

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Le rôle des valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises dans le recrutement et la fidélisation des jeunes talents. Le cas des métiers en pénurie en informatique.

Auteur : Aura Mercier

Promoteur : Andrea Catellani

Année académique 2020-2021

Master en communication, finalité gestion de la communication d'organisation
et des relations publiques

Table des matières

Remerciements.....	iv
Partie 0. Introduction	1
Partie 1. Revue de la littérature.....	3
1.1. Mise en contexte : marque employeur et jeunes talents.....	3
1.2. La marque employeur.....	5
1.2.1. Définitions et concept de la marque employeur	5
1.2.2. Recrutement et fidélisation	7
1.2.3. Respect du « contrat psychologique »	11
1.2.4. Contenu et forme.....	13
1.2.5. Conclusion	17
1.3. Les valeurs comme composante de la marque employeur.....	18
1.3.1. Les valeurs : définitions	20
1.3.2. Valeurs et attentes des jeunes talents de la génération Y.....	22
1.3.3. Conclusion	28
1.4. Image projetée, image perçue.....	29
1.5. Le management de talents	30
Partie 2. Étude empirique : Objectifs et méthodologie.....	32
2.1. Problématique et motivation de recherche	32
2.2. Question de recherche	34
2.3. Modèle de recherche et hypothèses.....	35
2.4. Méthodologie	37
2.4.1. Echantillonnage.....	37
2.4.2. Récolte des données	39
2.4.3. Entretiens qualitatifs	40
2.4.4. Analyse de contenu	42
Partie 3. Étude empirique : Traitement des données et analyse.....	45
3.1. Analyse de l'échantillon.....	45
3.2. Analyse des entretiens	46
3.2.1. Valeurs partagées par les jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique.....	46
3.2.2. Les valeurs communiquées par l'entreprise, une importance dans le choix d'employeur.....	54
3.2.3. L'importance de la cohérence entre valeurs perçues et valeurs des jeunes talents dans l'attraction des entreprises.....	56
3.2.4. Intention de quitter l'entreprise.....	59

3.3.	Analyse de la communication des entreprises.....	65
3.3.1.	Valeurs perçues par les jeunes talents.....	65
3.3.2.	Valeurs communiquées par les entreprises	67
Partie 4.	Étude empirique : Résultats	72
4.1.	Confirmation des hypothèses	72
4.1.1.	Hypothèse 1	72
4.1.2.	Hypothèse 2	73
4.1.3.	Hypothèse 3	74
4.1.4.	Hypothèse 4	75
4.2.	Résultat de l'analyse de la communication des entreprises	76
Partie 5.	Discussion.....	78
5.1.	Synthèse des résultats.....	78
5.2.	Recommandations managériales	80
5.3.	Limites.....	81
5.4.	Ouvertures	82
Bibliographie.....		v
Annexes.....		xii
Annexe 1 :	Métiers en pénurie en 2019 selon Actiris	xii
Annexe 2 :	Tableau 1 - Caractéristiques de l'échantillon	xii
Annexe 3 :	Guide d'entretien	xiv
Annexe 4 :	Tableau 2 - Tableau reprenant les valeurs selon McDonald et Gandz (1992, p. 68).....	xv
Annexe 5 :	Tableau 3 - Caractéristiques des entreprises.....	xvi
Annexe 6 :	Valeurs projetées par les entreprises sur les différents canaux.....	xvii
Annexe 7 :	Tableau 4 - Tableau reprenant les valeurs perçues par les jeunes talents pour leur entreprise	xxiii
Annexe 8 :	Tableau 5 - Tableau reprenant les valeurs projetées par les entreprises.....	xxiv
Annexe 9 :	Retranscription des interviews des jeunes talents.....	xxv

Remerciements

Ce mémoire est une étape cruciale dans mon parcours académique et je souhaite adresser ici mes remerciements à toutes les personnes qui m'ont soutenue de près ou de loin.

Je voudrais dans un premier temps remercier mon promoteur, Andrea Catellani, pour sa disponibilité, son écoute et ses conseils avisés qui m'ont guidée dans la réalisation de ce travail.

Je remercie l'Université Saint-Louis – Bruxelles pour m'avoir transmis lors de mon Bachelier les connaissances et les outils nécessaires pour conduire une recherche scientifique. Je remercie également l'Université catholique de Louvain pour son dispositif d'accompagnement et d'encadrement des mémoires. Ces deux universités m'ont permis de développer un esprit critique tout le long de mon cursus universitaire.

Je tiens à exprimer ma gratitude à mon papa, mon cousin et à Philippe G. qui m'ont aidée dans la recherche de répondants et sans qui l'accomplissement de ce travail aurait été difficile.

Un grand merci aux talents qui ont pris le temps de répondre à mes questions malgré le contexte particulier – la pandémie mondiale du Covid-19 – dans lequel s'est déroulée cette recherche.

Je voudrais exprimer ma reconnaissance envers mes amis et ma famille pour leur soutien inconditionnel et leurs encouragements.

Je tiens finalement à remercier particulièrement mes parents pour leur soutien et leurs conseils judicieux qui ont contribué à alimenter ma réflexion ; ma maman qui m'a aidée dans la réflexion de mon sujet et mon papa pour son travail de relecture et ses conseils de rédaction.

Partie 0. Introduction

Le concept de marque employeur (*employer branding*) tire ses racines du marketing et de la littérature sur l'image de marque. En effet, ce concept est une transposition des principes marketing de la marque au champ des ressources humaines (Ambler & Barrow, 1996). Le *branding*, développé à l'origine pour attirer les consommateurs, a ainsi été appliqué au domaine du marketing de recrutement. La marque employeur est née, selon Charbonnier-Voirin, Laget et Vignolles (2014), d'un « besoin stratégique pour les entreprises de se différencier de leurs concurrents et de se valoriser comme « employeur de choix » auprès de cibles très recherchées sur le marché de l'emploi afin de les attirer » (cité dans Leconte, 2017, p.181), mais aussi de retenir et fidéliser les employés les plus talentueux.

Le concept de marque employeur a été développé dans un contexte de guerre des talents qui existe dans de nombreux secteurs, notamment celui de l'informatique. Alors que le nombre de postes vacants augmente et que la demande pour des employés hautement qualifiés continue d'augmenter, la quantité de main-d'œuvre diminue. On parle même de pénurie de profils et de main-d'œuvre. Les entreprises sont à la recherche de nouveaux talents qui disposent de compétences rares et actuelles. Il est alors indispensable de comprendre comment attirer et fidéliser les meilleurs profils et de développer des stratégies de communication de la marque employeur les plus adéquates. Les entreprises doivent donc communiquer à leurs cibles leur marque employeur, qui contient une proposition de valeur, une promesse d'emploi unique. La marque employeur a deux cibles et deux objectifs : attirer les employés potentiels et retenir les employés existants.

La marque employeur est définie dans la présente étude comme : « une stratégie long terme, visant à communiquer aux employés actuels et potentiels, l'identité propre de l'entreprise, comprenant un système de valeurs qui lui est spécifique, dans le but d'être perçue comme un employeur de choix par ses cibles ». Si la marque employeur comporte plusieurs éléments, ce sont les valeurs qui nous intéresseront tout le long de cette étude. Cette recherche part du postulat que les jeunes talents font de plus en plus attention aux

valeurs prônées par les entreprises dans leur choix d'employeur. À partir des raisons exprimées précédemment et sur base de la littérature, nous avons développé la problématique suivante : « En quoi les valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises peuvent-elles jouer un rôle dans le recrutement et la rétention des jeunes talents ? Le cas des métiers en pénurie en informatique. » et tenterons d'y répondre grâce au modèle d'analyse développé.

La présente étude s'articule de la manière suivante. La première partie est une revue de la littérature du concept de la marque employeur. Nous présenterons tout d'abord la notion en tant que telle ; ses définitions, objectifs, sa forme et son contenu. Nous nous focaliserons ensuite sur les valeurs en tant que composantes essentielles de la marque employeur. Nous exposerons également brièvement la notion de management de talents. La deuxième partie est consacrée à la méthodologie de notre étude empirique. Après avoir expliqué notre problématique, nous poserons nos hypothèses. Ensuite, la constitution de notre échantillon sera expliquée et les modalités de l'étude explicitées. La troisième partie comporte l'analyse des données. La quatrième partie exposera les résultats afin de confirmer ou infirmer nos hypothèses. Enfin, dans la dernière partie, nous résumerons les principaux résultats de l'étude, soulignerons les limites et dresserons des recommandations managériales ainsi que quelques ouvertures pour des recherches futures.

Partie 1. Revue de la littérature

1.1. Mise en contexte : marque employeur et jeunes talents

Dans un contexte où il est de plus en plus difficile d'attirer et de retenir les employés les plus talentueux (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016) et où les salariés sont de plus en plus exigeants envers leur employeur (Ettahir, Ahlafi & Bahoussa, 2018), les entreprises doivent développer une marque employeur forte afin de se distinguer de leurs concurrents. En effet, les ressources humaines rencontrent des difficultés pour attirer et retenir sur le long terme les employés hautement qualifiés et motivés, qui sont considérés comme un moyen d'assurer un avantage concurrentiel durable pour l'entreprise (App, Merk & Büttgen, 2012). Selon The Conference Board (2001) – membres d'entreprises et organisation de groupes de recherches sans but lucratif –, avoir une marque employeur efficace permettrait d'avoir notamment un avantage concurrentiel (cité dans Backhaus & Tikoo, 2004). Les entreprises développent alors des stratégies de communication de recrutement dans lesquelles elles intègrent le concept de marque employeur. Ce concept renvoie, selon Amber et Barrow (1996) – pionniers du concept – aux bénéfices liés à l'emploi et à l'employeur. L'enjeu des entreprises est donc de développer une image de marque pour l'organisation, à destination des recrues à fort potentiel mais aussi en vue de retenir leurs effectifs hautement qualifiés et talentueux (Bali & Dixit, 2016). En effet, il existe dans de nombreux secteurs une réelle concurrence pour recruter des personnes hautement qualifiées. On parle même de « guerre des talents » (Cable & Turban, 2001 ; Bali & Dixit, 2016 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016), concept initialement mis en avant par les consultants du cabinet McKinsey & Company (Chambers, Foulon, Handfield-Jones, Hankin, & Michaels, 1998; Michaels, Handfield-Jones, & Axelrod, 2001, Bonneton, 2014). La marque employeur est alors de plus en plus utilisée par les entreprises pour se distinguer des autres dans cette guerre des talents (Bali & Dixit, 2016). Cela est d'autant plus important car ces salariés talentueux ont conscience « de l'abondance des opportunités sur le marché du travail et de la possibilité de piloter leur carrière en accumulant des expériences dans différentes

entreprises » (Peretti & Swalhi, 2007, p. 278, cité dans Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

La signification du mot « talent » est assez débattue dans la littérature (Gallardo-Gallardo, Dries, & González-Cruz, 2013). Selon Martin (2014), la notion de talent renvoie à trois types de personnes : les hauts-potentiels, les employés occupant un poste stratégique ou tout collaborateur pouvant apporter un avantage concurrentiel à l'organisation. Bonneton (2014) parle également de hauts-potentiels mais aussi de « high performer » qui performant de manière supérieure à la moyenne ainsi que des « A-players », considérés comme « les meilleurs dans leur discipline » (p.4). Bonneton, Festing, Muratbekova-Touron & Schworm (2019) suivent Tansley, Turner, Foster, Harris, Stewart, Sempik et Williams (2007) et définissent également les talents comme « les employés nouvellement recrutés qui devraient faire une différence dans le rendement (*performance*) de l'organisation par leur contribution immédiate ou leur attente de rendement (*performance*) à long terme » (notre traduction de l'anglais, p.6).

La gestion de la marque employeur est d'autant plus importante car d'une part, les jeunes talents, de par leurs connaissances et compétences élevées (Ettahir et al., 2018), occupent de plus en plus de postes stratégiques au sein des entreprises (Dalmas & Lima, 2016), et d'autre part certains métiers ont des postes vacants car ils nécessitent l'acquisition de profils avec de nouvelles compétences rares. On parle de pénurie de profils et de main-d'œuvre (Brillet, Coutelle & Hullin, 2013 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016) que nous pouvons notamment observer dans le secteur digital, en France (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). Cette pénurie de talents limite alors les opportunités d'expansion des entreprises (Chambers et al., 1998 ; Cable & Turban, 2001). Comme conséquence, on observe une augmentation du taux de renouvellement (*turnover*) (Tanwar & Prasad, 2016). Selon Sheridan (1992), afin de prévenir le renouvellement ou roulement volontaires des employés, des stratégies de rétention des employés doivent être mises en place. Selon Berthon, Ewing et Hah (2005), la marque employeur aurait des conséquences positives pour l'entreprise, comme l'implication des salariés et la réduction du turnover (cité dans Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Pour Tanwar et Prasad (2016), la marque employeur est une des stratégies à

long-terme qui permet de résoudre ce problème de « pénurie de talents ». Les entreprises sont conscientes de la nécessité de développer leur marque employeur et valorisent d'ailleurs cette pratique (Backhaus & Tikoo, 2004). En outre, Amber et Barrow (2006) ont démontré avec leurs recherches la pertinence de la marque employeur dans le contexte de l'emploi et de la gestion des ressources humaines. Une étude réalisée par LinkedIn en 2016 a d'ailleurs montré que les entreprises augmentent leurs dépenses dans le développement de leur marque employeur. Mondialement, 59% des entreprises investissent plus dans leur marque employeur (Bali & Dixit, 2016). Elles investissent également massivement dans l'attraction, le développement et la rétention des talents en dépensant parfois 90% du budget (dédié aux formations, développement d'opportunités, etc.) pour seulement 5% des employés (Dries, 2013 ; Bonneton, Festing & Muratbekova-Touron, 2020). Nous le voyons, la marque employeur est un outil indispensable pour les entreprises afin d'attirer et de retenir les employés les plus talentueux. Ainsi, il convient de s'intéresser plus longuement à ce concept de marque employeur, à ses tenants et aboutissants, ainsi qu'à identifier ses objectifs, ses avantages et surtout ses composantes.

1.2. La marque employeur

1.2.1. Définitions et concept de la marque employeur

Avec le temps, le concept de marque employeur a évolué et il devient alors compliqué de s'accorder autour de cette notion (Ettahir et al., 2018). En effet, il existe de nombreuses définitions dans la littérature scientifique liées à différentes interprétations du concept. Une première définition de la marque employeur est « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques, psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée », selon Ambler et Barrow (1996, p.187). Il s'agit de la définition développée dans le premier article écrit sur ce concept et publié dans une revue scientifique en 1996, par ces deux auteurs. Elle est d'ailleurs acceptée par la plus grande majorité des auteurs. Ensuite, the Conference Board (2001) suggère dans le même sens que « la marque employeur établit l'identité de l'entreprise en tant qu'employeur. Elle comprend le système de valeurs de l'entreprise, ses politiques et

comportements envers ces objectifs d'attraction, de motivation et de rétention des employés actuels et potentiels de l'entreprise » (cité dans Backhaus & Tikoo, 2004, p. 502). Toujours dans la même idée, Backhaus et Tikoo (2004) définissent la marque employeur comme « le processus de création d'une identité d'employeur identifiable et unique, et la marque employeur comme concept de l'entreprise qui la différencie de ses concurrents » (p.502). Mayo (2001), lui, définit la marque employeur plus généralement comme « ce qui est consciemment ou inconsciemment communiqué à chaque employé actuel et potentiel de l'entreprise » (cité dans Ettahir et al., 2018, p.2). Selon Lloyd (2002), la marque employeur est « la somme des efforts déployés par une entreprise pour communiquer aux employés existants et potentiels qu'elle est un lieu de travail souhaitable (cité dans Bali & Dixit, p. 184). Pour Panczuk et Point (2008), c'est « un processus par lequel les membres du personnel internalisent l'image de marque souhaitée et sont motivés pour projeter cette image aux consommateurs et autres parties prenantes » (cité dans Ettahir et al., 2018, p.4).

En se basant sur des éléments ressortant de la littérature, Ettahir et al. (2018) délimitent le concept de marque employeur à la définition suivante : « La marque employeur est la résultante d'un processus qui se base sur la communication de l'ensemble des mérites : économiques, fonctionnels et psychologiques en interne qui lui permettent de se différencier en externe » (Ettahir et al., 2018, p.4). Tanwar et Prasad (2016) résument en disant que la marque employeur est « une stratégie long-terme adoptée par l'entreprise pour attirer, retenir et motiver les employés ». Tous ces auteurs proposent des définitions légèrement différentes car ils se focalisent et mettent l'accent sur différentes facettes du concept. Cependant, on retrouve bien une idée générale commune dans chacune de ces définitions.

À la vue des éléments mentionnés dans les différentes définitions, nous retiendrons tout le long de ce travail, la définition suivante : « la marque employeur constitue une stratégie long terme, visant à communiquer aux employés actuels et potentiels, l'identité propre de l'entreprise, comprenant un système de valeurs qui lui est spécifique, dans le but d'être perçue comme un employeur de choix par ses cibles ». Cette définition met l'accent sur l'identité propre de chaque entreprise – différente donc de ses concurrents –,

appuyée par un système de valeurs bien défini et ce, sur une stratégie long terme qui vise aussi bien les candidats potentiels que les effectifs déjà présents dans l'entreprise. Ceci, dans un but d'attraction et donc de recrutement mais aussi de rétention et donc de fidélisation et ainsi, d'être vu comme un employeur de choix.

1.2.2. Recrutement et fidélisation

L'objectif de la marque employeur est double : faciliter le recrutement et fidéliser les talents. La marque employeur externe s'occupe de la question de l'attractivité de l'entreprise et la marque employeur interne, de fidéliser et maintenir les collaborateurs (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). La marque employeur a donc deux cibles : d'un côté les candidats que l'entreprise souhaiterait attirer et de l'autre, les salariés déjà présents dans l'entreprise (Ambler & Barrow, 1996).

Les communications de la marque employeur externe et interne doivent être cohérentes, même si la littérature ne les distingue pas formellement (Ettahir et al., 2018). En effet, l'exactitude et la conformité des communications interne et externe est nécessaire pour donner une image cohérente de l'employeur (Moroko & Uncles, 2008). Dans le même sens, selon Girard, Fallery et Rodhain (2011), il n'y a pas que lors du recrutement que la marque employeur a une importance mais également dans une vision de relation à long terme entre l'entreprise et les employés (cité dans Ettahir et al. 2018). Bali et Dixit (2016) précisent également qu'être un « un employeur de choix » n'est pas une stratégie à court terme mais bien un engagement sur le long terme. En effet la marque employeur ne se limite pas à la communication destinée au recrutement mais concerne aussi « l'implication des salariés, leur fidélisation, la capitalisation des talents ainsi que l'attractivité de l'entreprise » (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016, p.169).

La marque employeur permet de faciliter le recrutement notamment car elle a pour but de promouvoir une promesse d'emploi unique (Charbonnier-Voirin, Marret & Paulo, 2017) et de communiquer le message selon lequel l'organisation est un employeur de choix (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). Le terme « marque employeur » sous-entend d'ailleurs, selon Backhaus et Tikoo (2004), la différence entre les caractéristiques d'une

entreprise en tant qu'employeur et celles de ses concurrents. De plus, selon Kapoor (2010), « la marque employeur permet de communiquer auprès des candidats sur le marché de l'emploi et des salariés actuels sur les avantages à travailler pour cette organisation et sur ce qui la rend distincte de ses rivaux » (cité dans Ettahir et al., 2018, p.3). L'entreprise développe alors une proposition de valeur pour son public cible (Bali & Dixit, 2016) qui se doit d'être différente de ses concurrents (Tanwar & Prasad, 2016).

La proposition de valeur établit l'identité de l'organisation (Backhaus & Tikoo, 2004) et comprend tout ce que l'entreprise offre, ce qui la rend différente et souhaitable (Bali & Dixit, 2016). On parle d'« *Employee Value Proposition* » (la proposition de valeur pour les employés) – EVP – qui représente la valeur que les employés reçoivent lorsqu'ils travaillent pour une entreprise en échange des compétences, capacités et expériences qu'ils amènent dans l'entreprise. En effet, Mandhanya et Shah (2010) précisent que l'EVP correspond à ce que les employés veulent et ce qui est attendu d'eux en retour. Similairement à une proposition de valeur unique envers les consommateurs, la proposition de valeur en direction des employés doit contenir des bénéfices qui va la rendre attrayante (Barrow & Mosley, 2005). L'idée est de créer de la valeur en se basant sur ce que les potentiels employés désirent (Goswami, 2015). L'EVP reflète également l'image que l'entreprise veut renvoyer (Bali & Dixit, 2016). Cette proposition de valeur est alors communiquée en externe mais aussi en interne afin que l'organisation soit perçue comme attractive et comme un lieu où il fait bon de travailler (Berthon et al., 2005; Kapoor, 2010; Roy, 2008; Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). En effet, il a été montré qu'en terme d'attraction et même de rétention, l'EVP peut être un outil de management puissant lorsque l'entreprise y inclut les exigences souhaitées des talents (Goswami, 2015). La proposition de valeur peut par exemple inclure la rémunération mais aussi les opportunités de développement de compétences (Charbonnier-Voirin, Pujol & Vignolles, 2017).

Le processus de la gestion de la marque employeur implique donc d'identifier dans un premier temps cette proposition de valeur afin de pouvoir, par la suite, la communiquer et la promouvoir (Lievens, 2007 ; Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Il convient d'ajouter que cette EVP doit être constante et

doit persister tout le long de la période de l'emploi (App et al., 2012). App et al. (2012) ajoutent qu'en intégrant dans l'EVP des pratiques de gestion de ressources humaines durables, cela permettrait d'établir une marque employeur attractive et unique. Il est important de mentionner que « l'attractivité d'une entreprise dépend de la perception, par les candidats potentiels, de ses attributs et des bénéfices associés » (Soulez & Guillot-Soulez, 2011, p.2). En effet, un candidat peut être attiré ou non par une entreprise « en fonction des perceptions qu'il a de l'image de cette organisation en tant qu'employeur » et il a d'ailleurs été démontré à plusieurs reprises « les conséquences positives d'une perception favorable de l'image employeur sur l'attractivité de l'entreprise » (Leconte, 2017, p.181).

Une fois les talents engagés, l'enjeu est aussi de les garder. Le problème de rétention des employés date des années 1990 mais reste aujourd'hui une préoccupation majeure pour les entreprises (Tanwar & Prasad, 2016). Comme le mentionnent Sehgal et Malati (2013), l'« une des raisons d'être de la marque employeur est de fidéliser ses collaborateurs performants en les « convainquant » que leur organisation est un lieu où il fait « bon travailler » et en faisant en sorte que leurs engagements soient en harmonie avec la vision, les valeurs et la mission de l'organisation (cité de Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018, p.104). De plus, le capital humain apporterait de la valeur à l'entreprise, et en investissant judicieusement dans ce dernier, les performances de l'entreprise seraient renforcées (Beckhaus & Tikoo, 2004). Cable et Turban (2001) vont même jusqu'à dire que dans de nombreuses entreprises, la ressource la plus précieuse est « le capital humain ou le talent et les connaissances qui résident dans leurs effectifs » (notre traduction de l'anglais, p.117).

La fidélisation des talents est aussi liée à la performance de l'organisation et au maintien de sa place sur un marché concurrentiel (Martin, 2014). Dans le même sens, selon Ambler et Barrow (1996), la marque employeur serait « une source de performance organisationnelle et de compétitivité » (cité dans Ettahir et al., 2018, p.11). La marque employeur est une stratégie qui permet d'avoir une main-d'œuvre stable, des employés loyaux et donc d'augmenter la productivité de l'entreprise (Tanwar & Prasad, 2016). De plus, selon Barney (1991), être en possession de ressources rares, de valeur, non-

échangeables et peu imitables permet de devancer ses concurrents (Beckhaus & Tikoo, 2004). Dans le même sens, les talents doivent occuper des postes stratégiques car ils sont supposés apporter plus de valeur à l'entreprise que les autres employés (Bonneton et al., 2020) et renforcer la performance de l'entreprise ainsi que son avantage concurrentiel (Collings, Mellahi & Cascio, 2019).

Fidéliser et retenir les jeunes talents a également un avantage capital, celui de rationaliser et réduire les coûts (Kapoor, 2010 ; Martin, 2014). En effet, selon Knox et Freeman (2006), construire une image de marque pour les employés augmente le succès de l'entreprise car elle permet de minimiser les coûts grâce à une communication efficace (cité dans App et al., 2012). D'un côté, les entreprises investissent dans des formations afin de permettre aux professionnels de développer des compétences spécifiques. Ces formations sont coûteuses aussi bien en temps qu'en argent car elles représentent « une part non négligeable du budget annuel des entreprises » (Martin, 2014, p.22). En effet, comparé aux autres salariés, ces talents reçoivent un investissement plus important des entreprises et disposent de différentes pratiques d'accompagnement comme le mentoring et le coaching (Bonneton, 2014). D'un autre côté, le processus de recrutement représente également un coût (Kapoor, 2010). Ambler et Barrow (1996) précisent que les coûts engendrés lors du recrutement des meilleures personnes et puis par la suite, de leurs formations, ne peuvent être rétablis que si elles restent assez longtemps dans l'entreprise pour rentabiliser l'investissement.

Concernant la rétention des employés, Twenge, Campbell, Hoffman et Lance (2010) ont montré dans leurs recherches que les employés donnent plus d'importance aux récompenses intrinsèques comme la possibilité de développement de carrière plutôt qu'aux récompenses extrinsèques comme le salaire, par exemple. Les récompenses intrinsèques joueraient alors un rôle important dans la rétention des talents. En effet, Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) ajoutent que les entreprises peuvent « difficilement compter sur un système de rémunération attractif » (p.112). En effet, il faut plutôt identifier puis communiquer les bénéfices liés au travail et à l'environnement susceptibles de se différencier des concurrents (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018).

1.2.3. Respect du « contrat psychologique »

Si les marques employeurs externe et interne doivent correspondre, c'est également le cas pour ce qui a été communiqué par la marque employeur externe aux candidats et ce qu'ils expérimentent une fois dans l'entreprise. D'un côté l'entreprise communique l'«Employee Value Proposition» et de l'autre côté, il y a l'expérience des employés qui représente ce que l'entreprise a actuellement délivré comme valeur (Rosethorn, 2009). Pour que la marque employeur ait un effet positif, il faut qu'il y ait une cohérence entre le discours attractif de l'employeur et ses actes, autrement cela favoriserait le départ des nouvelles recrues (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). En effet, selon Berthon et al. (2005), il est important que les entreprises construisent une marque employeur globale cohérente afin d'éviter « tout risque de disconfirmation des attentes, la marque interne, perçue par les salariés actuels, doit en effet se révéler conforme aux bénéfices associés à la marque externe, qui influence les candidats potentiels » (cité dans Soulez & Guillot-Soulez, 2011, p.4).

En effet, les auteurs s'accordent sur le fait qu'il est primordial que le discours communiqué par l'entreprise corresponde à la manière dont elle agit vis-à-vis de ses collaborateurs (Amber & Barrow, 1996 ; Backhaus & Tikoo, 2004 ; Lievens, 2007). De plus, la marque employeur communique certaines informations qui vont créer certaines attentes chez les candidats et participer à « la formation d'un contrat psychologique » (Rousseau, 1989 ; Rousseau, 1995 ; Backhaus & Tikoo, 2004) avant même que les candidats n'intègrent l'entreprise. Répondre aux attentes que les candidats se sont fait à partir des messages véhiculés par la marque employeur externe est une condition primordiale pour les fidéliser (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016) et contribue à créer des effectifs loyaux et motivés (Backhaus & Tikoo, 2004). En effet, la littérature montre l'importance de satisfaire les attentes des nouvelles recrues, c'est-à-dire la cohérence entre ce que le salarié vit dans son travail et ce à quoi il s'attendait avant d'arriver. En respectant ces attentes, l'entreprise offre alors « des expériences positives » et influence alors « favorablement leurs attitudes et comportements » (Charbonnier-Voirin et al., 2014, p.5).

Lorsque le « contrat psychologique » est rempli, les talents peuvent avoir moins l'intention de quitter l'entreprise (Festing & Schäfer, 2014). À l'inverse, lorsque les promesses véhiculées ne sont pas respectées, cela pourrait être perçu comme une violation voire une rupture du contrat psychologique (Rousseau, 2001 ; Festing & Schäfer, 2014 ; Ettahir et al., 2018). En effet, si la marque employeur renvoie une image de l'entreprise qui n'est pas réaliste, les attentes ne sont pas satisfaites et les employés pourraient quitter l'entreprise (Tanwar & Prasad, 2016). De plus, King (2016) ajoute que cette rupture du contrat psychologique pourrait même nuire aux efforts déployés par l'organisation pour attirer, développer et retenir ses employés talentueux. App et al. (2012) précisent que ce contrat psychologique est constamment renégocié car les caractéristiques personnelles et les attentes des employés changent avec le temps. Charbonnier-Voirin et al. (2014) ajoutent une plus-value à la littérature en démontrant empiriquement l'influence des écarts de perception entre la marque employeur externe et interne sur l'intention de quitter une entreprise. Dans un premier temps, elles ont pu confirmer que l'intention de quitter une entreprise est plus élevée lorsque la marque employeur est perçue comme forte lors du recrutement (marque employeur externe) et s'est avérée faible une fois engagé (marque employeur interne). Au plus l'écart entre la marque employeur externe et interne est négatif, au plus l'intention de quitter l'entreprise augmente. De plus, c'est également le cas lorsque la marque employeur était perçue comme faible et qu'elle reste faible une fois dans l'entreprise. Ce qui nous permet d'affirmer que « la cohérence entre la perception de la marque employeur externe et la marque employeur interne influence négativement l'intention de quitter l'organisation » (Charbonnier-Voirin et al., 2014, p.11). À cette validation, les auteures ajoutent la variante de l'implication affective qui agit négativement sur l'intention de quitter l'entreprise.

Les causes d'un écart négatif de perception entre la marque employeur externe et interne par les employés peuvent être multiples. Premièrement, la proposition de valeur peut être trop ambitieuse. Ensuite, il se peut qu'elle ne soit pas en adéquation avec les valeurs et la culture de l'organisation. De plus, il est également possible qu'elle inclut une vision trop idéalisée des dirigeants

sans prendre en compte les employés dans le développement de leur marque employeur (Charbonnier-Voirin et al., 2014).

S'il est désormais clair que les entreprises doivent communiquer des messages cohérents à leur différentes cibles (candidats et employés) ainsi que développer une marque employeur homogène et consistante afin d'attirer mais aussi de fidéliser, il convient à présent de s'intéresser à ce que cette marque employeur contient et comment cette dernière doit être communiquée.

1.2.4 Contenu et forme

Comme expliqué précédemment, lorsque les entreprises développent leur marque employeur, celles-ci développent une proposition de valeur afin d'attirer les candidats et de retenir les employés. Il n'existe cependant pas de réel consensus dans la littérature scientifique sur ce que cette proposition de valeur doit contenir. De plus, les auteurs ont également du mal à s'accorder sur le nombre de composantes. Ces composantes concernent en fait les attributs et bénéfices liés à l'emploi qui sont communiqués au travers de la marque employeur.

Comme déjà mentionné, Ambler et Barrow (1996) identifient trois bénéfices : économique (récompenses matérielles et financières), fonctionnelle (possibilités offertes par l'entreprise grâce à des activités utiles ou encourageant le développement personnel) et psychologique (bénéfices liés aux sentiments, comme l'appartenance). Berthon et al. (2005), eux, distinguent cinq dimensions pour « évaluer les bénéfices favorisant l'attractivité d'un employeur » (cité dans Soulez & Guillot-Soulez, 2011, p.4) : la valeur économique (rémunération et promotion), de développement (carrière et formation), sociale (ambiance de travail), d'attrait (intérêt du travail) et enfin de transmission (cité dans Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). De plus, Collins et Stevens (2002) comptent dix attributs ; « la rémunération, la localisation géographique, les opportunités de carrière, la possibilité d'apprendre de nouvelles compétences et de bénéficier de programmes de formation de bon niveau, un travail intéressant, la sécurité de l'emploi, une bonne culture d'entreprise et la réputation de l'entreprise » (cité dans Ettahir et al., 2018, p.5), tandis que Knox et Freeman (2006) en

proposent vingt (cité dans Charbonnier-Voirin et al, 2017a). Roy (2008) ajoute trois dimensions à celles de Berthon et ses collègues : les dimensions éthique, psychologique et d'opportunité de carrière (cité dans Ettahir et al., 2018). Lievens et Highhouse (2003) font la distinction entre les bénéfiques instrumentaux (attributs inhérents au poste) et ceux symboliques (attributs intangibles qui décrivent l'entreprise ou le poste). App et al. (2012) précisent que les attributs instrumentaux sont de plus en plus similaires entre les entreprises. Celles-ci doivent donc surtout fournir des attributs symboliques pour se différencier de leurs concurrents.

Tanwar et Prasad (2016) ont quant à eux montré que l'environnement au travail, les formations et opportunités de développement, l'équilibre travail-vie professionnelle et enfin les RSE (responsabilités sociales des entreprises) sont des composantes qui jouent un rôle dans la détermination de la marque employeur d'une entreprise. Dans le même sens, plusieurs études ont montré que la formation et le développement, la responsabilité personnelle et enfin l'équilibre vie privée/professionnelle sont des éléments critiques dans le choix d'un emploi (Grobe, 2003 ; App et al., 2012). Leconte (2017) précise que lors de la communication de la marque employeur interne, il est primordial que la dimension expérimentale de l'expérience de travail soit mentionnée. Nous pouvons le voir, les avis sur les dimensions de la marque employeur divergent mais restent cependant assez similaires. Il est ainsi possible de regrouper certaines caractéristiques comme l'intérêt du travail, la possibilité de se développer, les aspects économiques ou encore l'environnement au travail.

La proposition de valeur doit être bien pensée mais le contenu des messages et la manière dont l'ensemble sera communiqué doit l'être aussi car les informations dont disposent les demandeurs d'emploi contribuent à façonner leurs perceptions et leur décision en matière de choix d'emploi (Bali & Dixit, 2016). Pour qu'un candidat ait confiance en un potentiel employeur, il faut que le contenu des messages communiqués par la marque employeur soit clair, accessible, transparent et disponible sur différentes sources. À l'inverse, des informations manquantes ou des incohérences dans les messages peuvent rendre un candidat méfiant. Enfin, les candidats préfèrent avoir une description véridique et réaliste du poste avec aussi bien les aspects positifs

et négatifs de celui-ci (Charbonnier-Voirin et al., 2017a). De plus, certaines sources de recrutement offrent des informations plus justes sur l'organisation et le poste que d'autres sources, ce qui permet aux chercheurs d'emploi de se faire une meilleure idée de l'adéquation (*fit*) avec l'entreprise, permettant de répondre aux attentes et de réduire le roulement des employés (*turnover*) (Breaugh & Starke, 2000 ; Cable & Turbau, 2001.).

Si le contenu de la marque employeur est important, la forme ne l'est pas moins. En effet, comme le rappelle Soulez et Guillot-Soulez (2011), le processus du choix d'un travail commence par une évaluation des informations communiquées par « des publicités imprimées, des messages de médias et les relations » (p.14). Les auteurs ajoutent qu'il faut donc bien choisir les messages diffusés mais également les vecteurs qui vont permettre leur diffusion. En effet, différents canaux sont utilisés pour communiquer la marque employeur aux candidats. Selon une étude réalisée en 2011 par StepStone sur la communication de la marque employeur, « 95% des personnes en recherche d'emploi effectueraient des recherches sur un potentiel employeur avant de postuler » (Charbonnier-Voirin et al., 2017a, p.37). Pour promouvoir la marque employeur, des outils de marketing et de communication sont utilisés (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). La marque employeur, c'est aussi du marketing, dans le sens où nous utilisons des messages adaptés aux cibles que nous voulons atteindre. C'est également une pratique communicationnelle car il y a un émetteur (l'organisation), un récepteur (candidat ou salarié), un message (l'offre) et enfin des canaux de transmission (Ettahir et al., 2018). Les entreprises multiplient les canaux, ce qui permet notamment de cibler différentes populations (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016).

Un des premiers canaux utilisés pour communiquer la marque employeur aux candidats est le bouche-à-oreille positif, c'est-à-dire les salariés actuels qui prennent le rôle de véritables ambassadeurs (Cable & Turbau, 2001 ; Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016) afin de transmettre la culture de l'entreprise, les avantages sociaux et l'environnement. (Ettahir et al., 2018). Ce sont les managers et salariés qui vont transmettre et communiquer des informations sur l'entreprise à l'intérieur et à l'extérieur de celle-ci. Selon Collins et Stevens (2002), les employés potentiels se basent d'abord sur les

communications interpersonnelles et avis des membres de l'entreprises (cité dans Ettahir et al., 2018). Les réseaux sociaux sont la principale source où les employés peuvent agir comme des messagers et créer un bouche-à-oreille positif au sujet de l'organisation (Tanwar & Prasad, 2016). Selon Berthon et al. (2005), les ambassadeurs permettent de rendre les messages communiqués par l'entreprise plus crédibles. De plus, selon Turban (2001), lorsque les informations à propos de l'organisation sont transmises via des interactions sociales, cela influence l'attractivité organisationnelle. Moroko et Uncles (2008) ajoutent que les étudiants qui réalisent des stages dans les entreprises peuvent également devenir des ambassadeurs importants et pourraient influencer les potentiels employés.

Cependant, il y a certaines réserves quant à ces ambassadeurs car, bien qu'il s'agisse d'un levier puissant lorsqu'ils fournissent des informations équilibrées – positives et négatives – (Charbonnier-Voirin et al., 2017a), ils peuvent poser problème justement en termes de crédibilité et de spontanéité (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). En effet, les témoignages des collaborateurs sont considérés comme subjectifs et donc parfois suspects (Charbonnier-Voirin et al., 2017a). La crédibilité d'une source dépend de deux facteurs : l'expertise et la fiabilité de la source (Cable & Turban, 2001). Les employés, qui savent ce que c'est de travailler pour l'entreprise, peuvent être vus comme une source fiable et ayant de l'expérience car ils connaissent l'environnement de travail. En effet, de nos jours, le bouche-à-oreille positif reste tout de même crucial car les réseaux sociaux permettent à chacun de s'exprimer positivement ou négativement sur son employeur (Charbonnier-Voirin et al., 2017b).

Ensuite, les candidats recherchent de la proximité avec l'entreprise. Ils valorisent les expériences directes et c'est pourquoi l'entretien de recrutement est considéré comme un moment clé (Cable & Turban, 2001 ; Kapoor, 2010). Ceci va à l'encontre de ce que pensait Ilgen, Fisher et Taylor en 1979. Selon eux, les chercheurs d'emploi ne feraient pas confiance aux recruteurs car ils seraient vus comme des « vendeurs d'emploi » qui ne communiqueraient que les informations positives de l'entreprise. À côté des ambassadeurs, les entreprises communiquent leur marque employeur par leurs outils institutionnels à savoir, leur site internet officiel, leurs réseaux sociaux, blogs

ou encore vidéos (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016). En effet, les entreprises se servent de la puissance des réseaux sociaux comme Facebook, LinkedIn, etc. pour produire des vidéos qui vont promouvoir leur marque employeur et ainsi les aider dans le recrutement de talents (Bali & Dixit, 2016). De plus, selon Backhaus et Tikoo (2004), internet serait l'une des sources d'information les plus utilisées lors d'une recherche d'emploi.

Si les éléments objectifs (les chiffres par exemple) sont considérés comme fiables, les candidats perçoivent les éléments liés à l'environnement comme subjectifs et idéalisés par ces communications institutionnelles. De ce fait, les candidats croisent différentes sources d'information de manière complémentaire ce qui leurs permet d'obtenir un contenu riche et actualisé sur un potentiel employeur et ainsi se faire une opinion plus réaliste (Charbonnier-Voirin et al., 2017a). Il convient de s'intéresser aux canaux privilégiés de la génération Y. Bien qu'il y ait cette idée qu'internet est fort utilisé par la génération Y, il a été démontré par Soulez et Guillot-Soulez (2011) que cette génération utilise tous les médias dans leurs recherches d'emploi. Les jeunes ont également conscience de « l'importance des réseaux réels pour trouver la bonne information ou décrocher un emploi » (Soulez & Guillot-Soulez, 2011, p.14).

1.2.5 Conclusion

Il convient de conclure cette partie en rappelant tout d'abord la définition retenue pour ce travail. Pour nous, la marque employeur est définie comme telle : « la marque employeur constitue une stratégie long terme, visant à communiquer aux employés actuels et potentiels, l'identité propre de l'entreprise, comprenant un système de valeurs qui lui est spécifique, dans le but d'être perçue comme un employeur de choix par ses cibles ». C'est ce système de valeurs qui nous intéressera dans la prochaine partie et tout le long de ce travail.

Ensuite, un élément important que nous retenons de cette partie, c'est l'idée de cohérence énoncée à plusieurs reprises chez différents auteurs. Ce que nous retiendrons pour la partie empirique, c'est la cohérence entre ce qui est communiqué par la marque employeur externe et ce qui est expérimenté par les employés une fois dans l'entreprise. C'est cette idée de contrat

psychologique, mentionné précédemment, qui doit être respecté afin de retenir les employés. Rappelons que pour que la marque employeur ait un effet positif, il faut une cohérence entre le discours attractif de l'employeur et ses actes, autrement cela favoriserait le départ des nouvelles recrues.

Concernant les composantes de la marque employeur, celles retenues seront mentionnées dans la partie empirique. Enfin, notons également l'importance de bien choisir les canaux pour communiquer la marque employeur aux cibles. Les ambassadeurs et le bouche-à-oreille positif sembleraient être des sources fiables et donc à valoriser. L'entretien de recrutement est aussi un élément et moment clé qui permet à l'entreprise de communiquer sa marque employeur.

1.3. Les valeurs comme composante de la marque employeur

Afin d'attirer et de retenir les employés clés de demain, les entreprises doivent comprendre comment se rendre attrayantes pour leurs cibles. Nous avons vu précédemment que la marque employeur se compose de différents éléments. De nombreux auteurs comme Amber et Barrow (1996), Backhaus et Tikoo (2004) ou encore Mandhanya et Shah (2010) affirment que la marque employeur se construit à partir de la culture de l'organisation, y compris ses valeurs. D'ailleurs, la marque employeur est souvent reliée à la marque entreprise (*brand corporate*) qui est basée sur la culture et les valeurs de l'entreprise (App et al., 2012). Beckhaus et Tikoo (2004) ont également montré que les valeurs culturelles de l'entreprise jouent sur « l'attraction organisationnelle » (cité dans Ettahir et al., 2018, p.3). Les valeurs font partie de la culture organisationnelle de l'entreprise et cette culture, qui reflète en quelque sorte la personnalité et l'identité de l'entreprise, devient alors un outil pour attirer et retenir les employés sur le long terme (Ettahir et al., 2018). En effet, les valeurs sont un élément majeur de la marque employeur qui peut jouer un rôle important dans le travail d'attraction et de rétention.

Selon Maghnaoui et al. (2016), il est impératif « d'assimiler les valeurs des groupes cibles, c'est-à-dire tenir compte des particularités culturelles des candidats potentiels » car celles-ci jouent un rôle dans la manière dont ils vont

percevoir l'entreprise comme employeur (cité dans Ettahir et al, 2018, p.5). Cable et Tuban (2001) ajoutent que les organisations doivent impérativement comprendre les croyances de leurs candidats cibles avant même de décider d'une stratégie de recrutement. Le but étant d'attirer et de retenir des individus ayant les mêmes valeurs que cette dernière (Charbonnier-Voirin et al., 2017b). En effet, il est important qu'il y ait un alignement entre les valeurs souhaitées de l'entreprise et celles des employés (Bali & Dixit, 2016). Beckhaus et Tikoo (2004) ajoutent qu'au plus les valeurs des individus correspondent aux valeurs de l'entreprise, au plus les individus vont être attirés par cette entreprise. D'ailleurs, « de nombreux chercheurs affirment que les Hommes sont normalement attirés par des employeurs dont les valeurs et personnalité leur correspondent » (Ettahir et al., 2018, p.9). Avant de décider s'ils souhaitent postuler pour une entreprise, les candidats recherchent une adéquation entre leur personnalité, leurs intérêts et leurs valeurs et la culture de l'entreprise (Charbonnier-Voirin et al., 2017a). Les candidats potentiels vont alors comparer l'image de l'entreprise avec leurs besoins, personnalités et valeurs (Beckhaus & Tikoo, 2004). Lorsque les valeurs des individus correspondent aux valeurs de l'entreprise, on appelle ça un « *person-organization values fit* » (Cennamo & Gardner, 2008, p.893). Lorsque les individus perçoivent cette cohérence, ils sont plus à même de poursuivre leur emploi dans cette entreprise (App et al., 2012). En effet, « les chercheurs d'emploi choisissent eux-mêmes les entreprises où ils perçoivent une correspondance entre leurs valeurs personnelles et les attributs organisationnel » (notre traduction de l'anglais, Cable & Turbau, 2001, p.157).

Dans le même sens, Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016) précisent que la marque employeur doit partager les valeurs des employés ou futurs employés, ce qui leur permettent de s'identifier à l'organisation. Charbonnier-Voirin et al. (2017b) ont démontré empiriquement que « la congruence des valeurs du collaborateur avec son organisation influence la perception des avantages à travailler pour elle, qui influence à son tour l'identification organisationnelle » (p.19). Tanwar et Prasad (2016) rappellent également que l'identification aux valeurs de l'entreprise permet par la suite d'augmenter l'engagement des employés dans l'organisation. Kimpakorn et Tocquer

(2009) soulignent qu'au plus les employés comprennent les valeurs de l'entreprise, au plus ils ont un niveau d'engagement élevé (cité dans Tanwar & Prasad, 2016).

On le voit, les valeurs constituent un élément central de la marque employeur dans l'attractivité de l'entreprise. Il en est de même pour la rétention des salariés. L'étude de Kapoor (2010), montre notamment que les attributs les plus importants pour retenir les talents sont la mission, la vision, la gestion des performances et le leadership et enfin les valeurs. Charbonnier-Voirin et Vignolles (2016) précisent également que la marque employeur doit « refléter la réalité des valeurs de l'entreprise » car cela joue sur la rétention des salariés (p.158). En plus de cela, les entreprises doivent s'assurer que leurs valeurs continuent à correspondre à celles des employés (Charbonnier-Voirin et al., 2017b). S'il y a un manque de correspondance de valeurs entre les individus et l'entreprise, cela entraînerait une réduction de la satisfaction et de l'implication au travail qui résulterait dans une augmentation des intentions de départs (Cennamo & Gardner, 2008). Cennamo et Gardner (2008) ajoutent que discuter des valeurs et des attentes avec les employés permettrait d'éviter les déceptions et les conflits. Les entreprises doivent réfléchir à leurs valeurs et à leurs pratiques de ressource humaine qu'ils doivent valoriser auprès de leurs cibles (Charbonnier-Voirin & Lissillour, 2018). Ainsi, élaborer et communiquer les valeurs de l'entreprise, combiné à de bonnes techniques de recrutement, permettrait de réduire le taux de roulement des employés et de réduire les coûts de recrutement (Cennamo & Gardner, 2008). Il est donc important pour les entreprises de communiquer clairement leurs valeurs afin qu'une évaluation de l'adéquation des valeurs puisse être faite (Cennamo & Gardner, 2008) par les candidats potentiels et les employés.

1.3.1. Les valeurs : définitions

Lorsqu'il s'agit de définir ce que sont les valeurs, les différents auteurs n'arrivent pas à s'accorder autour d'une définition commune. En effet, Moor (1922) reconnaît la difficulté de définir les valeurs. Notre but n'est pas de nous attarder sur toutes les définitions des valeurs offertes par la littérature. Cependant, il convient de regarder de plus près la définition proposée par Schwartz et Bilsky (1984) qui regroupent les cinq composantes qui selon eux,

sont communes aux différentes définitions. En effet, bien qu'il existe de nombreuses définitions sur les valeurs humaines, Schwartz et Bilsky (1984) retirent tout de même cinq caractéristiques communes. En partant de la littérature, ils résument les valeurs comme étant « (a) des concepts ou des croyances, (b) sur les états ou les comportements finaux souhaitables, (c) qui transcendent des situations spécifiques, (d) guident la sélection ou l'évaluation des comportements et des événements, et (e) sont classés par importance relative » (notre traduction de l'anglais, Schwartz & Bilsky, 1984, p.551). Nous verrons que Schwartz (2012) a par la suite développé un modèle regroupant dix valeurs humaines fondamentales autour de différents buts motivationnels. Il convient également de mentionner une définition plus générale comme celle offerte par The Cambridge Dictionary. Les valeurs sont définies par ce dernier comme « les croyances que les gens ont de ce qui est bien ou mal et ce qui est le plus important dans la vie, qui contrôle leur comportement » (notre traduction de l'anglais, Woodford & Jackson, 2003).

Mashlal (2015) mentionne qu'à un niveau organisationnel, les valeurs sont considérées comme une composante majeure de la culture organisationnelle (O'Reilly & Chatman, 1996; Meglino and Ravlin, 1998). Pour certains auteurs, les valeurs seraient le cœur de la culture et ne sont observables que par le comportement des individus (Hofstede, Neuijen, Ohayv & Sanders, 1990). Il a d'ailleurs été exprimé à plusieurs reprises que les valeurs sont l'une des raisons de la réussite du management de nombreuses entreprises (Meglino and Ravlin, 1998 ; Mashlal, 2015). Mashal (2015) rappelle qu'il a été démontré empiriquement l'importance et le besoin de prendre en compte les valeurs personnelles au travail mais aussi qu'elles soient alignées aux valeurs de l'organisation.

A côté des valeurs propres à chaque individu, il y a aussi ce qu'on appelle les valeurs au travail ou les valeurs organisationnelles. Selon Bonneton (2014), la littérature regroupe différentes visions des valeurs. Certains auteurs les considèrent comme un outil pour atteindre un but. Les valeurs vont alors pousser les individus à adopter des comportements dirigés vers un but précis. En effet, comme le précise Mashlal (2015), les valeurs ont été considérées comme l'une des nombreuses façons de façonner le comportement des gens. Pour d'autres, les valeurs correspondent à un but recherché. En effet, selon

Twenge, Campbell, Hoffman et Lance (2010), les valeurs sont plus synonymes d'objectifs ou de résultats ; ce que les salariés doivent atteindre par le travail (cité dans Bonneton, 2014). D'autres auteurs distinguent également les valeurs instrumentales des valeurs terminales (Rokeach, 1973). Les valeurs instrumentales sont des « modes de comportements » alors que les valeurs terminales correspondent à ce qui « est visé à travers le comportement » (Bonneton, 2014, p.5). Enfin, Elizur (1984) parle de valeurs extrinsèques qui peuvent être comprises comme la conséquence du travail (la sécurité d'emploi, le salaire, etc.) et les valeurs intrinsèques correspondant à ce qui se passe tout le long du processus de travail, comme la stimulation intellectuelle ou les challenges (cité dans Cennamo & Gardner, 2008).

1.3.2. Valeurs et attentes des jeunes talents de la génération Y

Comme nous l'avons vu, lorsqu'il y a une congruence entre les valeurs de l'entreprise et les valeurs des individus, ces derniers sont plus à même d'être attirés par l'entreprise, de s'y identifier et ainsi d'augmenter leur engagement envers celle-ci. Selon Moriez et Voynnet-Fourboul (2013), le concept de génération est important pour comprendre les individus en entreprise. On pourrait définir une génération comme un « groupe identifiable qui partage les années de naissance, groupe d'âges, les événements marquants de la vie à un stade de développement critique » (notre traduction de l'anglais, Kupperschmidt, 2000, p. 66). Les ressources humaines doivent avoir connaissances des valeurs que possèdent les différentes générations au travail car elles diffèrent significativement les unes des autres. Selon Bonneton (2014), « les valeurs au travail seraient corrélées à la génération d'appartenance » (p.6). En effet, selon Twenge et al. (2010), les personnes appartenant à la même classe d'âges auraient un « système de valeurs communes » car elles seraient influencées par des forces extérieures similaires comme les médias, les événements marquants, etc. (cité dans Bonneton, 2014, p.6). Cennamo et Gardner (2008) ajoutent que les différentes générations ont des valeurs organisationnelles différentes.

Partant de cette supposition, nous pourrions donc penser que les individus de la génération Y, nés entre 1979 et 1994 (Sullivan & Heitmeyer, 2008 ; Yeaton, 2008), partagent des valeurs particulières. C'est pour cette raison que

cette partie sera consacrée à identifier quelles valeurs sont partagées par la génération Y, mais aussi plus précisément par les jeunes talents car ce sont eux, qui sont recherchés. De plus, il est également pertinent de comprendre quelles sont les attentes de ces jeunes talents, jeunes hautement qualifiés. Il est clair que le marketing de recrutement doit s'intéresser mais surtout s'adapter à la génération Y, qui a fait son entrée dans le monde du travail il n'y a pas si longtemps (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Par marketing de recrutement, on entend tous les outils marketing qui vont permettre d'attirer les personnes recherchées et adéquates parmi les nombreux candidats (Backhaus & Tikoo, 2004). Pour cela, il faut s'intéresser aux caractéristiques partagées par les jeunes talents de la génération Y, telles que leurs attitudes au travail, leurs valeurs mais aussi leurs attentes envers leur futur employeur (Dalmas & Lima, 2016). En effet, afin de fidéliser et retenir les talents des entreprises, ces dernières doivent « répondre à leurs attentes et objectifs » (Bonneton, 2014, p.4). App et al. (2012), ajoutent que la congruence de valeurs « personne-organisation » est d'autant plus importante pour les employés les plus hautement qualifiés car ils ont tendance à valoriser cette cohérence plutôt que les bénéfices matériels.

1.3.2.1. Génération Y

La nouvelle génération de jeunes talents dispose de caractéristiques et d'attentes qui la distingue des précédentes (Wolburg & Pokrywczynski, 2001, Ollivier & Tanguy, 2008). Moriez et Voynnet-Fourboul parlent même de « rupture avec les deux générations précédentes » (2016, p.42). Elle disposerait de caractéristiques spécifiques qui permettraient de dégager des profils bien identifiables. En effet, la génération Y serait peu loyale, méfiante envers l'autorité et faiblement attachée à son entreprise (Dalmas, 2014 ; Dalmas & Lima, 2016). Selon Brillet et al. (2012), cette nouvelle génération changerait d'organisation entre 7 à 8 fois (cité dans Dalmas & Lima, 2016). En effet, Peretti et Swalhi (2007) expliquent que les salariés qualifiés sont conscients de toutes les opportunités d'emploi qui s'offrent à eux. Ils peuvent donc choisir d'acquérir de l'expérience dans différentes entreprises et ainsi gérer leur carrière comme ils le souhaitent (cité dans Charbonnier-Voirin et al., 2017b).

Dalmas et Lima (2016) se sont basés sur l'approche conceptuelle de Schwartz afin de caractériser les valeurs de la génération Y. Schwartz a développé une théorie sur les valeurs universelles dans laquelle il développe dix valeurs humaines fondamentales qui se différencient sur le plan motivationnel. À la base de cette théorie, il y a l'idée selon laquelle ces valeurs « forment une structure circulaire qui reflète les motivations que chaque valeur exprime » (Schwartz, 2012, p.2). Ces dix valeurs sont les suivantes : l'hédonisme, la stimulation, l'autonomie, le conformisme, la tradition, la sécurité, l'accomplissement, le pouvoir, l'universalisme et la bienveillance. Les trois premières valeurs regroupent la valeur d'ouverture au changement. À l'inverse, le conformisme, la tradition ainsi que la sécurité correspondent à la valeur de conservatisme. L'accomplissement et le pouvoir constituent le développement personnel qui s'oppose à l'altruisme représenté par les valeurs d'universalisme et de bienveillance (Schwartz, 2012).

Selon Dalmas et Lima (2016), la génération Y privilégierait les valeurs se trouvant dans le premier demi-cercle, à savoir les valeurs d'« ouverture au changement » et d'« altruisme ». En effet, l'hédonisme et la stimulation sont deux éléments distinctifs de la génération Y. De plus, ces jeunes privilégient l'universalisme à l'accomplissement personnel. D'un point de vue sociétal, cette génération a l'air soucieuse des autres mais dans son rapport aux autres, elle reste assez individualiste. Ces jeunes portent également une attention particulière à l'environnement.

Comme nous l'avons vu, à côté des valeurs humaines fondamentales de Schwartz ou encore des valeurs personnelles, la génération Y possède aussi ce qu'on appelle des valeurs organisationnelles. Plusieurs auteurs ont d'ailleurs essayé de démontrer un lien entre valeurs individuelles et valeurs organisationnelles sur « la satisfaction des salariés, leurs attitudes au travail, leur implication, leur efficacité au travail ainsi que le niveau de turnover » (Dalmas, 2012, p.115). C'est le cas notamment de McDonald et Gandz (1992) qui ont développé un modèle sur les valeurs dans un contexte individuel mais également organisationnel. Ce modèle comporte vingt-quatre valeurs pour des individus dans un contexte professionnel. Dalmas (2014), s'est basé sur ce modèle pour déterminer les valeurs organisationnelles de la génération Y.

Tout d'abord, cette génération aurait besoin de règles et d'un cadre formel dans lequel inscrire sa vie professionnelle (Dalmas, 2014). Moriez et Voynnet-Fourboul (2016) nuancent car pour eux, la génération Y demande une certaine balance entre cadre et délégation. Ce résultat peut paraître étonnant car étant en contradiction avec l'idée de faible loyauté mentionnée précédemment. Ensuite, comme observé par d'autres auteurs (Zemke, Raines & Filipczak, 2000 ; Eisner, 2005 ; Erickson, 2009 ; Brillet et al., 2012), la génération Y souhaite un bon cadre de travail, avec un réel besoin d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. De plus, il y a cette idée d'accomplissement qu'on retrouve entre autres chez Eisner (2005) et qui précise que cette génération préférerait travailler dans un climat positif mais surtout stimulant, avec des opportunités de carrières et sources de réussite. Il est également nécessaire pour cette génération d'avoir de l'autonomie et elle aurait un fort besoin d'appartenance (Martin & Bush, 2004, Dalmas, 2014). En effet, Cennamo et Gardner (2008) précisent que la génération Y, comparée aux autres générations, aurait tendance à chercher des possibilités d'emploi qui offrent une certaine liberté et autonomie et elle serait même prête à quitter l'organisation si ces besoins ne sont pas respectés. De plus, le travail en groupe est valorisé par cette génération (Sullivan et al., 2008 ; Brillet et al., 2012 ; Dalmas, 2014). Enfin, elle a un goût pour le risque, les challenges et l'ambition et aime relever des défis (Dalmas, 2014). Cennamo et Gardner (2008) ajoutent que le statut et l'implication sociale doivent se retrouver dans l'offre des organisations.

Concernant la question salariale, la littérature n'arrive pas à se mettre d'accord. Soulez et Guillot-Soulez (2011) affirment tout de même avec leurs recherches que les bénéfices économiques sont considérés comme moins importants que les bénéfices symboliques comme l'ambiance ou la réputation. Les auteurs ajoutent que la sécurité serait également un élément à prendre en compte lors de la communication de recrutement à destination de la génération Y. Enfin, cette génération valorise les aspects intrinsèques du travail comme l'encadrement (*mentoring*) et les formations afin de rester « commercialisable » (Lyons, 2004).

Il faut cependant être prudent car comme le rappellent Cennamo et Gardner (2008), les valeurs évoluent avec l'âge, le moment de vie et de carrière où

l'on se trouve. Pour cette raison, il est difficile de savoir quelles sont les caractéristiques uniquement liées à l'appartenance à une génération (cité dans Bonneton, 2014). Hughes et O'Rand (2005) ajoutent que les stéréotypes associés aux générations peuvent changer. C'est également le cas pour les croyances et attitudes qui évoluent avec les expériences vécues à l'âge adulte (cité dans Soulez & Guillot-Soulez, 2011). Enfin, le postulat d'homogénéité intragénérationnelle est parfois remis en question. En effet, il convient de mentionner que le concept de génération est parfois utilisé de manière simplificatrice par rapport à la complexité et la diversité de la force de travail, et plus précisément celle de la génération Y. Dans un contexte managérial, ce concept a du mal à englober « la complexité des candidats auxquels s'adresse le marketing de recrutement » (Soulez & Guillot-Soulez, 2011, p.13). Il ne faut pas oublier que la génération Y comporte des différences en son sein qui peuvent être liées à la famille, aux événements historiques ou encore aux expériences vécues (Soulez & Guillot-Soulez, 2011). C'est pour cette raison que nous nous focaliserons ensuite et tout le long de l'étude, sur un segment particulier de cette génération Y, les jeunes talents, jeunes hautement qualifiés possédant des compétences particulières, recherchées par les entreprises.

1.3.2.2. Jeunes talents

Nous avons vu précédemment quelles étaient les valeurs personnelles et organisationnelles de la génération Y. Nous allons maintenant nous intéresser à un segment particulier de cette génération, les jeunes talents. Bien qu'il n'y ait pas de différences frappantes avec ce qui a été observé pour la génération Y en général, nous verrons qu'il y a tout de même certaines spécificités pour ces jeunes talents, jeunes hautement qualifiés. Les talents, ou « communauté d'élites » comme les appellent Bonneton et al. (2020), partagent des valeurs distinctes. En effet, malgré que ces communautés soient hétérogènes de par leur diversité de genres, de nationalités ou d'orientations professionnelles, ces talents partagent les mêmes valeurs. Bien que dans leur étude Bonneton et al. (2020) possèdent un échantillon de talents de 30 à 40 ans – population plus âgées que celle qui nous intéresse – il est tout de même intéressant de mentionner que ces derniers partagent les valeurs suivantes : le multiculturalisme, l'ouverture d'esprit, l'ambition, le travail acharné, l'engagement et un haut niveau d'estime de soi.

Concernant les attentes des jeunes hautement qualifiés en termes de recrutement et de fidélisation, Brillet et al. (2013) en distinguent plusieurs. Ils considèrent important d'avoir la possibilité de développer leurs compétences. Il en est de même pour la dimension relationnelle, car ils voient le travail comme un moyen de développer un réseau professionnel et créer des relations informelles. Avoir des responsabilités et une hiérarchie accueillante qui respecte ses engagements influence le choix d'entreprise et leur fidélité. Ensuite, l'entreprise doit respecter l'équilibre entre vie privée et professionnelle. En effet, les jeunes aiment la flexibilité et souhaitent gérer leur temps comme ils le souhaitent (Moriez & Voynnet-Fourboul, 2016). Pour finir, le travail en groupe est fortement valorisé.

Thunnissen, Boselie et Fruytier (2013) font la distinction entre deux types de valeurs que les jeunes talents prôneraient. Il y a d'un côté les valeurs dites économiques et de l'autre côté celles dites non-économiques. Les valeurs économiques concernent l'aspect financier ainsi que la sécurité de l'emploi. Pour ce qui est des valeurs non-économiques, elles regroupent tout ce qui concerne les possibilités de développement, avoir un travail qui a du sens ou encore être traité de manière juste et équitable (cité dans Bonneton, 2014). Afin de répondre à ces valeurs non-économiques, les entreprises doivent leur offrir des opportunités de développement, d'apprentissage et de carrière. Si les valeurs économiques sont importantes, Thunnissen et al. (2013) précisent que ce n'est pas le meilleur moyen de retenir les jeunes talents car ils peuvent décider de partir pour une autre entreprise si cette dernière propose des avantages matériels plus avantageux (cité dans Bonneton, 2014).

Bonneton (2014), elle, s'est basée sur l'analyse d'Elizur (1984). Ce dernier a classifié les valeurs selon leur nature : affective, matérielle et cognitive. À cela, Bonneton a ajouté les valeurs morales. Il ressort de son étude, avec une population de jeunes hauts-potentiels, que les valeurs cognitives sont considérées comme les plus importantes. En effet, l'apprentissage, la technicité du métier, les challenges ainsi que la rigueur sont des attentes importantes qu'ont les hauts-potentiels. Bonneton (2014) rappelle que cette envie d'apprendre continuellement a pour conséquence directe l'envie de changements constants. Ensuite, viennent les valeurs matérielles comme la rémunération, bien que cette dernière ne soit pas directement vue comme une

valeur. Ces jeunes considèrent également important de changer régulièrement de grade, c'est-à-dire qu'ils aiment être reconnu pour leurs compétences et performances. Concernant les valeurs affectives, ils ont besoin d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Enfin, viennent les valeurs morales dans une moindre mesure, regroupant la justice, l'éthique, le respect et l'honnêteté. Afin de satisfaire ces jeunes hauts-potentiels et ainsi les retenir, il faut « pouvoir répondre à leurs attentes » ainsi que « leur proposer des missions et un environnement qui correspondent à leurs valeurs » (Bonneton, 2014, p.15).

1.3.3. Conclusion

Cette partie s'est concentrée sur les valeurs, une composante de la marque employeur qui, nous l'avons vu, n'est pas à négliger mais surtout, qui peut jouer un rôle important dans le travail d'attraction et de rétention des employés les plus talentueux.

Tout comme dans la partie précédente, nous retrouvons cette idée de cohérence. Cette fois-ci, il s'agit de trouver une correspondance entre ce qui communiqué par l'entreprise et ce que les talents recherchent et plus précisément entre les valeurs des entreprises et les valeurs des cibles. En effet, au plus les valeurs de l'entreprise sont alignées avec celles des individus, au plus ces derniers seront attirés par l'entreprise. Cet alignement de valeurs renvoie à ce qu'on appelle le « *person-organization values fit* ». De plus, une fois les individus engagés, il est nécessaire que les valeurs continuent à correspondre. Rappelons qu'il faut prendre en considération le fait que les valeurs des individus évoluent avec le temps.

Ainsi, il convient de comprendre quelles sont les valeurs prônées par les cibles des entreprises. Il s'agit de la génération Y, génération qui a fait son entrée dans le monde du travail il n'y a pas très longtemps mais également et surtout des jeunes talents, jeunes hautement qualifiés possédant des compétences particulières, recherchées par les entreprises. Nous l'avons vu, les auteurs expriment des valeurs différentes pour ces individus mais il est tout de même possible de classer les valeurs en plusieurs groupes :

- 1) **Balance entre cadre et délégation, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, flexibilité** (Zemke et al., 2000 ; Eisner,

2005 ; Erickson, 2009 ; Brillet et al., 2012 ; Brillet et al., 2013 ; Bonneton, 2014 ; Moriez & Voynnet-Fourboul, 2016)

- 2) **Besoin d’accomplissement, d’opportunité de développement, développer des compétences et envie de formations** (Lyons, 2004 ; Eisner, 2005, Brillet et al., 2013 ; Thunnissen et al., 2013 ; Bonneton, 2014)
- 3) **Autonomie et responsabilité** (Martin & Bush, 2004, Cennamo & Gardner, 2008 ; Brillet et al., 2013 ; Dalmas, 2014)
- 4) **Travail d’équipe et besoin de créer des relations informelles** (Sullivan et al., 2008 ; Brillet et al., 2012 ; Brillet et al., 2013 ; Dalmas, 2014)
- 5) **Besoin de challenge** (Elizur, 1984 ; Cennamo & Gardner, 2008, Bonneton, 2014 ; Dalmas, 2014).

Enfin, rappelons que les salariés qualifiés sont conscients de toutes les opportunités d’emploi qui s’offrent à eux et donc de la possibilité de changer facilement de poste et d’entreprise.

1.4. Image projetée, image perçue

Nous avons vu précédemment qu’il est nécessaire d’avoir une cohérence entre les valeurs de l’entreprise et les valeurs des jeunes talents pour que ces derniers soient attirés. Pour les attirer, les entreprises doivent donc communiquer les valeurs des jeunes talents. Comme le rappelle Cennamo et Gardner (2008), il est essentiel que les entreprises communiquent clairement leurs valeurs afin qu’une évaluation de l’adéquation des valeurs soit faite par les candidats et les employés. Communiquer clairement est une chose mais il est également important que les jeunes talents perçoivent les bonnes valeurs, autrement dit, celles que l’entreprise a souhaité projeter et donc communiquer. C’est ce que nous appelons l’image projetée et l’image perçue. Comme le rappelle Renard (2019), il y a toujours un décalage entre la manière dont l’entreprise veut être perçue et la manière dont elle est réellement perçue. Ce décalage, les entreprises doivent l’accepter mais il faut essayer de le réduire au maximum. L’image projetée est analogue à l’image voulue et

l'image perçue résulte de l'évaluation de la perception des messages par les cibles (Renard, 2019). Les entreprises doivent donc communiquer efficacement à leurs cibles et pour voir si cette communication est efficace, il faut évaluer si l'image communiquée, projetée, correspond à l'image perçue – si les valeurs projetées par l'entreprise correspondent aux valeurs perçues par les jeunes talents.

1.5. Le management de talents

À côté de la gestion de la marque employeur qui permet d'attirer et retenir les talents, il y a aussi ce qu'on appelle le management des talents. En effet, les pratiques de management de talents auraient un effet positif sur l'intention des talents à rester dans une entreprise (Bonneton et al., 2019). De plus, le management de talents contribue dans une large mesure à l'avantage concurrentiel de l'entreprise (Collings & Mellahi, 2009). Ce concept englobe tous les moyens et pratiques utilisés par les organisations afin d'attirer, sélectionner, développer et retenir les meilleurs employés, autrement dit, les talents qui occupent des hauts postes stratégiques (Vaiman, Scullion & Collings, 2012 ; Bonneton et al., 2020). Afin d'avoir accès à ces talents, les ressources humaines font du management de talents une priorité (Bonneton et al., 2020). Bonneton et al. (2020) précisent que les entreprises multinationales en particulier, ont des grandes difficultés à remplir des postes stratégiques et qu'il est donc crucial de s'intéresser à cette gestion de talents. De plus, la gestion de carrière est essentielle car les carrières individuelles ont beaucoup de potentiel pour aider les entreprises à atteindre leurs objectifs stratégiques ; investir dans la gestion de carrière organisationnelle profite non seulement à la personne, mais aussi au succès de l'organisation (De vos & Cambré, 2016). Gérer et développer les carrières des talents au sein même de l'organisation joue sur leur rétention (Bonneton et al., 2019). Les pratiques liées aux carrières des talents ont donc une importance stratégique de taille pour le management des talents.

La littérature n'émet pas de définition unifiée du concept de management de talents, cependant il existe un consensus sur deux façons de penser le management de talent (Bonneton, 2014). Dans un premier temps, on parle d'une définition dite inclusive. Cette conception considère tous les employés

de l'organisation comme des talents qu'il faut séduire, former et fidéliser. La deuxième manière de considérer le management de talents, et qui se voit être la dominante (Bonneton et al., 2019), est dite exclusive. Elle se concentre sur un groupe restreint d'employés qui sont considérés comme plus talentueux que les autres (Bonneton et al., 2020), des employés à haute performance et/ou à potentiel élevé (Bonneton et al., 2019) et qui donc « démontrent une performance ou un potentiel supérieur aux autres » (Bonneton, 2014, p.3). Ces derniers sont alors perçus et estimés comme plus précieux que les autres. C'est cette deuxième approche du concept que nous retiendrons tout le long de cette étude car c'est celle-là que la majorité des entreprises utilisent (Thunnissen & Gallardo-Gallardo, 2019). Bonneton et al. (2020) expliquent que ces talents à haut-potentiel peuvent aussi être qualifiés « d'élite des entreprises » (notre traduction de l'anglais). Ces élites d'entreprises peuvent prendre la forme de communautés (*Elite community*) et seront alors comprises comme une minorité puissante qui contrôle et domine l'entreprise dont l'accès est contrôlé (Farazmand, 1999 ; Bonneton et al., 2020). Dans cette situation, on observe donc une distinction claire et distincte entre les talents et les non-talents, avec une réelle notion de domination.

Il convient également de mentionner qu'un des rôles du management de talents est notamment de supporter la diffusion et l'adoption des valeurs de l'entreprise (Farndale, Scullion & Sparrow, 2010). De plus, Stahl et al. (2007) ont catégorisé les meilleures pratiques du management de talents. Il s'avère que la première catégorie – recrutement et affectation (*recruitment and staffing*) – comporte notamment une embauche très sélective mais elle met aussi l'accent sur les valeurs et l'adéquation culturelle.

Partie 2. Étude empirique : Objectifs et méthodologie

2.1. Problématique et motivation de recherche

Suite à une revue de la littérature sur la marque employeur, il nous est désormais possible d'articuler les différents éléments développés précédemment et de constituer notre problématique. Comme nous l'avons vu dans la partie précédente, comprendre comment attirer et retenir les employés les plus talentueux, aux compétences spécifiques, est un enjeu majeur pour les entreprises qui souhaitent se distinguer de leurs concurrents, avoir un avantage concurrentiel et éviter une augmentation du taux de renouvellement (*turnover*) qui engendrerait des coûts pour l'entreprise. Rappelons également que les talents peuvent ajouter de la valeur et renforcer la performance de l'entreprise. La guerre des talents qui est présente dans certains domaines d'activité (Mandhanya & Shah, 2010), rend indispensable la mise en place de mesures visant à maintenir leur potentiel d'attractivité et de rétention. Par conséquent, afin d'attirer et de retenir les employés les plus talentueux, les entreprises développent leur **marque employeur** qui sera ensuite communiquée aux candidats potentiels mais également aux effectifs hautement qualifiés de l'entreprise.

Cette difficulté à trouver des talents aux compétences spécifiques se traduit par de nombreux postes vacants que l'on peut retrouver dans plusieurs secteurs. On parle alors de pénurie de profil ou de main-d'œuvre ainsi que de métiers en pénurie. Il s'agit de métiers qui possèdent plus d'offres que de demandes et ont donc grandement besoin d'outils pour diminuer cet écart. Il peut s'agir de nouveaux métiers, de postes qui requièrent de nouvelles qualifications ou des connaissances actualisées et évoluant avec le développement de la société comme celles que les jeunes acquièrent en sortant de leurs études. En effet, certains secteurs d'activité évoluent rapidement. C'est pour cette raison qu'il est pertinent de s'intéresser aux **jeunes talents**, ceux fraîchement diplômés mais ayant tout de même un peu d'expérience professionnelle. Lors de cette étude, le mot « talent » est à comprendre comme la deuxième approche du management de talents,

autrement dit, l'approche exclusive. Pour rappel, cette approche considère les talents comme un groupe restreint d'employés considérés comme plus talentueux que les autres (Bonneton, 2014). Ceux désignés comme talents concernent aussi les hauts-potentiels, les employés à haute performance ou encore ceux possédant des compétences désirables pour des postes stratégiques (Lewis & Heckman, 2006 ; Björkman et al., 2013). Dans la présente étude, les jeunes talents sont donc à comprendre comme des jeunes employés de la génération Y, entrés dans le monde du travail il y a peu et disposant de compétences rares recherchées par les entreprises.

Un certain nombre d'études ont été réalisées sur et autour de la marque employeur. Cependant la plupart d'entre elles s'appuient sur plusieurs secteurs d'activités confondus. C'est pourquoi il est pertinent de s'intéresser à un domaine d'activité en particulier. De plus, la littérature scientifique nous a éclairé sur le phénomène d'hétérogénéité intragénérationnelle. En effet, la notion de génération Y est importante mais bien trop vaste. Il faut donc prendre en compte la situation d'emploi dans notre analyse, afin de délimiter une partie de cette génération. Dunand (2007) mentionnait déjà en 2007 que des secteurs tels que celui de l'informatique ou du numérique faisaient face à cette guerre des talents. De plus, selon Actiris, en 2019 à Bruxelles, des fonctions en informatique telles qu'ingénieur logiciel, analyste système, analyste fonctionnel, programmeur système, etc. font partie des emplois avec un nombre plus élevé d'offres que de demandes (cf. Annexe 1, p.xii). Selon Grobe (2003), « la disponibilité d'emplois de grande valeur est supérieure au nombre de demandeurs d'emploi qualifiés » (notre traduction de l'anglais, cité dans App et al., 2012, p. 263). Pour ces postes, les entreprises recherchent des talents avec des compétences particulières et parfois rares. Charbonnier-Voirin et al. (2014) précisent que le secteur des SSII (Société de Service et d'Ingénierie en Informatique) est « particulièrement touché par ces enjeux, face à une pénurie d'ingénieur en informatiques et des taux de *turnover* moyens » (p.7). Charbonnier-Voirin et Lissillour (2018) ajoutent que les pratiques inhérentes au management de la marque employeur sont de plus en plus développées et utilisées dans les entreprises confrontées à des pénuries de certains profils comme dans le secteur informatique. Se différencier est d'autant plus nécessaire dans un contexte où le marché de l'emploi est très

concurrentiel et où les concurrents n'hésitent pas à aller démarcher voire chasser les employés d'autres entreprises. Ainsi, les concepts de « marque employeur » et de « jeunes talents » seront appliqués lors de cette étude, au cas des **métiers en pénurie** et plus particulièrement ceux du **secteur de l'informatique**. Nous pouvons donc préciser à ce stade que la notion de jeunes talents, au sens exclusif, renvoie également dans la présente étude au domaine d'activité, car ces jeunes de la génération Y travaillent dans des métiers où l'on retrouve une pénurie de main d'œuvre. Les entreprises dans le secteur de l'informatique ont donc besoin de profils aux compétences rares.

La littérature scientifique s'est peu intéressée à la question des valeurs dans la marque employeur. Bien que les valeurs soient reconnues comme une composante importante de cette dernière, peu voire aucune étude n'a, à notre connaissance, fait l'objet d'une recherche basée sur les valeurs communiquées par la marque employeur. Comme nous l'avons vu précédemment, les dimensions qui composent la marque employeur ne sont pas très claires. Il n'y a pourtant aucun doute sur le fait que les valeurs en font partie ; il s'agirait même d'un élément clé. En effet, dans leurs recherches d'emploi, les individus s'intéresseraient naturellement aux entreprises aillant des valeurs qui correspondent aux leurs (Ettahir et al., 2018). Pour cette raison, il est pertinent de s'intéresser aux valeurs de plus près. Par conséquent, afin de comprendre comment attirer et retenir les jeunes talents, l'étude sera basée sur les **valeurs** communiquées par la marque employeur des entreprises.

2.2. Question de recherche

Avec tous les éléments relevés plus haut, nous tenterons de répondre à la problématique suivante : « En quoi les valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises peuvent-elles jouer un rôle dans le recrutement et la rétention des jeunes talents ? Le cas des métiers en pénurie en informatique ». En partant de ce que nous avons constaté dans la littérature scientifique, nous espérons pouvoir développer un modèle d'analyse qui permettra de résoudre cette problématique au terme de ce travail.

2.3. Modèle de recherche et hypothèses

Sur base de la littérature scientifique, notre problématique nous amène désormais à formuler les hypothèses suivantes.

Tout d'abord, nous avons vu qu'un des enjeux des employeurs est de communiquer des valeurs organisationnelles en adéquation avec les valeurs personnelles ou individuelles des candidats cibles qu'ils souhaitent recruter. Pour cela, il est important que les entreprises connaissent et comprennent les valeurs de leurs cibles. La littérature nous a donné quelques pistes sur les valeurs organisationnelles prônées par les jeunes talents. Si les différents auteurs n'utilisent pas les mêmes termes, il est tout de même possible de rapprocher et regrouper des valeurs organisationnelles ayant la même signification. Ces regroupements de valeurs ont déjà été réalisés sur base de la littérature dans le point de conclusion 1.3.3. (p.28). Ils ont été effectués en reprenant les valeurs organisationnelles les plus fréquemment citées par les différents auteurs. La première partie de la première hypothèse (H1a) est donc formulée comme suit :

H1a : Les jeunes talents qui travaillent dans les métiers en pénurie en informatique prônent les valeurs organisationnelles suivantes :

- 1) Balance entre cadre et délégation, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, flexibilité
- 2) Besoin d'accomplissement, d'opportunité de développement, développer des compétences et envie de formations
- 3) Autonomie et responsabilité
- 4) Travail d'équipe et besoin de créer des relations informelles
- 5) Besoin de challenge.

Ensuite, afin de déduire les valeurs personnelles de ces jeunes talents, et de construire la suite de notre première hypothèse, nous avons utilisé le modèle de McDonald et Gandz (1992) qui met en lien les valeurs des individus dans un contexte organisationnel (cf. Annexe 4, p.xv). En comparant les valeurs organisationnelles prônées par les jeunes talents avec les définitions expliquant les valeurs personnelles listées dans le modèle de McDonald et

Gandz (1992), nous avons pu déduire les valeurs personnelles que les jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique prôneraient. Cette même méthode sera également appliquée lors de notre étude empirique, pour déterminer les valeurs individuelles des jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique, à partir des valeurs organisationnelles qu'ils ont exprimées. Cela sera expliqué plus en détail dans la méthodologie. Par conséquent, sur base du modèle de McDonald et Gandz (1992), la deuxième partie de la première hypothèse est formulée comme suit :

H1b : Les jeunes talents qui travaillent dans les métiers en pénurie en informatique prônent les valeurs personnelles suivantes : l'adaptabilité, l'accomplissement personnel, l'autonomie et l'initiative, la coopération et la prise de risque.

Ensuite, il a été démontré à plusieurs reprises que les valeurs sont une composante indispensable de la marque employeur et de ce fait, ces dernières vont influencer et jouer un rôle dans la manière dont les chercheurs d'emploi vont percevoir l'entreprise et vont s'y intéresser. En effet, les chercheurs d'emploi font attention et prennent en considération les valeurs communiquées par les entreprises lorsqu'ils doivent choisir une entreprise. Ainsi, la deuxième hypothèse est formulée comme suit :

H2 : Les valeurs communiquées par l'entreprise jouent un rôle – sont prises en considération – dans le choix d'entreprise des jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique.

En plus de communiquer les valeurs de l'entreprise, il faut qu'il y ait une réelle cohérence entre celles communiquées et celles prônées par les candidats. Nous avons vu que lorsque l'entreprise partage les mêmes valeurs que les candidats potentiels, ceux-ci s'identifient plus facilement à l'organisation, ils seraient alors plus attirés par l'entreprise. Il faut donc regarder s'il y a une correspondance entre les valeurs communiquées et celles perçues par les jeunes talents, autrement dit s'il y a une correspondance entre l'image projetée et l'image perçue. Le but étant donc de voir si c'est cette cohérence qui les a attirés. La troisième hypothèse est formulée comme suit :

H3 : Lorsque les valeurs de l'entreprise et celles des jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique correspondent, ces derniers sont plus attirés par l'entreprise.

Enfin, si le *person-organization fit* est important dans le travail d'attraction des candidats, il en est de même pour le travail de rétention. Nous avons vu que tout le long du processus de recherche d'emploi, la marque employeur communique certaines informations qui vont créer des attentes chez les candidats. Sur base de ces attentes, un contrat psychologique va alors se former. Lorsque ce contrat n'est pas respecté, autrement dit, lorsque les employés n'expérimentent pas ce qui a été communiqué et promis par l'entreprise, les employés peuvent voir cela comme une trahison, une rupture avec le contrat et sont donc plus susceptibles de quitter l'entreprise. Autrement dit, par rapport à ceux qui expérimentent ce qui a été communiqué, ceux qui ne l'expérimentent pas vont plus facilement décider de quitter l'entreprise. À l'inverse, lorsqu'il y a une cohérence entre ce qui a été communiqué en externe et ce que les employés expérimentent dans l'entreprise, ces derniers sont plus à même de rester dans l'entreprise. Le but étant de voir s'il y a une cohérence entre les valeurs perçues et ce que les jeunes talents expérimentent dans l'entreprise et si c'est cela qui les retient. La quatrième et dernière hypothèse est formulée comme suit :

H4 : Lorsque les jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique expérimentent les valeurs communiquées par l'entreprise, ils sont plus susceptibles d'y rester.

2.4. Méthodologie

2.4.1. Echantillonnage

Par la présente étude, nous souhaitons cibler les jeunes de la génération Y nés entre 1991 et 1996. En ciblant les jeunes entre 25 et 30 ans, cela permet de se focaliser sur des employés qui sont entrés dans le monde du travail il n'y a pas très longtemps. En termes d'attraction, l'avantage est d'être au plus proche de ce que la nouvelle génération peut exiger d'une entreprise en termes de valeurs. De plus, ces jeunes talents sont déjà en situation de travail et ont donc déjà de l'expérience dans leur entreprise. En termes de fidélisation, cela

permet de comprendre pourquoi ces jeunes restent dans leur entreprise. Le dernier point important est que notre population cible comprend uniquement des jeunes qui occupent des fonctions en informatique, dites en pénuries. Ils sont considérés dans la présente étude comme « jeunes talents » dans la mesure où occupent des postes stratégiques demandant des compétences spécifiques et des connaissances actuelles, le secteur informatique évoluant rapidement. Ce choix de cible nous semble pertinent puisque ce type de profil suscite l'intérêt de nombreuses entreprises du fait de leurs compétences acquises devenues rares.

Le but recherché dans la création de cet échantillon est d'avoir un groupe de répondants assez homogène afin de pouvoir tirer des conclusions pour cette cible en particulier. La diversification n'est donc volontairement pas un parti pris ici. Il faut noter que le type d'échantillonnage choisi est non-probabiliste. Les individus n'ont donc pas été choisis de manière aléatoire mais bien de manière raisonnée. Avec ce type d'échantillon, il n'y a pas de visée d'exploitation statistique ni de recherche de représentativité (Combessie, 2007). Le but étant d'obtenir des informations intéressantes et pertinentes afin de déduire des tendances. La cible étant difficile à atteindre (pandémie mondiale du Covid-19, difficulté de contact, cible très précise), l'échantillon s'est construit par l'effet « boule de neige ». De ce fait, certains répondants appartiennent à la même entreprise. Il est donc intéressant de comparer s'ils y ont perçu et expérimentent la même chose au sein d'une même entreprise. Cette méthode « boule de neige » est pertinente car comme le précise Combessie (2007), elle est généralement utilisée dans les études sur les élites et ajoute que cette méthode va souvent de pair avec les entretiens semi-directifs.

Notre échantillon se compose de 10 individus. Il s'agit ici clairement d'une étude qualitative, l'enjeu est donc l'approfondissement et non la validation par la quantité de réponses. En effet, il n'y a aucune représentativité par rapport à la population cible. Le nombre de répondants est limité mais nous permet tout de même de parler d'une certaine population. Les caractéristiques socio-démographiques des jeunes talents interrogés sont répertoriées dans le Tableau 1 (cf. Annexe 2, p.xii). Pour garantir l'anonymat des jeunes talents, ces derniers sont nommés « Talent 1 », « Talent 2 », « Talent 3 », etc.

2.4.2. Récolte des données

La méthodologie qui a été utilisée lors de cette étude repose sur une démarche qualitative. Des entretiens semi-directifs ont été réalisés avec des jeunes talents et pour ce faire, un guide d'entretien a été créé. La manière dont le guide d'entretien a été construit est expliquée ultérieurement. De nombreuses études sur la marque employeur ont utilisé une approche quantitative et non qualitative. C'est une des raisons pour lesquelles une approche qualitative a été privilégiée pour la présente étude. L'étude est qualitative dans le sens où les méthodes utilisées sont conçues pour récolter des données qualitatives (interviews et analyse de contenu) mais également pour analyser ces données de manière qualitative, autrement dit, extraire le sens plutôt que chercher à les transformer en statistiques (Paillé & Mucchielli, 2016).

Les entretiens semi-directifs renvoient à un dialogue entre l'interviewé et le chercheur et demandent une certaine capacité d'écoute de ce dernier, tout en instaurant un climat de confiance (Imbert, 2010). Avec l'appui du guide d'entretien, ce type d'entretiens permet aux répondants de s'exprimer librement et donne la possibilité au chercheur de rebondir sur ce que les interviewés répondent ainsi que d'interagir avec eux (Imbert, 2010). Cela permet donc une certaine flexibilité. Ces entretiens semi-directifs ont permis, dans la présente étude, de connaître les valeurs prônées par notre cible, de comprendre ce qui les avait attirés chez leur employeur actuel, et enfin pourquoi ils y restent.

À côté des entretiens semi-directifs des jeunes talents, une analyse de contenu a été réalisée. L'analyse de contenu correspond à « un ensemble de techniques d'analyse des communications utilisant des procédures systématiques et objectives de description du contenu des messages » (Bardin, 2007, p. 42, cité dans Brilllet et al., 2012). Cette analyse de contenu comprend une analyse de la communication des entreprises dans lesquelles les répondants travaillent, le but étant de voir ce les valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises lors d'une recherche d'emploi.

2.4.3. Entretiens qualitatifs

De nombreuses études sur la marque employeur se focalisent sur les entreprises, plus précisément les ressources humaines et très peu prennent en compte l'opinion, le ressenti ou encore l'avis des candidats et/ou des salariés. Bien qu'il y ait tout de même de la littérature basée sur l'image perçue de la marque employeur, celle-ci reste assez faible. En effet, comme observé par Charbonnier-Voirin et al. (2017b), un nombre restreint d'études s'intéressent aux conséquences positives de la marque employeur sur les attitudes et les comportements des employés.

Pour cette raison, entre autres, nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs avec des jeunes talents. Pour ce faire, les répondants ont tout d'abord été trouvés grâce à notre cercle de connaissances ainsi qu'au bouche-à-oreille (échantillon boule de neige). Les entretiens se sont déroulés via le service de visioconférence Zoom et ont duré une quinzaine de minutes. Les caméras ont été mises uniquement à l'initiative du répondant. Les entretiens ont été enregistrés puis retranscrits et les répondants ont été informés de l'anonymat de leurs réponses. Enfin, les entretiens se sont déroulés sous la forme du tutoiement afin d'instaurer un cadre de confiance. Ce manque de formalisme a permis aux répondants d'être plus à l'aise et de mieux se dévoiler. De plus, il n'y a eu aucune violence symbolique lors des entretiens ; ni l'interviewer ni les interviewés s'est senti en infériorité par rapport à l'autre.

2.4.3.1. Guide d'entretien

Le guide d'entretien a été réalisé en plusieurs parties et a pour but de répondre à différents objectifs. Premièrement, les cinq premières questions ont pour but d'en savoir plus sur les caractéristiques socio-démographiques des répondants (âge, diplôme, profession, entreprise, etc.). Deuxièmement, la sixième question nous permet de savoir quels canaux les jeunes talents utilisent lors d'une recherche d'emploi. Cette question est pertinente dans la mesure où lors de l'analyse de la communication des entreprises, nous utilisons les mêmes canaux que ceux mentionnés par les jeunes talents. Ainsi, cela permet d'être dans le même contexte que lors d'une recherche d'emploi. Enfin, la suite et la fin du guide d'entretien sont composées de questions qui

s'articulent autour des valeurs. Les réponses à ces questions nous permettent de connaître les valeurs de notre cible et de voir si ces dernières sont importantes à leurs yeux dans leur choix d'employeur. De plus, nous pouvons identifier quelles valeurs les jeunes talents ont perçues de l'entreprise. Enfin, nous pouvons voir si les valeurs de l'entreprise ont joué un rôle sur leur intérêt et l'attrait pour leur entreprise, s'ils expérimentent les valeurs communiquées en amont et enfin, si c'est cette cohérence qui explique le fait qu'ils restent dans leur entreprise.

Afin d'éviter tout inconfort, biais ou désirabilité sociale, nous avons volontairement omis de mentionner que la présente étude s'articulait autour des valeurs, sujet parfois sensible et délicat. De plus, des questions trop directes telles que : « quelles valeurs prônez-vous ? », ont été évitées.

Le guide d'entretien et la retranscription des interviews sont disponibles respectivement aux annexes 3 et 9, page xiv et xxv.

2.4.3.2. Instrument de mesure utilisé

L'instrument mobilisé pour déterminer les valeurs personnelles des jeunes talents est le modèle développé par McDonald et Gandz (1992) (Tableau 2, Annexe 4, p.xv). Bien que l'approche de Schwartz sur les valeurs fondamentales humaines, présentée précédemment dans la partie théorique, soit intéressante, cette dernière ne prend pas en compte les valeurs organisationnelles des individus. Nous aurions donc eu un problème de validité pour les valeurs qui ne concernent pas directement le travail comme « l'harmonie avec la nature », « un monde en paix » ou encore « la sécurité nationale » (Dalmas, 2014). À l'inverse, le modèle de McDonald et Gandz (1992) lie les valeurs des individus dans un contexte organisationnel. Cette approche nous intéresse dans la mesure où lors des entretiens, les individus sont plus à même de partager ce qu'ils recherchent en termes de valeurs organisationnelles plutôt que de dévoiler leurs valeurs personnelles. Ainsi, avec l'approche de ces deux auteurs, il est possible de passer par les valeurs organisationnelles pour comprendre et déterminer les valeurs personnelles.

Afin de définir quelles sont les valeurs prônées par notre cible nous nous baserons donc sur l'approche de McDonald et Gandz (1992) mentionné précédemment. Comme nous l'avons vu, plusieurs types de valeurs existent :

les valeurs extrinsèques, intrinsèques, les valeurs instrumentales, symboliques encore les valeurs fondamentales, les valeurs organisationnelles et les valeurs personnelles. C'est sur ces deux dernières que nous allons nous pencher. Pour rappel, la théorie de McDonald et Gandz (1992) sur les valeurs comporte vingt-quatre valeurs individuelles ou personnelles pour des individus qui se trouvent dans un contexte organisationnel.

Nous avons déduit les valeurs personnelles de notre cible grâce à un tableau que nous pouvons considérer comme une grille d'analyse. En effet, afin de mieux comprendre la signification de chaque valeur, le Tableau 2 (cf. Annexe 4, p.xv) recense les 24 valeurs proposées par McDonald et Gandz (1992) ainsi que leurs définitions. Il convient de préciser que dans ce tableau, nous retrouvons la traduction des valeurs et des définitions initialement exprimées dans un contexte anglo-saxon (Dalmas, 2008 ; Dalmas, 2014). Les définitions expliquant les différentes valeurs ont été utilisées comme grille d'analyse pour déterminer les valeurs personnelles de jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique. En effet, nous avons confronté les valeurs organisationnelles des jeunes talents aux définitions afin de regarder à quelles valeurs personnelles les valeurs organisationnelles correspondaient.

2.4.4. Analyse de contenu

À côté des entretiens avec les jeunes talents, une analyse de contenu a été réalisée. Plus précisément, une analyse des valeurs communiquées par la marque employeur des entreprises. Le but de cette analyse est de voir quelles valeurs les entreprises communiquent et par quels canaux. Concernant la manière dont l'analyse a été faite, nous avons utilisé les mêmes supports que ceux exprimés par les jeunes talents. Autrement dit, les différents supports utilisés par les jeunes talents lorsqu'il s'informent lors de leurs recherches d'emploi. Il s'agit de canaux tels que les sites internet officiels, les réseaux sociaux, principalement LinkedIn, et les offres d'emploi, ceci, en fonction des talents et des entreprises. Les valeurs communiquées par les entreprises ont alors été analysées sur ces canaux, quand cela a été possible. Nous verrons par la suite que les offres d'emploi n'ont pas été un canal concluant. Des précisions sur la manière dont l'analyse de contenu a été menée seront explicitées ultérieurement.

Il convient de préciser que les entreprises ont été choisies ou plutôt déterminées en fonction des jeunes talents. Cela signifie que les entreprises analysées sont celles pour lesquelles les jeunes talents travaillent. Il est important d'insister sur ce point car c'est en comparant l'image projetée par les entreprises et l'image perçue par les jeunes talents, que nous verrons si les jeunes talents ont perçu correctement ce que les entreprises souhaitent projeter. En effet, c'est après avoir observé les valeurs communiquées que nous avons pu voir s'il y a une correspondance entre image projetée et image perçue. Il est vrai qu'il est intéressant de voir si les jeunes talents ont perçu les bonnes valeurs, celles que les entreprises projettent. Il faut noter que certains jeunes talents appartiennent à la même entreprise ; il y aura donc plus de jeunes talents que d'entreprises. Comme mentionné précédemment, cela nous a permis de comparer les différentes images perçues des jeunes talents appartenant à la même entreprise.

Les caractéristiques des entreprises sont répertoriées dans le Tableau 3 (cf. Annexe 5, p.xvi). De plus, afin de garantir l'anonymat, les entreprises sont nommées « Entreprise A », « Entreprise B », « Entreprise C », etc.

Concrètement, la manière dont l'analyse de contenu a été menée est la suivante. Pour chaque entreprise, nous avons regardé quels supports avaient été utilisés par le ou les talents travaillant au sein de l'entreprise lorsqu'ils se sont informés sur cette dernière, mais également les canaux qu'ils utilisent principalement lors d'une recherche d'emploi, de manière générale. La liste précise des supports utilisés pour chaque entreprise se trouve en annexe (cf. Annexe 6, p.xvii) avec les captures d'écran des canaux utilisés (afin de garantir l'anonymat des entreprises, les liens des canaux ne sont pas transmis), mettant en évidence les valeurs projetées. En effet, sur ces canaux, nous avons pu analyser les valeurs communiquées par ces entreprises. Pour ce faire, nous nous sommes tournés vers une analyse de contenu dite lexicale, recherche de mots clés nous faisant penser à des valeurs. En effet, nous nous sommes « baladés » sur les différents canaux, avons identifiés les passages pertinents et ensuite recensé tout ce qui s'apparentait selon nous, à des valeurs (cf. Tableau 5, Annexe 8, p.xxiv).

Une fois les valeurs recensées, nous les avons par la suite comparées avec les valeurs que les jeunes talents ont perçues de leur entreprise. Le Tableau 4 (cf.

Annexe 7, p.xxiii) recense les valeurs perçues par les jeunes talents. Cette comparaison nous a permis de voir l'écart entre valeurs projetées et valeurs perçues.

En conclusion, les entretiens semi-directifs et les analyses de la communication des entreprises ont permis de comparer les différentes réponses et regarder si nous avons une certaine cohérence. La dernière étape a donc été de confronter les réponses des jeunes talents à l'analyse de la communication des entreprises afin de voir s'il y a une correspondance entre l'image projetée et l'image perçue en termes de valeurs. Autrement dit, de comparer les valeurs communiquées et les valeurs perçues. Rappelons que cette analyse a pour but de voir si les entreprises communiquent efficacement afin que les talents perçoivent les bonnes valeurs des entreprises, celles qu'elles souhaitent projeter.

Partie 3. Étude empirique : Traitement des données et analyse

3.1. Analyse de l'échantillon

Comme mentionné dans la partie méthodologie, l'échantillon comporte 10 individus. Ce dernier se compose de 8 hommes et 2 femmes, soit respectivement 80% et 20%. Au vu de la quantité de personnes interrogées, il convient de préciser qu'il s'agit bien d'une approche qualitative qui vise donc l'approfondissement et non la validation par la quantité de réponses (il n'y a aucune représentativité par rapport à la population cible).

Ensuite, les répondants ont, comme attendu, entre 25 et 30 ans. La moyenne d'âge est de 27,5 ans.

Concernant les études effectuées par les répondants, la majorité a obtenu un diplôme de niveau de Master. Seuls *deux* individus ont uniquement obtenu un Bachelier et il s'avère être le même pour les deux répondants. Il s'agit d'un Bachelier en informatique de gestion. *Quatre* répondants se sont spécialisés dans le domaine de l'informatique et les *quatre* autres restants ont une spécialisation autre que l'informatique mais pouvant tout de même déboucher sur des métiers relatifs à l'informatique.

Comme escompté, tous les individus sont en situation de travail et ce depuis plus d'un an. La moyenne est de presque trois ans au sein de l'entreprise. Là où les situations diffèrent entre les individus, c'est lorsque certains sont encore dans leur premier emploi tandis que d'autres ont déjà eu l'opportunité de changer de travail et d'entreprise. Sur les dix interviewés, *sept* sont encore à leur premier emploi et *trois* occupent un poste qui se trouve dans une entreprise autre que celle de leur premier emploi. Nous observons également que ce sont les répondants ayant plus de 28 ans qui ont déjà changé d'emploi et ce au moins une fois ou sont en phase de changement ; c'est le cas pour le Talent 8. Cela confirme l'idée selon laquelle les jeunes de la génération Y seraient peu loyaux et faiblement attachés à leur entreprise (Dalmas, 2014 ; Dalmas et Lima, 2016). Pour rappel, selon Brillet et al (2012), les jeunes de

la génération Y changeraient 7 à 8 fois d'entreprise tout au long de leur carrière.

Enfin, concernant les postes occupés par les répondants, il s'agit bien de fonctions faisant partie du secteur de l'informatique et dites en pénurie. En effet, nous retrouvons des fonctions critiques, recensées comme tel par Actiris en 2019 (données les plus actuelles disponibles), comme ingénieur logiciel, ingénieur fonctionnel, analyste programmeur, développeur, etc. ainsi que des fonctions très peu connues et bien spécifiques au domaine comme « deployment engineer », « application support engineer », « data quality analyst », etc.

À titre informatif, les Talents 2 et 3 font partie de la même entreprise, soit l'entreprise B. De plus, les Talents 6, 7 et 10 appartiennent également à la même entreprise ; il s'agit de l'entreprise E. Les autres talents qui composent l'échantillon travaillent dans des entreprises différentes.

Suite à cette analyse d'échantillonnage, nous pouvons considérer que cet échantillon est bien homogène et nous permettra donc de tirer des conclusions pour notre cible particulière. Rappelons que la représentativité n'est pas recherchée ici mais bien des tendances observables grâce à des informations intéressantes et pertinentes.

3.2. Analyse des entretiens

3.2.1. Valeurs partagées par les jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique

Afin de déterminer les valeurs personnelles de notre échantillon, autrement dit, des jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique, nous leur avons demandé implicitement lors des entretiens, quelles étaient leurs valeurs organisationnelles. Par valeurs organisationnelles, nous entendons, « des croyances implicites et internalisées qui guident le comportement des individus au travail » (cité dans Hanin, 2014, p.33). En demandant aux répondants ce qu'ils regardent chez une entreprise lors d'une recherche d'emploi, ce qui les intéresse et quels critères doit avoir l'entreprise pour qu'elle les intéresse, nous pouvons commencer à lister tout une série de valeurs organisationnelles recherchées par notre cible. De plus, tout au long

de l'entretien, lorsque les jeunes talents nous expliquent pourquoi ils se sentent bien dans leur entreprise et pourquoi ils y restent, cela nous donne également des indications sur ce qu'ils recherchent et par conséquent sur ce qu'ils prônent en termes de valeurs organisationnelles. Il convient déjà de mentionner que tous les jeunes talents interrogés considèrent que leurs valeurs personnelles correspondent aux valeurs perçues de leur entreprise. De ce fait, nous pouvons aussi rapprocher les valeurs des jeunes talents aux valeurs qu'ils ont perçues de l'entreprise. Nous reviendrons sur cette correspondance de valeurs au point 3.2.3. (p.56).

3.2.1.1. Valeurs organisationnelles

Sur base de ce que les jeunes talents recherchent en termes de valeurs organisationnelles, nous observons des similarités entre eux. Premièrement, la **possibilité de développer des compétences** est un élément majeur pour tous nos répondants. En effet, l'entièreté des répondants souhaitent pouvoir apprendre continuellement, tout au long de leur travail mais aussi lors de formations proposées par l'entreprise. Le secteur de l'informatique étant un domaine qui se développe très vite, les répondants mettent un point d'honneur à pouvoir se développer, apprendre de nouvelles choses et se spécialiser toujours plus. Il est important pour eux de se voir progresser, d'acquérir de nouvelles compétences et ce, parfois dans plusieurs domaines. Ces individus sont également à la recherche d'expériences et ne veulent pas stagner.

Talent 3 : « *J'aime **apprendre beaucoup de choses, ne pas stagner.** (...) et surtout **développer des compétences, ça c'est important** ».*

Talent 5 : « (...) je pense qu'en **informatique c'est inévitable de devoir constamment développer ses compétences** donc c'est aussi quelque chose que je recherchais ».

Talent 8 : « (...) pouvoir **faire mes armes dans des domaines différents** avec des personnes différentes ».

Talent 9 : « (...) **Et ce qui est intéressant c'est que ça développe des nouvelles compétences.** Ou alors je suis aussi des **formations.** On a droit à des **trainings sur différents sujets.** (...) ».

Deuxièmement, le **travail en équipe** est valorisé par *sept* des individus. Pour ces répondants, il est important qu'il y ait un esprit d'équipe, une équipe soudée avec des collègues bienveillants et avec qui ils s'entendent bien. Il est important d'avoir des collègues ouverts avec qui il est possible de collaborer. Un point important au sein de l'équipe, c'est l'entraide. Ils souhaitent pouvoir compter sur leurs collègues dans le cas où ils auraient besoin d'aide. Certains insistent aussi sur le fait qu'il faut qu'il y ait une bonne ambiance au sein de l'équipe. *Deux* des répondants mentionnent également l'importance de créer des liens avec les collègues aussi en dehors du travail.

Talent 5 : « *Ils mettent vraiment l'accent sur la **collaboration** et avoir un esprit d'équipe, être soudé. Ils organisent des évènements pour qu'on apprenne à se connaître.* ». « *C'est vrai que je préfère travailler avec des **collègues ouverts**. On a eu des collègues qui ne s'inscrivaient pas dans cette dynamique et c'est plus compliqué d'échanger* ».

Talent 9 : « *Et puis comme valeurs, c'est vraiment une société où on accorde une grande **importance à l'équipe**, à la communication et à la **bonne entente entre les collègues**. Et ça c'est sympa* ».

Talent 10 : « *Clairement l'ambiance de l'équipe fait beaucoup aussi ; le fait qu'on soit une **équipe très soudée**, dynamique et qu'on **fasse des choses ensemble pendant le boulot mais aussi hors boulot**, m'importe beaucoup. Et le fait de savoir aussi que si j'ai une lacune quelque part, il y a **toujours quelqu'un pour m'aider**, ce n'est pas en mode personne ne sait et tu te débrouilles* ». « *(...) j'essaie d'aider d'autres gens et aussi niveau social, ce n'est pas en mode je viens au boulot, je fais mon boulot et je pars mais c'est **dès qu'on peut organiser des choses avec des gens, je suis toujours preneur et ça renforce aussi l'équipe et ça c'est important.*** ».

Troisièmement, la **flexibilité** est un point essentiel pour *sept* des répondants. Que ce soit dans la manière dont ils organisent leur travail ou dans la possibilité de changer de projets au sein de l'entreprise, les jeunes talents ne souhaitent pas être bridés dans un cadre rigide. Au-delà de pouvoir changer de projet, *un* répondant trouve intéressant et utile de pouvoir changer de poste au sein même de l'entreprise. Avec la notion de flexibilité, il y a aussi cette idée d'évolution qu'on retrouve chez *un* répondant. *Une* répondante

mentionne également la flexibilité dans les horaires de travail. Bien qu'elle renvoie à des choses différentes selon les jeunes talents, cette envie de flexibilité est bien présente chez la majorité des répondants.

Talent 3 : « (...) *il y a aussi l'aspect **mobilité interne** que je trouve intéressant. Il y a moyen de bouger au sein de l'entreprise* ». « (...) *avec cette mobilité interne, je peux **apprendre avec d'autres équipes tout en restant dans l'entreprise*** ».

Talent 6 : « (...) *les **boulots très répétitifs** où tu fais toujours la même chose et tu restes toujours un peu dans le même domaine de compétences **ça ne m'intéresse pas énormément** et je sais que je vais très vite me lasser (...)* ».

Talent 9 : « (...) *mon **boulot a évolué** vraiment en fonction de ce que je voulais faire. Donc, **j'ai peu un peu l'orienté vers les tâches que je souhaitais réaliser*** ».

Ensuite, le quatrième point peut rejoindre le troisième. En effet, *cinq* des individus interrogés ont besoin d'avoir des **tâches variées** autrement ils se lasseraient dans leur travail. Les jeunes talents ont du mal avec la monotonie et aiment avoir une certaine diversité dans leurs projets.

Talent 8 : « *Ici en 3 ans et demi je ne sais pas, j'ai peut-être travaillé sur **7-8 projets différents** donc c'était un peu **ça que je cherchais*** ».

Talent 10 : « *De savoir que je n'aurai d'office **pas toujours les mêmes projets** dans les années à suivre* ».

Cinquièmement, nous retrouvons **l'autonomie** et la **responsabilité** qui selon nous, vont de pair. *Cinq* des talents interrogés accordent de l'importance à avoir une certaine autonomie dans leur travail et de pouvoir gérer leurs projets comme ils le souhaitent. Cela amène aussi l'idée d'avoir des responsabilités. En effet, les jeunes talents aiment avoir la possibilité d'être en charge pour notamment avoir une vue d'ensemble sur ce qu'ils font. Une des répondants mentionne également le fait qu'elle apprécie qu'il n'y ait pas de hiérarchie ou en tout cas, qu'il y ait une hiérarchie horizontale ; c'est-à-dire tout le monde sur le même pied d'égalité, tout le monde a donc des responsabilités. *Deux* répondants nous parlent aussi de la confiance accordée par leur entreprise. Cela s'inscrit dans la même idée que l'autonomie et la responsabilité.

Talent 1 : « (...) un environnement de travail qui me permet au final d'avoir une certaine **autonomie** dans la manière dont je gère les projets sur lesquels je travaille ».

Talent 6 : « C'est aussi **sympa d'avoir des choses en charge** et de ne pas toujours qu'on me dise « tu fais ça » et puis tu passes à la suite quoi ». « Ce qui est ressorti quand j'ai été là-bas, directement on te fait **confiance** et on te donne des **responsabilités**, tu es assez **autonome** ».

Talent 7 : « (...) et avoir des **responsabilités**, pouvoir voir l'ensemble d'un projet et pas seulement une petite partie ». « Au niveau de la hiérarchie, il n'y a **pas de hiérarchie** justement, c'est assez horizontal au niveau des collègues, je trouve ça intéressant ».

Ensuite, sixièmement, *cinq* répondants expriment qu'ils aiment travailler dans un **cadre détendu** et relax. *Un* répondant affirme apprécier lorsqu'il n'y a pas de pression. *Un* autre recherche aussi du fun dans son travail.

Talent 3 : « (...) je **ne me sens pas sous pression**, les horaires sont assez cool ».

Talent 6 : « Et puis toujours dans une ambiance où on est **détendu**. Même quand ça ne va pas, qu'il y a des problèmes, que c'est compliqué et qu'on est en retard, **personne ne s'énerve ou pète un câble**, ce qui est franchement agréable quand tu es déjà en stress parce qu'il y a des choses qui ne vont pas sur ton projet ».

Talent 8 : *Le team-spirit et le fun*, c'était quelque chose qui était très important pour moi parce que voilà, si on passe 8h par jour à travailler et que c'est juste pour s'ennuyer et être tout seul, ce n'est pas très intéressant ».

De plus, *quatre* des jeunes talents interrogés prônent un **cadre plus humain** où les employés sont respectés, écoutés et peuvent se sentir bien dans l'entreprise. Certains attachent de l'importance à la manière dont les employés sont traités.

Talent 2 : (...) il y a vraiment un côté où un consultant c'est comme un produit, on le place et on ne le respecte pas. Et pour moi là, **on perd l'humain** et voilà **ça n'allait pas du tout** dans le sens d'une entreprise avec qui j'avais envie de travailler ».

Talent 5 : « *J'ai envie d'une entreprise pour qui le **côté humain est important** ».*

Talent 9 : « *Donc moi déjà l'entreprise, elle est principalement dans le milieu médical donc voilà le **bien-être des gens, c'est forcément des bonnes valeurs** ».*

Ce sont les sept grands points similaires que nous retrouvons entre les dix répondants. À côté de ces grandes tendances, de ces valeurs organisationnelles partagées (développer ses compétences, esprit d'équipe, flexibilité, autonomie et responsabilité, tâches variées, cadre détendu et cadre humain), nous retrouvons des valeurs qui ne concernent pas un grand nombre de talents mais qui sont tout de même pertinentes de mentionner. Premièrement, seuls *deux* répondants ont exprimé l'importance d'avoir un équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Il est intéressant de noter que ces deux répondants appartiennent à la même entreprise. Ensuite, *deux* autres talents ont besoin de challenge dans leur travail. Ces répondants appartiennent également à la même entreprise. Troisièmement, *deux* individus qui ici encore font partie de la même société, prônent la valeur de la passion. Enfin, pour *un* jeune talent, il est important d'avoir un feedback sur son travail.

Il est important de noter qu'à côté des valeurs organisationnelles recherchées, les répondants s'intéressent également aux **caractéristiques de l'entreprise** telle que sa taille, la proximité ou encore le domaine d'activité. Ils regardent également la description du poste à pourvoir. En effet, à côté des valeurs, on retrouve des envies plus personnelles comme un intérêt pour un domaine en particulier qui sera propre à chacun. *Deux* répondants accordent aussi de l'importance aux avantages extra-légaux.

Huit des jeunes talents interrogés regardent **l'offre et la description du poste**. A l'inverse, *deux* répondants affirment qu'il est difficile de différencier les entreprises les unes des autres sur base de l'offre. De plus, l'offre ne serait pour eux, pas représentative du travail demandé. Concernant la rémunération, *trois* des répondants expriment s'y intéresser. Il est difficile de retirer des tendances sur le contenu des offres qui suscite de l'intérêt car l'intérêt pour un projet, un domaine ou un secteur, est propre à chacun. Il en est de même pour la taille de l'entreprise. Certains préfèrent des multinationales pour

pouvoir acquérir des compétences avec plusieurs équipes et se diversifier aux maximum. À l'inverse, d'autres préfèrent se développer dans une entreprise plus petite, dans cadre plus familial. Enfin, *deux* répondants mentionnent la proximité où certaines conditions doivent être respectées (transports à proximité ou non loin du domicile).

3.2.1.2. Valeurs personnelles

Sur base des valeurs organisationnelles établies dans le point précédent, nous pouvons déduire les valeurs personnelles des jeunes talents en utilisant le modèle d'analyse de McDonald et Gandz (1992). En effet, en examinant les définitions des valeurs proposées par les deux auteurs et en les confrontant avec les valeurs organisationnelles de nos répondants, nous pouvons déterminer les valeurs individuelles de notre cible.

Premièrement, l'idée de développer ses compétences avec la notion de progrès et d'apprentissage renvoie à la valeur **d'accomplissement personnel**. Cette valeur est définie comme « s'accomplir en progressant, en apprenant et en se développant ».

Deuxièmement, avoir un esprit d'équipe, pouvoir compter sur ses collègues et l'entraide s'apparente à la valeur de **coopération** chez McDonald et Gandz (1992). Les auteurs définissent la coopération comme « être coopératif et savoir travailler avec les autres ».

Troisièmement, la flexibilité et la possibilité de changement reflètent la valeur **d'adaptabilité**. La valeur d'adaptabilité est définie comme « être flexible et pouvoir changer, en fonction de circonstances nouvelles ». De plus, le fait de vouloir des tâches variées peut aussi être incorporé dans cette valeur d'adaptabilité puisqu'il y a l'idée de changement.

Quatrièmement, l'autonomie et la responsabilité renvoient sans aucun doute à la valeur de l'autonomie. En effet, **l'autonomie** c'est « être indépendant et être libre d'agir ». Nous retrouvons donc l'idée d'être libre de pouvoir gérer des projets sans contrainte. À côté de ça, cela s'apparente également à la valeur **d'initiative** qui est définie par les deux auteurs comme « saisir les opportunités et prendre des responsabilités, sans hésiter ».

Cinquièmement, évoluer dans un cadre humain où les employés sont écoutés et respectés peut être relié à la valeur de **considération** proposée par McDonald et Gandz (1992). La définition de la considération selon les deux auteurs est la suivante : « être bienveillant, bon et prévenant ».

Sixièmement, en ce qui concerne l'envie de travailler dans un cadre relax, détendu et sans pression, cela peut s'apparenter à la valeur de **tolérance** définie comme « être tolérant et compréhensif quand des erreurs se produisent ». En effet, le fait de ne pas s'énerver quand il y a un problème peut rejoindre l'idée de tolérance.

Enfin, concernant les valeurs organisationnelles retrouvées chez une minorité de répondants, il est moins évident voire parfois impossible de trouver l'équivalent en valeur personnelle à partir du modèle de McDonald et Gandz (1992). L'envie de challenge, valeur retrouvée chez *deux* répondants, peut tout de même rejoindre la valeur personnelle de la **prise de risque**. En effet, les auteurs définissent la prise de risque comme « adopter une approche par essai et erreurs, pour résoudre des problèmes ». En revanche, pour ce qui concerne l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la passion et l'envie de feedback, ces valeurs organisationnelles ne peuvent être traduites en valeurs individuelles.

Ils convient de mentionner qu'au cours de leur carrière, les attentes des jeunes talents évoluent et de ce fait, ce qu'ils recherchent en termes de valeurs évoluent également. En effet, rappelons que App et al (2012) précisait que le contrat psychologique est constamment renégocié car les caractéristiques personnelles et les attentes des employés changent avec le temps. En revanche, dans la présente étude, les volontés de changements découlent surtout des attributs propres aux entreprises. C'est-à-dire la taille, la rémunération, le domaine d'activités ou encore les projets aux seins de l'entreprise. Nous observons cette envie de changement pour *deux* répondants qui ont tous les deux, 28 ans et plus. Les raisons de changement concernent plus des envies et choix personnels ; il n'est donc pas possible de tirer des conclusions ni d'observer de réelles tendances. Nous reviendrons sur les conséquences de cette évolution et changement d'envie dans le point 3.2.4. (p.59).

3.2.2. Les valeurs communiquées par l'entreprise, une importance dans le choix d'employeur

Lors des entretiens, il a été demandé aux jeunes talents si les valeurs des entreprises sont importantes dans leur choix d'employeur. Tous mentionnent que c'est important sauf *deux* répondants. *Huit* répondants sur dix affirment donc que les valeurs communiquées par les entreprises jouent un rôle dans leur choix d'entreprise. Pour eux, c'est un élément de la marque employeur qu'ils prennent en compte lors de leur recherche d'emploi. Cependant, nous retrouvons quelques nuances au sein de leurs réponses.

Commençons d'abord par les *deux* répondants pour qui les valeurs n'ont pas de réelle importance dans leur choix d'entreprise. Pour le Talent 1, il y a une certaine désillusion par rapport à ça. Pour lui, les valeurs sont communiquées purement dans un but marketing et ne sont au final, pas représentatives de ce qu'il se passe dans l'entreprise. En ce qui concerne le Talent 3, il affirme ne pas porter plus d'intérêt que ça aux valeurs des entreprises surtout lorsqu'il s'agit d'une grande entreprise ; il ne se sent pas concerné. Notons que le Talent 1 n'en est pas à son premier travail tandis que le Talent 3 se trouve toujours dans son premier job.

Talent 1 : « *Je suis un peu **désillusionné** par rapport à ça, je n'y crois pas. Pour moi ça n'a aucun intérêt, c'est vraiment dans un **but purement marketing** ».*

Si la majorité des répondants affirment que les valeurs des entreprises sont importantes dans leur choix d'entreprise, certains individus émettent quelques précisions. Tout d'abord, le Talent 4 exprime que cette prise en compte des valeurs dans son choix d'entreprise concerne surtout sa manière de voir les choses actuellement, maintenant qu'il a muri.

Talent 4 : « *A priori, j'avoue qu'au début ce n'était peut-être pas un facteur de choix que j'aurais eu, mais après avoir travaillé 2 ans dans une entreprise, c'est plus un **facteur de choix maintenant**, avec la maturité* ».

Ensuite, les Talents 2 et 6 affirment que les valeurs sont importantes dans leur choix d'entreprise, bien qu'ils soient tous deux conscients de l'existence de stratégies de marketing de recrutement et que ce qui est communiqué sur un site internet n'est pas toujours représentatif de la réalité. De plus, le Talent 6

précise également qu'il faut que les valeurs communiquées soient appliquées dans la réalité. C'est également le cas pour le Talent 8 qui exprime de lui-même que ce qui importe, c'est ce qu'il se passe dans la pratique.

Talent 2 : « *Les valeurs sur un site web sont parfois ... enfin bon... mettre des valeurs sur un site web... j'ai travaillé avant dans une entreprise où on a élaboré le site web et en fait les entreprises veulent mettre en avant leur entreprise évidemment et donc les **valeurs qui sont mentionnées sur le site ne correspondent pas forcément toujours aux valeurs qui sont portées vraiment par l'entreprise** ».*

Talent 6 : « *Oui mais pas celles qui sont écrites sur le site (rire). Il y a une **différence entre la com RH** où on te fait un beau flyer avec les valeurs et tout ça et **puis effectivement ce qui se passe dans l'entreprise (...)** ».*
« *Donc les valeurs sont importantes mais celles qui sont appliquées **réellement**, tu vois* ».

Talent 8 : « *Après pour moi c'est vraiment ce que je vais **voir dans la pratique** parce que c'est bien de dire qu'on prône certaines valeurs mais si après ça ne se reflète pas dans le travail ou dans l'entreprise, ça a moins d'importance* ».

Bien que certains n'ont pas posé leur choix sur une entreprise en fonction des valeurs de cette dernière, tous expriment l'impossibilité de travailler dans une entreprise qui ne partage pas les mêmes valeurs eux. Les valeurs de l'entreprise sont donc toujours évaluées et prises en compte même si ce n'est pas toujours déterminant dans le choix d'entreprise. Le Talent 3 est tout de même un peu sceptique en répondant « *ça dépend* ». Quant au Talent 1 qui exprimait une certaine désillusion quant aux valeurs communiquées par les entreprises, il ne pourrait tout de même pas travailler dans une entreprise qui n'a pas les mêmes valeurs que lui.

Talent 1 : « *Là, imaginons que tu travailles pour une entreprise qui communique des valeurs qui semblent être similaires aux tiennes et **puis dans les faits, tu te rends compte que ça ne se passe pas bien** parce que ça ne se passe pas comme tu l'as prévu, et alors à ce moment-là c'est **mieux de quitter l'entreprise*** ».

Nous retrouvons dans cet extrait, ce que les Talents 2, 6 et 8 mentionnaient déjà, c'est-à-dire, cette idée qu'il faut que ce qui a été communiqué soit similaire à ce qui est expérimenté dans l'entreprise. Nous reviendrons sur cela dans le point 3.2.4. (p.59).

3.2.3. L'importance de la cohérence entre valeurs perçues et valeurs des jeunes talents dans l'attraction des entreprises

Un des objectifs de cette étude est d'observer s'il y a une cohérence entre les valeurs des jeunes talents et les valeurs de leur entreprise et si nous pouvons lier cette correspondance de valeurs à l'une des raisons pour lesquelles les jeunes talents ont été attirés par leur entreprise.

Tout d'abord, après avoir exprimé les valeurs qu'ils perçoivent de leur entreprise, *huit* des répondants ont affirmé qu'elles correspondent à leurs valeurs personnelles. Si pour certains ce n'est pas le cas pour l'intégralité des valeurs, ils se retrouvent au moins dans une d'entre elles. En plus de le dire directement, cette cohérence peut aussi être observée en comparant ce que les jeunes talents cherchent chez une entreprise et ce qu'ils ont perçu de leur entreprise en termes de valeurs.

De plus, *sept* de ces huit individus affirment que cette cohérence a joué un rôle dans le fait qu'ils ont été attirés par l'entreprise et donc dans leur choix d'employeur. En effet, certains talents sont conscients que cette adéquation de valeurs entre les leurs et celles de leur entreprise a joué un rôle dans leur choix d'entreprise, ou est du moins une des raisons pour lesquelles ils ont été attirés par l'entreprise pour laquelle ils travaillent.

Talent 2 : « **Oui, oui ça correspond, enfin c'est une des choses qui font que pour moi c'est agréable de travailler dans cette entreprise** ».

Talent 7 : « **Oui clairement, je suis là-bas par passion et je pense que c'est ce que recherche aussi cette entreprise, des gens qui sont passionnés par ce qu'ils font. Donc oui ça a clairement joué un rôle** ».

Bien que le Talent 4 nous ait dit qu'à l'époque, les valeurs de son entreprise n'avaient pas été un facteur de choix, il a tout de même choisi, il y a deux ans, une entreprise qui prône des valeurs qui correspondent aux siennes. De plus, à la question « Est-ce que tu penses que cette cohérence a

joué un rôle dans ton choix d'entreprise, en tout cas dans l'entreprise dans laquelle tu es actuellement ? », le Talent 4 répond « *C'est sûr, oui bien sûr !* ».

En ce qui concerne le Talent 8, bien qu'il trouve que certaines valeurs communiquées par son entreprise correspondent aux siennes, il ne considère pas cette adéquation comme un facteur déterminant dans son choix mais plutôt comme quelque chose de positif à prendre en compte. Il explique : « *Certaines oui. Le team-spirit et le fun, c'était quelque chose qui était très important pour moi* ». « *Dans mon choix non, peut-être pas. Non pas vraiment, c'était peut-être un point positif mais clairement pas déterminant* ».

Ensuite, les *deux* répondants pour lesquels nous n'observons pas de cohérence entre leurs valeurs personnelles et celles de leur entreprise, sont les Talents 1 et 3, autrement dit, ceux qui n'ont pas pris en compte les valeurs de leur entreprise lorsqu'ils ont choisi leur employeur, comme nous l'observions dans le point 3.2.2. (p.54). Le Talent 1 qui n'exprime donc pas être en accord avec les valeurs de son entreprise. En revanche, rappelons qu'il affirme tout de même, comme mentionnée dans le point 3.2.2. (p.54), que dans l'absolu, il faudrait que l'entreprise ait des valeurs similaires aux siennes. De plus, le Talent 3 qui exprimait ne pas tenir compte des valeurs de l'entreprise dans son choix, ne mentionne pas non plus de correspondance entre les siennes et celles de son entreprise. Si les valeurs n'étaient pas une des raisons pour lesquelles ces *deux* talents ont été attirés par leur entreprise, nous avons donc essayé de comprendre pourquoi ils ont été attirés par leurs entreprises, qui rappelons-le, sont différentes. Le Talent 1 ne nous donne aucune information sur les valeurs qu'il perçoit de son entreprise car selon lui, ce n'est pas communiqué. Ce talent s'est retrouvé dans son entreprise purement par opportunité et facilité. Il en est de même pour le Talent 3, qui s'est vu proposer l'entreprise pour laquelle il travaille actuellement grâce à son université et l'a choisie principalement pour la rémunération. Notons que bien que ce talent exprime avoir choisi son entreprise sur base de la rémunération, nous observons tout de même une correspondance entre ses valeurs et celles de son entreprise.

Talent 1 : « (...) *ce n'est absolument pas communiqué, ce n'est absolument pas dans la culture de l'entreprise de travailler justement sur la connaissance de la culture, la mission, les valeurs de l'entreprise, etc., aux employés. Je ne les connais pas. Je ne suis même pas sûr qu'ils y aient pensé, je suis même pas sûr que ce soit établi* ». « *Par facilité (rire). (...) l'entreprise qui donnait ces formations a proposé de m'engager. (...) et j'ai accepté l'offre et voilà. C'est pour ça que je te dis que j'ai toujours eu de la chance* ».

Cependant, d'autres répondants comme les Talents 5 et 6, qui n'ont pas non plus dû réellement chercher un emploi, se sont tout de même intéressés aux valeurs que prônait l'entreprise. Il s'avère qu'en plus de l'opportunité qu'ils ont eu, les valeurs véhiculées par l'entreprise correspondaient à leurs attentes et leurs valeurs, et cela a donc joué dans leur choix d'entreprise.

Talent 6 : « . *Il faut savoir que le travail que j'ai ici, je l'ai trouvé par le biais de mon école* ». « *C'est plutôt quand tu viens en discuter à ton entretien d'embauche avec le patron que tu te rends compte de la philosophie et je dois dire que là-dessus, ils sont plutôt alignés avec ce qu'ils vendent. Donc ça c'est chouette* ». De plus, le Talent 6 a répondu « *oui clairement* » à la question « Est-ce que tu penses que cette cohérence a joué un rôle dans le fait que tu aies choisi cette entreprise ? ».

Enfin, rappelons un point important : la grande majorité des répondants affirment ne pas pouvoir être dans une entreprise qui ne partage pas les mêmes valeurs qu'eux, et ce, même pour le Talent 1. Le Talent 3, lui, ne se prononce pas vraiment en répondant « *ça dépend* ». À la question « Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs ? », les talents répondent soit catégoriquement non, soit révèlent que ce serait compliqué.

Talent 4 : « *Ça serait quand même compliqué de se dire qu'on n'est pas vraiment aligné sur les mêmes choses* ».

Talent 7 : « *Je pense que je ne durerais pas longtemps dedans* ».

Talent 8 : « *Ah non je ne pense pas. (...) je pense que c'est vraiment important de retrouver ces valeurs dans son travail* ».

Le Talent 2 nuance en disant « *Il y a ne pas partager mes valeurs, mais il y a avoir des actions qui sont **complètement à l'encontre de mes valeurs**. Pour moi c'est quand même encore deux choses différentes. Je veux dire, voilà **je ne demande par mon employeur d'être cent pourcent raccord avec mes valeurs**. Tant que je ne vois pas des choses qui, au quotidien sont complètement à l'encontre de mes valeurs* ».

Avec toutes ces observations, nous pouvons conclure que même si les talents ne sont pas toujours conscients qu'ils ont choisi leur entreprise en fonction de leur valeurs, nous observons toujours dans leur discours (sauf pour le Talent 1) une cohérence entre valeurs personnelles et valeurs perçues de l'entreprise. Cette correspondance de valeurs a joué un rôle et les a influencés consciemment ou non dans leur attraction envers leur employeur actuel. De plus, il serait compliqué pour la plupart d'entre eux d'être dans une entreprise ne partageant pas les mêmes valeurs qu'eux.

3.2.4. Intention de quitter l'entreprise

Un autre objectif de cette étude est de comprendre pourquoi les jeunes talents restent dans leur entreprise et à l'inverse, quelles raisons pourraient faire qu'ils partent. Comprendre comment retenir les jeunes talents est primordial surtout lorsqu'ils travaillent dans des métiers dit en pénurie. La plupart des répondants (*six*) sont conscients qu'ils n'ont pas de difficulté à trouver un nouveau travail s'ils le souhaitent et savent que les domaines dans lesquels ils travaillent ont besoin de main-d'œuvre. Certains se font d'ailleurs régulièrement démarcher par des recruteurs ; d'où l'importance de maintenir ses employés dans son entreprise.

Talent 6 : « *Il y a toujours des offres qui tombent et régulièrement sur LinkedIn, je dirais peut-être **une fois semaine, j'ai un petit contact qui se glisse dans ma boîte mail en proposant quelque chose**. Donc voilà, à ce niveau-là, je ne suis **pas super inquiet*** ».

Talent 7 : « *Voilà dans un domaine comme le nôtre, en informatique et maintenant avec l'expérience que j'ai dans une grosse entreprise, ça aide beaucoup. **Au moins une à 2 fois par semaine j'ai un message de recruteurs et si je cherche en plus, je n'ai pas vraiment de mal enfin, je ne me fais pas de souci à ce niveau-là*** ».

Talent 9 : « *Ouais je pense que ça ne doit pas être trop dur pour l'instant. Justement parce que je reçois régulièrement des demandes d'emploi, des gens qui cherchent. Et voilà c'est aussi le fait que c'est un métier en pénurie et que du coup ça ne fait pas trop peur d'avoir à changer de boulot* ».

Talent 10 : « *(...) j'ai l'impression qu'il y a tellement d'entreprises actuellement et qu'ils ont tellement besoin de gens que je pense que ça devrait aller de trouver quelque chose d'autre* ».

Il y a plusieurs raisons pour lesquelles les jeunes talents restent dans leur entreprise. Tout d'abord, nous retrouvons cette idée de cohérence. Cette fois-ci, elle concerne les valeurs communiquées par les entreprises et ce que les jeunes talents expérimentent au sein de l'entreprise. Il y a cette idée de « contrat psychologique » que nous avons vu précédemment dans la partie théorique. Il s'agit pour rappel, de l'idée que se font les employés des entreprises sur base de ce qui a été communiqué. Ce contrat comprend les éléments que les employés vont retrouver une fois dans l'entreprise. En effet, une des raisons pour lesquelles les jeunes talents restent dans leur entreprise, c'est lorsque ce « contrat » est respecté. Huit des répondants expérimentent bien ce qui leur a été communiqué et promis. Les Talents 1 et 3 n'en parlent pas.

Talent 2 : « *Oui, en tout cas, moi je l'expérimente au quotidien* ».

Talent 5 : « *Ils font la pub pour leur côté un peu plus humain et plus à l'écoute des employés et tout ça et depuis les 2 ans et demi où je travaille là, c'est quelque chose que je remarque assez régulièrement, oui* ».

Talent 6 : « *Mais de manière générale je suis très content parce que justement ce que j'ai perçu de l'extérieur avant d'y être matche assez bien avec ce que je vois maintenant que je suis dedans. Là où je sais que parfois c'est vraiment le jour et la nuit, ça peut être super différent* ».

Talent 7 : « *Ouais, même plus que respecté. Ce qui m'a été vendu, je l'ai clairement retrouvé par la suite* ».

De plus, les jeunes talents restent dans leur entreprise parce qu'ils s'y sentent bien et ce, parce que ce qu'ils vivent au quotidien dans leur travail correspond à leurs attentes et leurs valeurs, ils aiment ce qu'ils font.

Talent 3 : « *Au quotidien, le **travail que je fais me convient et me plait*** ».

Talent 4 : « *Oui parce que je me dis qu'actuellement **j'aime beaucoup ce que je fais** en tant que tel et que j'aurais du mal à trouver ailleurs ce qu'on m'offre au niveau du cadre de mon travail. Les choses que je fais sont assez spécifiques et donc du coup pour moi, il y a peu d'endroits où on fait ça et donc c'est chouette quoi* ».

Talent 7 : « *Alors moi **j'ai tout ce que je cherchais en fait**. Je n'ai pas vraiment de raisons de partir. Enfin ce n'est pas que je n'ai pas de raison de partir mais c'est plutôt que **j'ai plein de raisons de rester*** ».

Talent 9 : « ***Je m'y sens bien** (...)* ».

Un changement d'entreprise se profile pour *deux* des talents interrogés. C'est le cas pour le Talent 1 et le Talent 8. Notons qu'ils ont tous les deux 28 ans et plus. Nous pourrions croire que le Talent 1 souhaite quitter son entreprise suite à un problème de valeurs, un manque de communication et d'expérience de celles-ci. Cependant, le Talent 1 souhaite quitter son entreprise pour des raisons extra-légales ainsi que la rémunération qui ne lui convient plus. Il convient de préciser que ce talent passe la plupart de son temps chez son client et de ce fait ne connaît pas réellement son entreprise actuelle. Il explique : « *Mais en fait je ne les connais pas vraiment. C'est une situation particulière dans laquelle je travaille parce que **dès mon engagement j'ai travaillé chez *son client*** donc la question elle est liée au client pour lequel je travaille actuellement* ». Il souhaiterait d'ailleurs devenir interne dans cette entreprise, qui selon lui, serait plus avantageuse par rapport à ce qu'il recherche actuellement. Ce qui lui avait été proposé au moment d'entrer dans sa société lui paraissait correct mais à présent, ses attentes et envies ont changé. « *Alors chez ***son entreprise actuelle***, non parce que les avantages extra-légaux, ainsi que la rémunération ne correspondent pas à mes attentes, enfin **ne correspondent plus à mes attentes**. Et donc du coup, d'ici la fin de l'année **je vais sans doute quitter** et demander justement à ***entreprise client*** de*

m'engager ». Bien que son départ ne soit pas lié aux valeurs, ce talent précisait, comme mentionné dans le point 3.2.2. (p.54) : « *Là, imaginons que tu travailles pour une entreprise qui communique des valeurs qui semblent être similaires aux tiennes et puis dans les faits, tu te rends compte que ça en se passe pas bien parce que ça ne se passe pas comme tu l'as prévu, et alors à ce moment-là c'est mieux de quitter l'entreprise* ». Nous voyons donc que pour lui, de manière générale, il faudrait qu'il expérimente ce qui lui a été communiqué et promis, autrement, cela pourrait être une raison de départ. Dans son entreprise actuelle, rappelons-le, aucune valeur ne lui a été communiquée.

Le Talent 8 décide également de quitter son entreprise pour une question de projets principalement. L'entreprise était en accord avec ses valeurs et il se sentait bien dedans. De plus, il affirme avoir expérimenté tout ce que l'entreprise lui avait promis et communiqué. Le talent mentionne qu'il ne cherchait pas à changer d'entreprise et qu'il aurait pu changer de projet en restant dans son entreprise actuelle ; il a eu une opportunité de changement au bon moment. Il explique : « (...) *pour moi la proposition que j'ai eue dans l'autre entreprise était vraiment très intéressante pour moi, par rapport à ce que je voulais faire, à mes attentes et tout ça. Donc ça c'était vraiment le plus grand facteur déterminant. Et le 2e, c'est que, effectivement le projet sur lequel je suis pour le moment, n'est pas des plus motivant et intéressant donc voilà ça a pesé dans la balance* ». Nous pouvons donc voir qu'avoir des projets qui suscitent un intérêt particulier est important et si ce n'est pas le cas, peut engendrer ou du moins faciliter le départ dans une autre entreprise. En effet, bien que le Talent 5 ne compte pas changer d'entreprise, il précise également que le domaine dans lequel il travaille ne l'intéresse pas plus que ça et est ouvert aux opportunités qui lui permettraient de changer de domaine avec des projets qui l'intéresseraient plus. Il précise : « *Là je travaille dans un domaine qui ne me touche pas particulièrement. (...) Donc si j'ai des opportunités dans d'autres domaines qui me sont plus proches, je vais regarder les opportunités avec intérêt mais pour l'instant je suis très bien là où je suis* ». Nous expliquions précédemment que le fait d'aimer ce qu'ils font est une raison de rester, cela se confirme avec le cas du Talent 8, qui n'aime

plus réellement ce qu'il fait (le projet sur lequel il travaille) et donc change d'entreprise.

Les *huit* autres talents se sentent bien dans leur entreprise et ne souhaitent pas la quitter. En revanche, plusieurs raisons pourraient faire qu'ils décident de changer. Tout d'abord, lorsque le « contrat psychologique » n'est pas respecté (ce que mentionnait également le Talent 1). Il faut que les valeurs communiquées mais aussi tout ce qui a été promis autour, soit réellement vécu par les jeunes talents.

Talent 6 : « *Il y a une différence entre la com RH où on te fait un beau flyer avec les valeurs et tout ça. Et puis effectivement ce qui se passe dans l'entreprise. (...) Donc les valeurs sont importantes mais **celles qui sont appliquées réellement tu vois** ».*

Talent 8 : « *(...) mais après pour moi c'est vraiment **ce que je vais voir dans la pratique** parce que c'est bien de dire qu'on prône certaines valeurs mais si après ça ne se reflète pas dans le travail ou dans l'entreprise, ça a moins d'importance* ».

Ensuite, les jeunes talents peuvent prendre la décision de quitter une entreprise si cette dernière fait une action qui va à l'encontre de leurs valeurs personnelles. En effet, *neuf* répondants affirment cela, y compris le Talent 1. Le Talent 3 en revanche, explique qu'il ne se sentirait pas réellement concerné s'il y a un manquement au niveau des valeurs de son entreprise car celle-ci est très grande. On voit donc que les jeunes talents attachent, en général, de l'importance à ce que leur entreprise respecte leurs valeurs. Certains répondants précisent que ça peut être un motif de départ mais apportent des nuances. En effet, l'envie de quitter peut dépendre de l'ampleur de l'action, si ça a des répercussions dans le temps ou encore si c'est une erreur ponctuelle qui peut être réparée. Les talents 4 et 10 expliquent aussi que le fait qu'ils soient encore jeune pourrait plus facilement les pousser à partir de leur entreprise pour ce genre de raison.

Talent 1 : « *Ça dépend de l'argumentation que l'entreprise aura par rapport à ses choix. Mais bon, de manière générale, je crois que quand ça arrive, sur du long terme, tu quitteras quand même l'entreprise, tu n'y*

resteras pas, tu ne te sentiras pas à l'aise, il y aura un conflit interne je crois ».

Talent 2 : *« Moi, j'ai quitté mon emploi précédent parce qu'ils ont changé de management et le management était complètement à l'encontre de mes valeurs personnelles et donc ça à un moment donné, ça m'a encouragé à partir ».*

Talent 5 : *« Oui oui, s'ils font quelque chose qui va complètement à l'encontre de mes valeurs, je ne pense pas que je vais continuer à travailler là ».*

Talent 6 : *« Je pense oui, après c'est vrai qu'il faut voir l'ampleur de l'action. Tout dépend de l'action, mais j'aurais du mal je pense oui. Je ne dis pas que je partirais du jour au lendemain mais la motivation d'office va baisser et au bout d'un moment j'aurai envie de partir c'est sûr ».*

Talent 9 : *« Ouais ça pourrait avoir une influence. Maintenant, ça dépend toujours de la situation dans laquelle on se trouve à ce moment-là. (...) Forcément ce n'est pas la seule chose qui aura un impact, mais ça en aura un certainement ».*

Enfin, deux autres motifs de départ concernent la proximité pour le Talent 6 et le besoin d'évolution pour le Talent 9. Le Talent 6 explique : *« Je vais commencer par le point négatif, c'est que c'est loin de chez moi. C'est probablement ça qui me fera bouger dans quelques années parce que ouais c'est le point négatif ».* Ensuite, le Talent 9 exprime une envie d'évolution dans les années à venir : *« Si après 5 ans je vois que je fais le même boulot qu'après 3 ans, forcément il arrive un moment où on se dit qu'on a envie de quelque chose en plus ».* Lorsque nous parlons d'évolution, il y a l'idée de changement d'attentes, raison qui a fait partir le Talent 1 de son entreprise.

Nous voyons donc que même si les jeunes talents expérimentent ce qui leur a été communiqué et promis, cela n'est pas une garantie pour rester dans leur entreprise, bien que cela ait son importance. Le Talent 8 en est la preuve car bien qu'il se sente bien dans son entreprise et considère que le « contrat psychologique » avec son entreprise est respecté, il décide de partir dans une entreprise pour travailler sur des projets qui suscitent plus son intérêt. Cette

correspondance entre ce qui a été communiqué et ce que les jeunes talents expérimentent au sein de l'entreprise est importante et joue sur la rétention des jeunes talents. En revanche, elle n'est pas suffisante. De plus, les valeurs des jeunes talents doivent être respectées. Si ce n'est pas le cas, cela peut aussi être un motif de départ. Les valeurs sont donc un élément important dans la rétention des jeunes talents mais ce n'est pas la seule chose à prendre en compte.

3.3. Analyse de la communication des entreprises

Le but de cette partie est de comparer les valeurs perçues par les jeunes talents et les valeurs communiquées par leur entreprise, autrement dit, comparer l'image perçue et l'image projetée. Nous avons tout d'abord répertorié les valeurs perçues par chaque talent pour son entreprise dans le Tableau 4 (cf. Annexe 7, p.xxiii). Comme mentionné précédemment, certains talents appartiennent à la même entreprise et nous pourrions voir s'ils ont perçu les mêmes valeurs. Nous tenterons ensuite d'identifier les valeurs communiquées, projetées par les entreprises en utilisant les mêmes canaux que ceux utilisés par les jeunes talents, quand cela est possible (cf. Tableau 5, Annexe 8, p.xxiv) Nous verrons que cela n'est pas si simple, car les canaux utilisés ne sont parfois pas facile d'accès. C'est le cas des offres d'emploi, inexistantes lors de la présente étude.

3.3.1. Valeurs perçues par les jeunes talents

Lorsque nous avons demandé quelles étaient les valeurs de leur entreprise, les jeunes talents ont eu du mal à exprimer tel quel les valeurs communiquées par leur entreprise. Les jeunes talents nous ont donc expliqué les valeurs qu'ils perçoivent de leur entreprise, exercice qui est apparu compliqué. De plus, il est assez difficile de savoir si ce sont les valeurs qu'ils ont perçues avant de rentrer dans l'entreprise ou les valeurs qu'ils expérimentent au quotidien. En effet, les jeunes talents ont plus facile à expliquer ce qu'ils expérimentent au sein de leur entreprise et les raisons – les avantages de leur entreprises – pour lesquelles ils souhaitent rester. Certains nous ont également expliqué par quel canal ils connu l'entreprise. D'autres ne le mentionnent pas mais expliquent quels canaux ils utilisent en général lors d'une recherche d'emploi. D'autres

encore ce sont surtout fait une idée de l'entreprise grâce à l'entretien de recrutement, le bouche-à-oreille, l'entourage ou encore les employés, point important sur lequel nous reviendrons. Nous retrouvons les valeurs perçues par les jeunes talents pour leur entreprise, dans le Tableau 4 (cf. Annexe 7, p.xxiii).

Nous remarquons que les Talents 2 et 3, qui appartiennent à la même entreprise ont perçu une même valeur, il s'agit de la flexibilité. Pour ce qui concerne les Talents 6, 7 et 10, qui font également partie de la même entreprise, ils ont perçu quelques valeurs différentes. Cependant nous retrouvons l'idée de responsabilité chez *deux* de ces talents ainsi que l'entraide et l'esprit d'équipe chez *deux* répondants également.

Comme mentionné précédemment, il convient de préciser que certains répondants affirment accorder une place importante à l'entretien de recrutement et dans une plus large mesure, au bouche-à-oreille dans la communication des valeurs de l'entreprise. *Trois* répondants mentionnent spontanément l'importance de l'entretien de recrutement pour se faire une idée de l'ambiance mais aussi des valeurs portées par l'entreprise. Parmi ces *trois* individus, le Talent 1, qui était retissant aux stratégies RH, en fait partie. Pour lui, c'est lors de l'entretien qu'il se fait une idée de l'entreprise. C'est le également le cas des Talents 2 et 6.

Talent 1 : « *J'ai tendance à me faire une idée dans la première entrevue, les premiers entretiens. Donc c'est vraiment lors de l'entretien que je me fais une image de la manière dont l'entreprise fonctionne* ».

Talent 2 : « *Je trouve que c'est (...) en discutant avec les RH qu'on arrive à avoir une vraie idée d'une entreprise (...). « (...) c'est toujours intéressant d'avoir un dialogue avant de travailler pour une entreprise. Moi, j'ai eu des entretiens où en sortant je n'avais pas très envie de travailler pour cette boîte, finalement* ».

À côté de l'entretien d'embauche, *trois* talents (5, 8, 9) expriment l'importance de leur entourage et de leurs amis qui font partie d'une entreprise pour se faire une idée de cette dernière. Le Talent 10 s'est, lui, directement tourné vers des employés de l'entreprise pour avoir des informations. Nous

retrouvons ici les idées de bouche-à-oreille mais aussi d’ambassadeur mentionnées dans la partie théorique.

Talent 8 : « *Mais par exemple, pour le job qui commence la semaine prochaine, c'est mon **colocataire** avec qui j'ai fait mes études qui travaille dans cette entreprise-là et ils cherchaient quelqu'un avec mon profil, donc j'ai juste postulé comme ça. Donc, plus **bouche-à-oreille** dans ce cas-ci (...)* ».

Talent 10 : « *(...) j'avais quand même été faire un tour de l'entreprise, j'ai été poser quelques questions aux gens qui travaillaient (...)* ».

3.3.2. Valeurs communiquées par les entreprises

Comme nous le voyons, certains talents ont perçu les valeurs de leur entreprise au travers de différents canaux. De plus, ces dernières ont aussi parfois été communiquées lors de l’entretien de recrutement ou via le bouche-à-oreille. De ce fait, il n’est pas possible d’analyser la communication à ce niveau-là. Cependant, nous avons utilisé les canaux que les jeunes talents utilisent ou auraient utilisés lors d’une recherche d’emploi afin de voir quelles valeurs les entreprises communiquent, et surtout de regarder s’il y a une correspondance entre image perçue et image projetée – valeurs perçues et valeurs projetées. Les canaux les plus utilisés par les jeunes talents et les plus accessibles pour réaliser cette analyse sont les pages LinkedIn des entreprises et Google, autrement dit, les sites internet officiels des entreprises. Nous remarquons que les entreprises communiquent plus leurs valeurs sur leur site internet que sur leur page LinkedIn.

Comme expliqué dans la méthodologie, nous avons recensé les valeurs projetées de la manière suivante. Sur les différents canaux (ceux utilisés par les jeunes talents de l’entreprise, nous avons identifié les passages pertinents en ayant recours à une analyse dite lexicale (mots clés nous faisant penser à des valeurs) et avons extrait ce qui s’apparentait, selon nous, à des valeurs. Les valeurs projetées par les entreprises sont explicitées dans le Tableau 5 (cf. Annexe 8, p.xxiv).

Il convient de préciser que les sites d’offres d’emploi sont également des canaux que les jeunes talents utilisent mais posent problème pour cette

analyse à deux niveaux. Premièrement, aucune entreprise ne relaye ses valeurs sur les offres d'emploi, uniquement les descriptions des postes à pourvoir. Deuxièmement et dans une moindre mesure, certaines entreprises n'ont pas de poste vacant sur les différents sites d'offre d'emploi comme Indeed ou reference.be en ce moment ou en général mais uniquement sur LinkedIn ou directement sur une page dédiée sur leur site internet.

Le Tableau 6 est un tableau récapitulatif reprenant le discours des jeunes talents (valeurs perçues) et le discours analysé (valeurs projetées), tous canaux confondus, qui nous permet de voir si ce que les jeunes talents ont perçu en termes de valeurs correspond aux valeurs communiquées et projetées par leur entreprise.

Tableau 6 - Tableau récapitulatif reprenant les valeurs perçues et les valeurs projetées

Entreprise	Talents	Valeurs perçues	Valeurs projetées
A	Talent 1	/	/
B	Talent 2	Politique RH favorable aux employés, flexibilité, équilibre vie pro/vie privée	Innovation, social, sécurité, équilibre travail/vie privée , évolution des compétences et opportunité de carrière, tâches variées , responsabilités sociétales
	Talent 3	Flexibilité	
C	Talent 4	Egalité , possibilité/ mobilité , se développer	Innovation, l'humain, flexibilité , équipe, inclusion, social (égalité), diversité, l'excellence, évolution de carrière, expertise, passion
D	Talent 5	Collaboration, esprit d'équipe , être soudé	Expérience, équipe , expertise, développement de compétences, autonomie, flexibilité, équilibre travail/vie privée, innovation, efficacité
E	Talent 6	Responsabilité, autonomie, cadre détendu	Equipe, bonne ambiance , expertise
	Talent 7	Esprit d'équipe , l'entraide, passion, responsabilité	
	Talent 10	Progrès, l'équipe , l'entraide	

F	Talent 8	Fun , team-spirit (esprit d'équipe), boldness (audace)	Equipe , diversité, inclusion, passion, l'humain, expertise, collaboration, honnêteté, audace , confiance, liberté, fun , modestie
G	Talent 9	Bien-être des gens , qualité , équipe, bonne entente, communication	Innovation, qualité , l'humain , expertise

Comme pour le Talent 1, nous n'avons trouvé aucune valeur pour son entreprise, l'entreprise A. Pour l'entreprise B, nous voyons qu'il y a une certaine cohérence avec ce que les Talents 2 et 3 ont observé, notamment en termes de flexibilité et d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Nous retrouvons ces valeurs sur le site internet de l'entreprise mais également sur le site Glassdoor, site alimenté par les employés et non par l'entreprise. En revanche, un grand nombre de valeurs communiquées par l'entreprise B – sur le site et sur LinkedIn – ne sont pas mentionnées par les Talents 2 et 3. Un grand nombre de valeurs sont communiquées par l'entreprise C. Cependant, seules les idées de flexibilité et d'égalité ont été mentionnées par le Talent 4 comme valeurs perçues. Concernant l'entreprise D, nous retrouvons l'intérêt pour l'équipe qui a également été perçu par le Talent 5. L'entreprise D communique d'autres valeurs comme l'innovation, l'efficacité, l'autonomie ou encore la flexibilité mais ces dernières n'ont pas été mentionnées par le Talent 5. En ce qui concerne l'entreprise E, nous retrouvons l'équipe et la bonne ambiance comme valeurs également perçues par les Talents 6, 7 et 10. En revanche, ces trois talents ont perçu des valeurs qui ne sont communiquées ni sur le site internet de l'entreprise, ni sur leurs réseaux sociaux. Il est donc difficile de savoir où – via quel canal – ces talents ont perçu ces valeurs. L'entreprise F est peut-être l'entreprise qui communique le plus sur ses valeurs ; une page y est dédiée sur le site internet officiel où nous retrouvons les sept valeurs prônées par l'entreprise. En revanche, parmi ces sept valeurs, seule la valeur d'équipe se retrouve sur leur page LinkedIn. De plus, les trois valeurs perçues par le Talent 8 font partie de ces sept valeurs. Le Talent 8 insistait sur le fait que ces valeurs sont constamment répétées dans l'entreprise. Nous ne savons donc pas si ce talent avait perçu ces valeurs avant de rentrer dans l'entreprise où uniquement une fois à l'intérieur de celle-ci.

Enfin, parmi les trois valeurs projetées par l'entreprise G, le Talent 9 en a perçu deux : l'humain et la qualité. De manière générale, nous remarquons qu'il y a plus de valeurs projetées que de valeurs perçues.

Nous pouvons conclure que bien que cette analyse de contenu, de communication des entreprises dans lesquelles les jeunes talents interrogés travaillent, nous donne certaines indications et parfois correspondances (au moins une valeur perçue correspond à une valeur projetée), elle n'est pas suffisante pour nous permettre de tirer de conclusion valable. Elle pose problème à plusieurs niveaux.

Premièrement, nous observons que deux valeurs projetées, que nous retrouvons régulièrement dans la communication (site internet et LinkedIn) des entreprises, sont l'innovation et l'équipe. L'innovation n'a cependant jamais été mentionnée par les jeunes talents.

Deuxièmement, l'image projetée des entreprises est, en réalité, la perception et l'interprétation de l'auteur. Bien que l'analyse lexicale permette un certain degré d'objectivité, la perception reste dans une certaine mesure, subjective et propre à l'auteur. Afin de comprendre quelles valeurs les entreprises souhaitent projeter à leur cible, il serait plus efficace et plus pertinent de s'adresser directement aux ressources humaines des entreprises.

Troisièmement, il est difficile de voir s'il y a une correspondance entre image projetée et image perçue – valeurs projetées et valeurs perçues – uniquement en analysant la communication des entreprise sur leur site internet ou leurs réseaux sociaux. En effet, il faudrait aller voir ce qui est communiqué lors de l'entretien de recrutement notamment ; ce qui se dit via bouche-à-oreille étant compliqué à observer. De plus, en ce qui concerne le site internet des entreprises, il est difficile de différencier ce qui est communiqué au client et ce qui est communiqué aux employés – les valeurs de l'entreprise pour les clients et celles pour les employés. En effet, le Talent 6 précisait : « (...) **donc moi, ce que j'ai trouvé, c'était ce qu'ils renvoyaient pour leurs clients en fait, en termes de ce qu'ils faisaient, de compétences, etc. (...) Mais oui, ce que tu avais comme éléments de l'extérieur pour te faire une idée, c'était ce qu'ils renvoyaient à leurs clients de manière générale. C'est là que tu as vraiment des valeurs qui sont données qui ne sont**

*pas des valeurs d'ambiance ou des valeurs qui sont vraiment liées aux employés, et **plus une philosophie dans la façon de faire les choses (...)** ».*

Quatrièmement, seule l'entreprise F a une page dédiée, sur son site internet, aux valeurs de l'entreprise. Les valeurs ont été pensées et sont communiquées de manière claire. Pour les six autres entreprises, nous n'observons pas de réelle stratégie concernant leurs valeurs, ou du moins, elles sont communiquées de manière assez équivoque.

Enfin, de manière générale, les talents ont perçu des valeurs en plus que ce qui est communiqué sur le site internet et sur la page LinkedIn des entreprises. Il est donc difficile de voir sur quelles bases les jeunes talents ont perçu les valeurs de leur entreprise (expérience, entretien de recrutement, bouche-à-oreille, échange avec des employés).

Partie 4. Étude empirique : Résultats

Au vu de l'analyse des données et des observations présentées dans la partie précédente, nous pouvons à présent tenter de confirmer ou d'infirmar les hypothèses posées précédemment. Pour rappel, en vue de recommandations managériales, le but de cette étude est de déterminer les valeurs des jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique afin de comprendre comment utiliser ces valeurs pour les attirer mais aussi les retenir dans les entreprises.

4.1. Confirmation des hypothèses

4.1.1. Hypothèse 1

H1a : Les jeunes talents qui travaillent dans les métiers en pénurie en informatique prônent les valeurs organisationnelles suivantes :

- 1) Balance entre cadre et délégation, équilibre entre vie professionnelle et vie privée, flexibilité
- 2) Besoin d'accomplissement, d'opportunité de développement, développer des compétences et envie de formations
- 3) Autonomie et responsabilité
- 4) Travail d'équipe et besoin de créer des relations informelles
- 5) Besoin de challenge.

Dans la présente étude, les valeurs organisationnelles partagées par la grande majorité des répondants sont : la possibilité de développer des compétences, le travail en équipe, la flexibilité, avoir des tâches variées, l'autonomie et la responsabilité, un cadre détendu et un cadre humain. Dans une moindre mesure, nous retrouvons le besoin d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'envie de challenge et le besoin de feedback.

Nous pouvons donc confirmer cette première partie d'hypothèse tout en apportant quelques précisions. En effet, nous pouvons la considérer comme incomplète. Nous retrouvons dans la présente étude toutes les valeurs

organisationnelles exposées dans l'hypothèse. Si les termes ne sont parfois pas les mêmes, la signification l'est bien. En revanche, nous avons observé lors de notre recherche, trois valeurs organisationnelles supplémentaires. En effet, les besoins d'un cadre détendu et d'un cadre humain sont prônés par un nombre significatif de répondants. Bien que la demande de feedback n'ait été mentionnée que par un seul talent, il est tout de même pertinent de le mentionner.

H1b : Les jeunes talents qui travaillent dans les métiers en pénurie en informatique prônent les valeurs personnelles suivantes : l'adaptabilité, l'accomplissement personnel, l'autonomie et l'initiative, la coopération et la prise de risque.

Concernant les valeurs personnelles des talents, elles découlent de leurs valeurs organisationnelles et ont également été déduites grâce au modèle de McDonald et Gandz (1992). Nous retrouvons : l'adaptabilité, l'accomplissement personnel, l'autonomie, l'initiative, la coopération, la considération et enfin la tolérance. Dans une moindre mesure nous avons la prise de risque que nous pouvons retrouver chez deux talents.

Cette partie d'hypothèse peut donc être validée mais est cependant incomplète. En effet, nous avons observé deux valeurs supplémentaires à celles inscrites dans l'hypothèse. Il s'agit de la considération et de la tolérance, valeurs découlant de deux valeurs organisationnelles mentionnées précédemment (besoin d'un cadre détendu et d'un cadre humain). Ces valeurs concernant un grand nombre de répondants ne peuvent donc pas être ignorées.

4.1.2. Hypothèse 2

H2 : Les valeurs communiquées par l'entreprise jouent un rôle – sont prises en considération – dans le choix d'entreprise des jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique.

Cette deuxième hypothèse peut être confirmée, car comme nous l'avons vu lors de l'analyse des données, la majorité des répondants affirment que les valeurs communiquées par les entreprises sont importantes dans leur choix d'employeur. En effet, les valeurs sont regardées et prises en considération

lorsque les talents doivent faire un choix d'entreprise. Certaines précisions se doivent cependant d'être émises.

Premièrement, bien que certains talents aient conscience de l'existence de stratégie de marketing de recrutement, ils affirment tout de même prendre en compte les valeurs des entreprises lorsqu'ils recherchent un emploi. Deuxièmement, *neuf* des répondants affirment ne pas pouvoir travailler dans une entreprise qui ne partage pas leurs valeurs, y compris le talent qui se sent désillusionné par rapport aux valeurs communiquées par les entreprises (Talent 1). Troisièmement, certains répondants insistent sur le fait que ce qui importe surtout c'est de retrouver ces valeurs dans la pratique, dans la réalité. Il convient cependant de préciser que, bien que les valeurs des entreprises soient prises en considération dans le choix d'employeur, ces dernières ne sont pas forcément un élément déterminant. En effet, le secteur de l'entreprise, son domaine d'activité, les projets, la taille de l'entreprise ou encore la proximité peuvent également jouer un rôle dans le choix d'entreprise.

4.1.3. Hypothèse 3

H3 : Lorsque les valeurs de l'entreprise et celles des jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique correspondent, ces derniers sont plus attirés par l'entreprise.

Cette troisième hypothèse peut être confirmée car comme mentionné précédemment, la majorité des répondants (*huit*) expriment explicitement voir une correspondance entre les valeurs qu'ils ont perçu de l'entreprise et leurs propres valeurs. De plus, *sept* répondants affirment que cette cohérence a joué un rôle dans leur attraction envers l'entreprise qu'ils ont choisie ; l'entreprise dans laquelle ils travaillent actuellement. Rappelons que même si *un* des répondants (Talent 1) ne peut pas réellement voir une adéquation entre ses valeurs et celles de l'entreprise, ce dernier affirme qu'il ne pourrait pas travailler pour une entreprise qui ne partage pas ses valeurs. Ensuite, certains talents pointent aussi la différence entre ne pas partager et aller à l'encontre de leurs valeurs. En effet, les talents ne demandent pas à leur employeur d'être à 100% en accord avec leurs valeurs. D'ailleurs, certains talents affirment ne pas se retrouver dans toutes les valeurs de leur entreprise. Nous observons

cependant toujours au minimum une valeurs des jeunes talents correspondant à celles de leur entreprise. Nous pouvons donc conclure qu'il faut une cohérence entre valeurs de l'entreprises et valeurs de la cible afin que cette dernière soit attirée par l'entreprise.

Il convient cependant de préciser que, bien que cela joue un rôle sur l'attractivité de l'entreprise, les valeurs ne sont pas le seul élément à prendre en compte. Nous avons montré dans la présente étude qu'il est possible de déterminer une série de valeurs communes aux jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique, comme escompté dans la littérature, mais nous avons également observé que le choix d'une entreprise se base également sur d'autres facteurs comme des choix personnels, propres à chaque talent. En effet, rappelons que le domaine d'activité de l'entreprise, le type de projet, la taille de l'entreprise ou encore la proximité jouent également un rôle sur l'attractivité de l'entreprise, et ainsi dans le choix d'employeur. Les valeurs jouent donc un rôle certain dans l'attractivité des entreprises car une cohérence entre valeurs de l'entreprise et valeurs de la cible est nécessaire. Cependant, les valeurs à elles seules, ne sont pas un facteur de choix.

4.1.4. Hypothèse 4

H4 : Lorsque les jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique expérimentent les valeurs communiquées par l'entreprise, ils sont plus susceptibles d'y rester.

Nous avons vu à plusieurs reprises qu'il est important pour les jeunes talents d'expérimenter ce qui a été promis par l'entreprise, et ce également pour les valeurs communiquées. Si ce « contrat psychologique » préétabli s'avère ne pas être respecté, cela pourrait être un motif de départ chez les jeunes talents. En effet, il importe pour eux de retrouver dans la pratique, dans la réalité, les valeurs communiquées par l'entreprise. En plus de cela, précisons que les talents restent dans leur entreprise aussi lorsque ce qu'ils expérimentent correspond avec ce qu'ils cherchent, leurs attentes et leurs valeurs. De plus, *neuf* jeunes talents sur dix ont exprimé pouvoir quitter leur entreprise si cette dernière effectue une action allant à l'encontre de leurs valeurs. Ceci, toujours en apportant certaines nuances comme par exemple l'ampleur de l'action, les

répercussions dans le temps, la nature de l'action ou encore s'il est possible ou non de réparer l'erreur.

Nous voyons donc que, comme pour l'attraction, les valeurs jouent un rôle sur la rétention des employés, mais ne sont pas le seul facteur jouant sur la rétention. Il est essentiel que les jeunes talents expérimentent ce qui leur a été promis en termes de valeurs. Cependant, nous observons tout de même que les deux talents souhaitant quitter leur entreprise, le font principalement parce que leurs attentes ont évolué mais aussi parce que les projets ne suscitent plus ou pas réellement d'intérêt. L'intérêt pour un projet dépasse dans la présente étude les valeurs car un des deux talents décide de quitter son entreprise quand bien même il affirme expérimenter tout ce qui lui a été promis. Enfin, nous avons vu que la proximité peut jouer sur l'attraction mais c'est également le cas pour la rétention. En effet, si certaines conditions ne sont pas respectées (transports à proximité par exemple), cela pourrait être un motif de départ.

4.2. Résultat de l'analyse de la communication des entreprises

Nous avons vu dans la partie théorique qu'afin d'attirer leurs cibles, les entreprises doivent communiquer des valeurs qui font sens avec celles des jeunes talents. Il est donc important que ces derniers perçoivent les bonnes valeurs, celles que l'entreprise souhaite projeter. Tout d'abord, nous observons que les jeunes talents accordent une place relativement importante à l'entretien de recrutement. Celui-ci leur permet de se faire une idée de l'entreprise et de l'ambiance. Dans le même sens, l'entourage, le bouche-à-oreille et les employés sont également des canaux que les jeunes talents utilisent. Cependant, il est difficile, dans le cas de la présente étude, d'analyser la communication des entreprises via ces canaux-là.

En se basant sur les sites internet officiels et les pages LinkedIn des entreprises des jeunes talents interrogés – canaux les plus accessibles pour l'auteur et les plus souvent utilisés par les répondants lors d'une recherche d'emploi – nous observons qu'il n'y a pas de stratégie de marque employeur claire concernant les valeurs. Seule *une* entreprise sur les sept (entreprise F) expose de manière claire ses valeurs sur son site internet mais il est étonnant

que ces valeurs ne se retrouvent pas sur la page LinkedIn de l'entreprise F. De plus, ce qui est interpellant, c'est que le nombre de valeurs communiquées est plus important sur les sites internet des entreprises et non sur leurs pages LinkedIn, réseau social principalement destiné aux employés. On remarque donc un manque de stratégie de marque employeur orientée vers les valeurs sur les pages LinkedIn des entreprises, canal pourtant privilégié pour communiquer aux employés et surtout aux candidats.

Nous pouvons conclure qu'afin d'avoir une analyse pertinente de la communication des entreprises, il serait intéressant d'assister aux entretiens de recrutement car une analyse de contenu uniquement basée sur les sites internet et LinkedIn n'est pas suffisante pour tirer des conclusions précises. De ce fait, les résultats ne sont donc pas suffisants pour observer une cohérence entre image projetée et image perçue. Rappelons tout de même qu'un tableau récapitulatif a été dressé avec les valeurs perçues des jeunes talents et les valeurs projetées des entreprises afin de comparer les deux discours (Tableau 6, p.68). Ce dernier nous a tout de même permis de voir qu'au moins une valeur perçue par les jeunes talents se retrouve dans les valeurs projetées par les entreprises. De plus, comme mentionné précédemment, nous observons plus de valeurs projetées que de valeurs perçues, ce qui nous amène à questionner l'efficacité de la communication des valeurs des entreprises aux employés.

Partie 5. Discussion

5.1. Synthèse des résultats

Dans un contexte où il y a plus d'offres d'emploi que de main-d'œuvre dans les métiers dit en pénurie, il devient primordial pour les entreprises de comprendre comment attirer et retenir les profils les plus talentueux. En effet, les entreprises travaillant dans des domaines comme celui de l'informatique, doivent développer des stratégies de communication de leur marque employeur afin de se distinguer de leurs concurrents.

Selon App et al. (2012), les attributs instrumentaux (attributs inhérents au poste) des entreprises sont de plus en plus similaires. Cela rejoint ce que deux talents interrogés expliquaient ; il est difficile de choisir une entreprise uniquement en regardant la description d'un poste. Les entreprises doivent donc surtout fournir des attributs symboliques (attributs intangibles), comme les valeurs, pour se différencier de leurs concurrents. Nous l'avons compris tout le long de cette étude, les valeurs constituent un élément clé de la marque employeur et il est important que les entreprises communiquent sur ces dernières. En effet, notre étude a démontré que les valeurs sont prises en considération par les talents dans leur choix d'employeur. De plus, une correspondance entre les valeurs de l'entreprise et celles de ses cibles est nécessaire pour que ces dernières soient attirées. Nous avons donc essayé dans un premier temps de comprendre et de déterminer quelles sont les valeurs des jeunes talents travaillant dans les métiers en informatique, afin que les entreprises communiquent des valeurs faisant écho avec leurs cibles.

Les jeunes talents travaillant dans les métiers en pénurie en informatique partagent les valeurs organisationnelles suivantes : la possibilité de développer des compétences, le travail en équipe, la flexibilité, avoir des tâches variées, l'autonomie et la responsabilité, un cadre détendu et un cadre humain. Dans une moindre mesure, le besoin d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée, l'envie de challenge et le besoin de feedback. Concernant leurs valeurs personnelles, ils prônent l'adaptabilité, l'accomplissement personnel, l'autonomie, l'initiative, la coopération, la considération et enfin la tolérance. Dans une moindre mesure, ils prônent

également la prise de risque. Ces valeurs sont partagées par et concernent cette partie spécifique de la génération Y. Rappelons que cette génération n'est pas homogène et comprend des différences en son sein.

Notre étude a confirmé l'hypothèse selon laquelle une correspondance de valeurs entre celles des cibles et celles des entreprises permet de rendre ces dernières plus attirantes pour les candidats. En effet, notre recherche confirme que cette adéquation de valeurs est une des raisons pour lesquelles les talents ont été attirés par l'entreprise dans laquelle ils travaillent actuellement. Les talents partagent au moins une valeur avec celles de leur entreprise et cela est suffisant. Il convient d'ajouter que des valeurs telles que l'égalité, l'audace, la qualité ou le progrès sont perçues par les talents mais ne correspondent pas forcément à leur valeurs personnelles. Ils les reconnaissent et les ressentent comme un fondement de leur entreprise mais cela ne fait pas écho avec leurs valeurs individuelles. Il est donc essentiel d'être au courant des attentes et valeurs des cibles (les candidats potentiels et les employés actuels) et de communiquer dessus. En plus d'être communiquées, il faut que ces valeurs soient expérimentées par les employés une fois dans l'entreprise. En effet, il faut que ce qui a été communiqué reflète la réalité sinon ces jeunes talents sont plus à même de quitter l'entreprise. Ils affirment également être capable de quitter l'entreprise si cette dernière fait une action allant à l'encontre de leurs valeurs.

Que ce soit pour l'attraction ou la rétention des employés, les valeurs y jouent un rôle non négligeable et doivent être prises en considération dans les stratégies de communication de leur marque employeur. En revanche, il est important de préciser que les valeurs à elles seules, ne sont pas suffisantes. En effet, que ce soit pour l'attraction de l'entreprise ou l'intention de la quitter, d'autres éléments sont pris en compte, comme l'intérêt pour le domaine d'activité de l'entreprise et ses projets, la taille et la proximité. Il s'agit d'éléments plus personnels, propre à chacun.

Afin de voir si la communication des entreprises était efficace, nous avons comparé l'image projetée (valeurs projetées) des entreprises et l'image perçue (valeurs perçues) des jeunes talents. Bien qu'il y ait plusieurs limites à cette analyse de communication (cf. point 5.3.), plusieurs choses intéressantes sont ressorties. Premièrement, les canaux utilisés par les jeunes talents de l'étude :

LinkedIn et les pages internet officielles des entreprises. L'entretien d'embauche, le bouche-à-oreille et les employés sont également des canaux privilégiés par les jeunes talents. Deuxièmement, nous remarquons que les entreprises analysées, travaillant dans le domaine de l'informatique, n'ont pas de réelle stratégie de communication de la marque employeur orientées vers les valeurs. Seule une y consacre une page sur son site ; il s'agit de la plus grosse entreprise analysée (250 000 employés). Troisièmement, au moins une valeur projetée de chaque entreprise a été perçue par le ou les jeunes talents travaillant respectivement dans l'entreprise. Enfin, il y a plus de valeurs projetées que de valeurs perçues, ce qui nous amène à questionner l'efficacité de la communication des valeurs de ces entreprises.

5.2. Recommandations managériales

Comme mentionné à plusieurs reprises, les chercheurs d'emploi sont plus susceptibles de se diriger et de choisir une entreprise avec qui ils ont le sentiment de partager certaines valeurs. Pour augmenter leur potentiel d'attractivité, les entreprises doivent donc communiquer par le biais de leur marque employeur, des valeurs qui sont en accord avec celles des candidats qu'elles souhaitent séduire. Si les entreprises souhaitent retenir leurs employés, il faut que ce que ceux-ci expérimentent une fois dans l'entreprise soit en adéquation avec les valeurs qui ont été promues.

Ensuite, nous avons également vu que les attentes et les valeurs des jeunes talents ne sont pas stables et changent à mesure que ces derniers évoluent dans leur carrière. En effet, selon App et al. (2012), le « contrat psychologique » de départ est constamment renégocié. De ce fait, afin que les talents restent dans l'entreprise, il convient de mettre en place un système de feedback ou d'enquête, voire même d'entretiens individuels si cela est possible, afin d'être à jour sur ce que les employés recherchent et prônent.

De plus, prendre en compte l'avis des employés est aussi pertinent pour l'attractivité de l'entreprise dans la mesure où les employés ont le même profil que ce qui est recherché par les entreprises. Ce système de feedback permettrait également d'avoir un ressenti personnel de chaque employé, ce qui n'est pas négligeable car nous l'avons vu, les choix personnels jouent un

rôle dans l'attractivité de l'entreprise et l'intention de rester de l'employé. Dès lors, il est primordial d'inclure les employés dans le processus de création de la marque employeur des entreprises pour qu'ils se l'approprient, la comprennent, la partagent et deviennent ensuite de réels ambassadeurs véhiculant l'image de marque de l'entreprise. De plus, Charbonnier-Voirin et al. (2014) précisent que cela permet également de réduire l'écart entre la marque employeur interne et la marque employeur externe. Cennamo et Gardner (2008) ajoutent que discuter des valeurs et des attentes avec les employés permettrait aussi d'éviter les déceptions et les conflits.

Enfin, les entreprises doivent travailler sur l'efficacité de la communication de leur marque employeur. Il est important que les jeunes talents perçoivent les bonnes valeurs, celles réellement projetées. Les entreprises doivent donc essayer de diminuer au maximum l'écart entre valeurs projetées et valeurs perçues en s'assurant que les valeurs soient bien intégrées et vécues.

5.3. Limites

Bien que notre étude nous permet de tirer des conclusions (cf. point 5.1.), il est tout de même important et nécessaire d'avoir un point de vue objectif sur ce travail. En effet, il convient de noter certaines limites à notre recherche.

Tout d'abord, concernant l'échantillon, deux limites se posent. Premièrement, le nombre de répondants assez restreint. Il est vrai que la cible étant très précise (25 à 30 ans, travaillant dans un métier en pénurie en informatique, actif dans l'entreprise depuis min 6 mois), elle était de ce fait difficilement accessible. De plus, la pandémie mondiale du Covid-19 ne nous a pas aidée, car a rendu le monde moins disponible. Deuxièmement, le type d'échantillon choisi. Ce dernier ne garantit en effet pas la représentativité ; celle-ci ne peut être assurée. L'étude s'inscrit dans une logique qualitative, d'approfondissement, il n'y donc pas de visée statistique.

Ensuite, en ce qui concerne les valeurs personnelles des jeunes talents, elles ont été déterminées à partir de leurs valeurs organisationnelles en utilisant le modèle d'analyse de McDonald et Gandz (1992). Bien que ce modèle d'analyse soit pertinent, il n'est pas exempt que cette analyse revête en partie

de l'interprétation de l'auteur et peut de ce fait paraître dans une certaine mesure, subjective.

Enfin, comme mentionné précédemment, l'analyse de la communication des valeurs des entreprises pose problème à plusieurs niveaux. Premièrement, la manière dont les valeurs projetées des entreprises ont été identifiées dans leur communication peut poser question. Bien que nous ayons utilisé une analyse lexicale qui garantit un certain niveau d'objectivité, il n'est pas possible de ne pas faire intervenir l'interprétation de l'auteur. En effet, les valeurs ne sont pas déterminées comme telles par les entreprises, sauf pour une, et il faut donc interpréter. L'image projetée analysée est en réalité l'image perçue de l'auteur. De plus, le processus de recherche de valeurs a également pu être influencé par ce que les jeunes talents avaient perçu. Deuxièmement, il est difficile de savoir quand les jeunes talents ont perçu les valeurs de leur entreprise – avant ou une fois dans l'entreprise ? –, quel chemin ils ont pris pour s'informer sur l'entreprise et ses valeurs. Rappelons l'importance de l'entretien d'embauche, du bouche-à-oreille et de l'entourage, canaux auxquels nous n'avons pas eu accès lors de cette étude. Les talents ont perçu des valeurs en plus que celles projetées, il est difficile de savoir à quel moment et via quel canal.

5.4. Ouvertures

Afin d'aller plus loin dans l'analyse, il serait intéressant d'aller voir ce qu'il se passe durant les entretiens de recrutement ; ce qui est communiqué aux candidats en ce qui concerne les valeurs de l'entreprise. Il serait également pertinent de suivre les talents dans leur recherche d'emploi afin de comprendre quels canaux ils utilisent et ainsi savoir où et à quel moment communiquer. De plus, la pandémie mondiale du Covid-19 nous a bloqué dans notre envie d'interroger les responsables RH des entreprises analysées mais il serait cependant intéressant de le faire pour comparer image voulue (valeurs voulues), image projetée (valeurs projetées) et image perçue (valeurs perçues). Tout cela permettrait d'avoir une analyse plus complète et permettrait de tirer des conclusions solides, autrement dit, analyser l'efficacité de la communication des valeurs des entreprises et comprendre où et à quel moment se trouve le décalage pour pouvoir y remédier.

Bibliographie

- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4, 185-206. doi: 10.1057/bm.1996.42
- App, S., Merk, J. & Büttgen, M. (2012). Employer branding: Sustainable HRM as a competitive advantage in the market for high -quality employees. *Management Revue*, 23(3), 262 -278. doi: 10.1688/1861-9908
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517. doi: 10.1108/13620430410550754
- Bali, M., & Dixit; S. (2016). Employer Brand Building for Effective Talent Management. *International Journal of Applied Sciences and Management*, 2(1), 183-191.
- Barbillon, E., & Le Roy, J. (Ed.). (2014). *Le petit manuel de l'entretien de recherche. De la problématique à l'analyse*. Paris : Enrick B Edition.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work*. London: Wiley & Sons Ltd.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L.L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172. doi: 10.1080/02650487.2005.11072912
- Björkman, I., Ehrnrooth, M., Mäkelä, K., Smale, A., & Sumelius, J. (2013). Talent or Not? Employee Reactions to Talent Identification. *Human Resource Management*, 52(2), 195– 214. doi: 10.1002/hrm.21525
- Bonneton, D. (2014). *Les valeurs des jeunes talents : Le cas du « Graduate Program » d'une Banque française*. (conference). Congrès AGRH 2014, University of Chester, Chester.
- Bonneton, D., Schworm, S., Festing, M., Muratbekova-Touron, M. (2019). Do Global Talent Management Programs Help to Retain Talent? A Career-Related Framework. *Accepted for publication in The International Journal of Human Resource Management*. 1-53. doi: 10.1080/09585192.2019.1683048
- Bonneton, D., Festing, M., & Muratbekova-Touron, M. (2020). Exclusive Talent Management: Unveiling the Mechanisms of the Construction of an Elite Community. *European Management Review*. 1-21. doi:10.1111/emre.12413
- Breaugh, J. A., & Starke, M. (2000). Research on employee recruitment: So many studies, so many remaining questions. *Journal of Management*, 26, 405–434. doi: 10.1177/014920630002600303
- Brillet, F., Coutelle P., & Hulin A. (2012). Quelles trajectoires professionnelles pour la génération Y ?. *Gestion 2000*, 29(5), 69-88. Retrieved from <https://www.cairn.info/>

Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés. *Management & Avenir*, 63(5), 57-80. doi: 10.3917/mav.063.0057

Bush, A.J., Martin, C.A., & Bush V.D. (2004). Sports celebrity influence on the behavioral intentions of generation Y. *Journal of Advertising Research*, 44(1), 108-118. doi: 10.1017/S0021849904040206

Cable, D.M., & Turban, D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, 115-164. doi: 10.1016/s0742-7301(01)20002-4

Cennamo, L., & Gardner, D. (2008). Generational differences in work values, outcomes and person-organisation values fit. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 891-906. doi: 10.1108/02683940810904385

Chambers, E. G., Foulon, M., Handfield-Jones, H., Hankin, S. M., & Michaels, E. G. (1998). The war for talent. *McKinsey Quarterly*, 3, 44-57.

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

Charbonnier-Voirin, A., & Vignolles, A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112, 153-172. Retrieved from <https://www.cairn.info/>

Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017a). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature. *Management & Avenir*, 94(4), 33-55. doi : 10.3917/mav.094.0033

Charbonnier-Voirin, A., Poujol, F., & Vignolles, A. (2017b). De la congruence de valeurs à la marque employeur: quelles conséquences pour l'identification et le bouche-à-oreille vis-à-vis de l'organisation?. *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 34(4), 17-26. doi : 10.1002/cjas.1389

Charbonnier-Voirin, A., & Lissillour, M. (2018). La marque employeur comme outil de fidélisation organisationnelle. *Recherches en Sciences de Gestion*, 125(2), 97-119. doi : 10.3917/resg.125.0097

Collings, D. G., & Mellahi, K. (2009). Strategic talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313. doi: 10.1016/J.HRMR.2009.04.001

Collings, D. G., Mellahi, K., & Cascio, W. F. (2019). Global talent management and performance in multinational enterprises: A multilevel perspective. *Journal of Management*, 45, 540-566. doi: 10.1177/0149206318757018

Collins, C.J., & Stevens, C.K. (2002). The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. doi : 10.1037/0021-9010.87.6.1121

Combessie, J. (Ed.). (2007). II. L'entretien semi-directif. *La méthode en sociologie* (pp.24-32). Paris : La découverte.

(The) Conference Board (2001). *Engaging Employees through Your Brand*. The Conference Board, New-York, NY.

Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ?. *Revue Management & Avenir*, 72, 113-132. Retrieved from <https://www.cairn.info/>

Dalmas, M., & Lima, M. (2016). La génération Y, génération postmoderne ? Les enjeux pour a GRH. *Management & Avenir*, 90, 151-174. doi : 10.3917/MAV.090.0151

De Vos, A., & Cambré, B. (2016). Career Management in High-Performing Organizations: A Set-Theoretic Approach. *Human Resource Management*, 56(3), 501-518. doi: 10.1002/hrm.21786

Dries, N. (2013). The psychology of talent management: A review and research agenda. *Human Resource Management Review*, 23, 272–285. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.001

Dunand, C. (2007). Les SSII au cœur d'une couteuse "guerre des talents". *Investir*, 1734, 24.

Eisner S.P. (2005). Managing generation Y. *Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.

Elizur, D. (1984). Facets of work values: A structural analysis of work outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 69(3), 379-389. doi: 10.1037/0021-9010.69.3.379

Erickson, T., Alsop, R., Nicholson, P., & Miller J. (2009). Gen Y in the workforce. *Harvard Business Review*, 87(2), 43-49.

Ettahir, N., Ahlafi, H., & Bahoussa, A. (2018). Revue de la littérature et approche critique. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 20(3), 1-13.

Farndale, E., Scullion, H., & Sparrow, P. (2010). The role of the corporate HR function in global talent management. *Journal of World Business*, 45, 61–168. doi: 10.1016/j.jwb.2009.09.012

Festing, M., & Schäfer, L. (2014). Generational challenges to talent management: A framework for talent retention based on the psychological-contract perspective. *Journal of World Business*, 49(2), 262- 271. doi: 10.1016/j.jwb.2013.11.010

Gallardo-Gallardo, E., Dries, N., & González-Cruz, T. F. (2013). What is the meaning of 'talent' in the world of work?. *Human Resource Management Review*, 23(4), 290–300. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.002

Girard, A., Fallery, B., & Rodhain, F. (2011). L'apparition des médias sociaux dans l'e-GRH: gestion de la marque employeur et e-recrutement. Actes du 16ème Congrès de l'AIM, St Denis de la Réunion, France.

Goswami, P. (2015). Employee Value proposition : a tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(12), 263-264.

Hanin, D. (2014). L'impact de l'employer branding sur les attitudes des candidats et des employés. Identification des mécanismes sous-jacents (Thèse de doctorat). Université Catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve.

Hofstede, G., Neuijen, B., Daval Ohayv, D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative science quarterly*, 286–316. doi: 10.2307/2393392

Hughes, M.E., & O'Rand, A.M. (2005). The lives and times of the baby boomers, in R. Farley et C.J. Haaga (coord.), *The American people*, New York: Russell Sage Foundation.

Ilgén, D.R., Fisher, C.D., & Taylor, M.S. (1979). Consequences of individual feedback on behavior in organizations. *Journal of applied psychology*, 64(4), 349-371. doi : 10.1037/0021-9010.64.4.349

Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102, 23-34. doi: 10.3917/rsi.102.0023

Kapoor, V. (2010). Employer Branding: A Study of Its Relevance in India. *IUP Journal of Brand Management*, 7(1/2), 51-75. Retrieved from <https://fr.scribd.com/>

King, K. A. (2016). The talent deal and journey: Understanding how employees respond to talent identification over time. *Employee Relations*, 38(1), 94-111. doi: 10.1108/ER-07-2015-0155

Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. doi: 10.1362/026725706778612103

Kupperschmidt, B.R. (2000). Multigenerational employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76. doi : 10.1097/00126450-200019010-00011

Leconte, M. (2017). L'image de marque employeur perçue par les salariés. Récite de l'expérience de travail. *Management & Avenir*, 94, 177-195. doi : 10.3917/mav.094.0177

Lewis, R. E., & Heckman, R. J. (2006). Talent management: A critical review. *Human Resource Management Review*, 16(2), 139–154. doi:10.1016/j.hrmr.2006.03.001

Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56(1), 75-102. doi: 10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x

- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51-69. doi: 10.1002/hrm.20145
- Lyons, S. (2004). An exploration of generational values in life and at work. Dissertation Abstracts International, 3462A (UMI No. AATNQ94206).
- Mandhanya, Y., & Shah, M.Y. (2010). Employer branding : A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2), 43-48.
- Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 93, 18-31. Retrieved from <https://www.cairn.info/>
- Mashlah, S. (2015). *The role of people's personal values in the mechanism of leadership* (conference). The Lancaster Leadership Centre Lancaster, University Management School, Lancaster.
- McDonald, P., & GANDZ, J. (1992). Getting value from shared values. *Organizational Dynamics*, 21(3), 64-76.
- Meglino, B.M., & Ravlin, E.C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies, and Research. *Journal of Management*, 24(3), 351-389. doi: 10.1016/S0149-2063(99)80065-8
- Michaels, E., Handfield-Jones, H., & Axelrod, B. (2001). *The War for Talent*. Brighton, MA: Harvard Business Press.
- Moore, G. E. (1922). The Conception of Intrinsic Value. *Philosophical Studies* (p.263). London: Routledge & Kegan Paul.
- Moriez, D., & Voynnet Fourboul, C. (2016). Les valeurs de la génération Y et ses implications pour la gestion. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22, 37-64. Retrieved from <https://www.cairn.info/>
- Moroko, L., & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. doi: 10.1057/bm.2008.4
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (Eds.). (2008). *Génération Y, mode d'emploi*. Bruxelles : De Boeck.
- O'Reilly, III, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture as social control: Corporations, cults and commitment. In B. Staw & L. Cummings. (Eds.), *Research in organizational behavior*, 18, (pp. 157-200). Greenwich, CT: JAI Press.
- Paillé, P., & Mucchielli, A. (2016). Chapitre 1. Choisir une approche d'analyse qualitative. *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (pp.13-33). France : Armand Colin.
- Peretti, J-M., & Swalhi, A. (2007). Définir et mesurer la fidélité organisationnelle. *Revue de Sciences de Gestion*, 64, 277-290.

- Renard, D. (2019). *Corporate Communication*. Syllabus, Université catholique de Louvain.
- Rokeach, M. (1973). *The nature of human values*. The Free Press, New York.
- Rousseau, D.M. (1995). *Psychological contracts in organisations*. Understanding written and unwritten agreements. Thousand Oaks, CA: Sage Public.
- Rousseau, D.M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 74(4), 511-541. doi: 10.1348/096317901167505
- Roy, S.K. (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15(4), 110-130. doi: 10.1016/j.sbspro.2012.09.1117
- Schwartz, S.-H., & Bilsky, W. (1987). Toward a universal psychological structure of human values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. doi: 10.1037/0022-3514.53.3.550
- Schwartz, S.-H. (2012). An overview of the Schwartz theory of basic values. *Online reading in psychology and culture*, 2(1), 1-20.
- Sehgal, K., Malati, N. (2013). Employer branding: A potent organizational tool for enhancing competitive advantage. *The IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51-65. Retrieved from <https://fr.scribd.com/>
- Sheridan, J. E. (1992). Organizational culture and employee retention. *Academy of Management Journal*, 35(5), 1036–1056. doi : 10.2307/256539
- Soulez, S., & Guillot-Soulez, C. (2011). Marketing de recrutement et segmentation générationnelle : regard critique à partir d'un sous segment de la génération Y. *Recherche et Applications en Marketing*, 26(1), 39-57. doi : 10.1177/076737011102600103
- Stahl, G., Björkman, I., Farndale, E., Morris, S. S., Paauwe, J., Stiles, P., & Wright, P. M. (2007). Global Talent Management: How Leading Multinationals Build and Sustain Their Talent Pipeline. *INSEAD Working Papers Collection*, 34, 1–36. Retrieved from <https://www.researchgate.net/>
- Sullivan, P., & Heitmeyer, J. (2008). Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement. *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), 285-295. doi: 10.1111/j.1470-6431.2008.00680.x
- Tansley, C., Turner, P., Foster, C., Harris, L., Stewart, J., Sempik, A., & Williams, H. (2007). *Talent: strategy, management, measurement*. London: Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD).
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3_suppl). doi: 10.1177/0972150916631214

Thunnissen, M., Boselie, P., & Fruytier, B. (2013). Talent management and the relevance of context: Towards a pluralistic approach. *Human Resource Management Review*, 12(23), 1-11. doi: 10.1016/j.hrmr.2013.05.004

Thunnissen, M., & Gallardo-Gallardo, E. (2019). Rigor and relevance in empirical TM research: Key issues and challenges. *Business Research Quarterly*, 22, 171–180. doi: 10.1016/j.brq.2019.04.003

Turban, D.B. (2001). Organizational attractiveness as an employer on college campuses: An examination of the applicant population. *Journal of Vocational Behavior*, 58(2), 293-312. doi: 10.1006/jvbe.2000.1765

Twenge, Jean M., Campbell, Stacy M., Hoffman, Brian J., & Lance, Charles E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management* 36(5), 1117–1142. doi: 10.1177/0149206309352246

Vaiman, V., Scullion, H., & Collings, D. (2012). Talent management decision making. *Management Decision*, 50(5), 925–941. doi: 10.1108/00251741211227663

Wolburg, J.M., & Pokrywczynski J. (2001). A psychographic analysis of generation Y. *Journal of Advertising Research*, 41(5), 33-53. doi: 10.2501/JAR-41-5-33-52

Woodford, K. & Jackson, G. (2003). Cambridge Advanced Learner's Dictionary (CDROM). Cambridge: Cambridge University Press.

Yeaton, K. (2008). Recruiting and Managing the «Why ?» Generation : Gen Y. *CPA Journal*, 78(4), 68-72.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. 2nd ed., Amacom, New York, NY.

Annexes

Annexe 1 : Métiers en pénurie en 2019 selon Actiris

Professions	OE reçues	RMO	RMO/OE	Quantitatif	Qualitatif	Conditions de travail
Informaticiens et autres professions connexes						
Ingénieur logiciel	102	61	0,6	X	X	
Analyste système	48	123	2,6	X	X	
Architecte de réseaux	29	32	1,1	X	X	
Programmeur système	43	27	0,6	X	X	
Chef de projet informatique	73	76	1,0	X	X	
Analyste fonctionnel	81	72	0,9	X	X	
Analyste-programmeur	257	228	0,9	X	X	
Webdeveloper	108	300	2,8		X	
Programmeur	104	186	1,8	X	X	
Technicien helpdesk IT	261	479	1,8		X	
Technicien pc/mac	26	425	16,3		X	
Testeur en informatique	34	41	1,2	X	X	
Administrateur base de données	48	53	1,1	X	X	
Consultant en informatique	121	159	1,3		X	

Annexe 2 : Tableau 1 - Caractéristiques de l'échantillon

Talent	H/F	Âge	Etudes/ diplômes	Poste	Ancienneté dans l'entreprise	Entreprise
Talent 1	H	30	Bachelier en sciences politiques, bachelier en ingénieur de gestion, master en sciences de gestion et en économétrie	BI consultant, BI analyst <u>Rem</u> : BI = Business intelligence (informatique décisionnelle)	3½ ans	A

Talent 2	F	30	Bachelier en communication, master en sciences et technologie de l'information	Data quality analyst	2 ans	B
Talent 3	H	27	Ingénieur civil avec master en informatique et gestion	Functional Analyst	5 ans	B
Talent 4	H	27	Ingénieur industriel en spécialité informatique	Application Support Engineer	2 ans	C
Talent 5	H	25	Bachelier en informatique de gestion	Experience Software Engineer	+ de 2½ ans	D
Talent 6	H	27	Ingénieur industriel en spécialité informatique	R&D Software Engineer	3 ans	E
Talent 7	F	29	Ecole d'ingénieur spécialisation génie électronique	R&D Electronic Engineer	+ de 2 ans	E
Talent 8	H	28	Bachelier en informatique de gestion	Front-end developer	3½ ans	F
Talent 9	H	28	Ingénieur industriel en informatique	Software Engineer, Deployment Engineer, Deployment manager	3 ans	G
Talent 10	H	25	Electromécanique section mécatronique	Software Engineer	1 ans et 8 mois	E

Annexe 3 : Guide d'entretien

Je vous remercie pour le temps que vous m'accordez. Pour expliquer brièvement le but de cette étude, je cherche à comprendre comment attirer et fidéliser les jeunes talents dans les métiers en pénurie en informatique. Le cadre de ce travail garantit l'anonymat et la confidentialité des réponses données qui ne seront utilisées que dans le cadre de cette recherche universitaire.

- 1) Quel âge as-tu ?
- 2) Quelles études as-tu faites/qu'as-tu comme diplôme(s) ?
- 3) Quelle est le nom de l'entreprise pour laquelle tu travailles ?
- 4) Quel est l'intitulé du poste que tu occupes dans l'entreprise pour laquelle tu travailles ?
- 5) Depuis combien de temps es-tu dans l'entreprise ?
- 6) Lorsque tu fais une recherche d'emploi et que tu recherches des informations sur une entreprise, quels canaux utilises-tu ? (site internet, réseaux sociaux, bouche-à-oreille, Glassdoor ?)
- 7) Lorsque tu fais une recherche d'emploi, que regardes-tu, qu'est-ce qui t'intéresse de savoir, qu'est-ce qui est important pour toi, quels critères doit remplir l'entreprise ? (possibilité de développer des compétences, rémunération, sécurité, recherche de challenge, avoir des responsabilités, plaisir de travailler, etc.)
- 8) Est-ce que les valeurs de l'entreprise sont importantes pour toi dans ton choix d'entreprise ?
- 9) Quelles sont les valeurs de ton entreprise ? Pourrais-tu me donner 3 valeurs que prône l'entreprise dans laquelle tu travailles ?
- 10) Est-ce que tu considères que ces valeurs que tu viens de me citer, correspondent à tes valeurs personnelles ?
- 11) Si oui, penses-tu que cette cohérence entre les valeurs de l'entreprise et les tiennes a joué un rôle dans ton choix d'entreprise ?
- 12) Si non, pourquoi as-tu choisi cette entreprise ?
- 13) Est-ce que tu expérimentes les valeurs de l'entreprise quotidiennement ?
- 14) Est-ce que tu trouves qu'une fois dans l'entreprise, tu expérimentes ce que l'entreprise t'avais promis ? Ce qui était dans l'offre ou ce qui était communiqué en général ? Est-ce qu'on peut dire que le contrat respecté ?
- 15) Pourrais-tu être dans une entreprise que ne partage pas tes valeurs personnelles ?

- 16) Est-ce que tu te sens bien dans l'entreprise ? Pourquoi ? Est-ce que tu te sens impliqué dans l'entreprise ? Est-ce que l'entreprise te donne envie de travailler ? Est-ce que tu penses que les valeurs de l'entreprise ont un impact sur ton implication ?
- 17) Est-ce que tu as envie de rester dans cette entreprise ? Pourquoi ? Qu'est-ce qui te motive à rester dans cette entreprise ? Est-ce que les valeurs ont un impact sur ton envie de rester ? Si du jour au lendemain l'entreprise fait une action qui va à l'encontre de tes valeurs, est-ce que ça peut influencer le fait que tu restes ou que tu partes de cette entreprise ?
- 18) Penses-tu avoir des difficultés à trouver un autre travail ?

Annexe 4 : Tableau 2 - Tableau reprenant les valeurs selon McDonald et Gandz (1992, p. 68)

Les 24 valeurs de McDonald et Gandz (1992)	Définitions
L'adaptabilité	Être flexible et pouvoir changer, en fonction de circonstances nouvelles
La pugnacité	Être accrocheur et poursuivre ses objectifs avec vigueur
L'autonomie	Être indépendant et libre d'agir
L'ouverture d'esprit	Accepter différents points de vue et opinions
La prudence	Être prudent et minimiser l'exposition au risque
La considération	Être bienveillant, bon et prévenant
La coopération	Être coopératif et savoir travailler avec les autres
Marquer du respect	Être poli et respecter la liberté individuelle
La créativité	Développer de nouvelles idées et appliquer des approches innovantes
L'accomplissement personnel	S'accomplir en progressant, en apprenant et en se développant
La préservation des ressources	Être économe et attentif aux dépenses

La persévérance	Travailler longtemps et avec intensité afin d'atteindre les résultats
La prise de risque	Adopter une approche par essais et erreurs, pour résoudre des problèmes
L'équité	Être juste et fournir la récompense adaptée, en fonction du mérite
La tolérance	Être tolérant et compréhensif quand des erreurs se produisent
Le formalisme	Faire respecter les protocoles, maintenir la tradition
L'humour	Savoir mettre de l'ambiance et être enjoué
L'initiative	Saisir les opportunités et prendre des responsabilités sans hésiter
La rationalité	Raisonner et prendre des responsabilités, sans hésiter
L'intégrité	Avoir de l'honneur et respecter des valeurs éthiques
Le respect de l'autorité	Suivre les directives et se conformer aux règles
La franchise	Être droit, sincère et franc, dans les discussions
La rigueur	Être soigneux, ordonné et bien organisé
L'égalité sociale	Être l'égal des autres et éviter les différences de statut

Annexe 5 : Tableau 3 - Caractéristiques des entreprises

Entreprise	Région	Nombre d'employés en Belgique	Type d'entreprise / secteur
A	Région Wallonne	11-50	Services informatique spécialisée dans le développement d'applications, la gestion et l'analyse des données et formation
B	Bruxelles	1001-5000	Informatique dans la sécurité sociale et les soins de santé
C	Bruxelles	5000 employés dans 80 pays	Solutions technologiques pour institutions financières

D	Région Flamande	201-500	Développement de logiciels pour des sociétés de podcasting
E	Région Wallonne	24	Robotique et électromécanique
F	Région Flamande	250 000 employés dans le monde	Technologie et service de l'information
G	Région Wallonne	11-50	Invention de logiciels pour les secteurs médical, financier et public

Annexe 6 : Valeurs projetées par les entreprises sur les différents canaux

1) Entreprise A : /

2) Entreprise B

- LinkedIn

réalise des projets et services ICT innovants pour le travail, la famille et la santé pour les institutions de la sécurité sociale et des soins de santé et leur propose une large gamme de services ICT. ICT for society n'est pas qu'un slogan chez nous réalisons des projets innovants dans l'e-government et l'e-health en Belgique et jouons un rôle de premier plan dans l'informatisation de la sécurité sociale et des soins de santé. Nous collaborons aussi au développement du G-Cloud, le cloud communautaire belge.

- Site internet

Plus de 1700 professionnels de Smeals oeuvrent à l'e-government et à l'e-health. Par des projets et des services informatiques révolutionnaires, ils contribuent à la simplification administrative, à la justice sociale et à des soins de qualité. Les collaborateurs de Smeals nous racontent ce que cela signifie pour eux.

ÉQUILIBRE TRAVAIL/VIE PRIVÉE

veille à proposer à ses collaborateurs des conditions de travail permettant un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle (horaires flexibles, récupération d'heures supplémentaires en congés, travail à temps partiel, télé-travail).

Vous détenez la clé de votre succès chez Smeals. En concertation avec votre dirigeant, vous faites évoluer vos compétences et vous développez votre potentiel en adéquation avec les besoins de Smeals.

Grâce au système de gestion des compétences, vos connaissances, compétences et aptitudes professionnelles sont connues et répertoriées par les dirigeants de Smeals. Vous avez, de cette manière, plus facilement accès aux nouvelles opportunités et aux nouveaux défis. Tout au long de votre carrière, vous pouvez ainsi occuper des fonctions très diverses.

La gestion des compétences vous permet de tenir à jour vos connaissances dans un secteur ICT en constante évolution. Smeals a fait le choix délibéré de s'engager sur le long terme avec ses collaborateurs.

Smals reconnaît elle aussi l'importance de la **responsabilité sociale**. Aussi aspire-t-elle à un processus d'amélioration continue en vue du développement des collaborateurs et de la société, de la croissance économique et des avancées technologiques dans un profond respect de l'environnement, et ce en adéquation avec son core business et son expertise unique. Dans cette perspective, Smals souhaite promouvoir le développement durable et favoriser une participation optimale de ses collaborateurs et autres intéressés.

- Glassdoor

"horaire flexible" (dans 6 avis)	<p>Avantages</p> <p>Heures flexibles Bon emplacement Salaires prévisibles Avantages fixes</p>
<p>Avantages</p> <p>Équilibre travail-vie personnelle, stimulant, chaleureux</p>	<p>Avantages</p> <p>Bonne ambiance Équilibre vie familiale et vie privée</p>
<p>Avantages</p> <p>Cadre de travail agréable, collègues sympa et compétents</p>	

3) Entreprise C

- LinkedIn

La richesse de notre offre, la puissance de notre engagement et notre **passion pour l'innovation** nous permettent d'accompagner nos clients au quotidien dans leurs projets d'avenir, mais également de contribuer à rendre la finance accessible au plus grand nombre.

Nos clients bénéficient chaque jour de la puissance de nos technologies et softwares, ainsi que de **l'expertise** de nos 5 000 collaborateurs. Nous les accompagnons dans plus de 80 pays dans le monde.

From e-sports players to volunteers for humanitarian organizations, from drummers to street art lovers, we're a diverse but close-knit team united by a **passion** for all things digital and **innovative**. We're looking for people who share our principles, bring fresh perspectives to the table, and want to make an impact.

At SBS, we fight for **inclusion**, gender equality and climate change. With the help of the Group and volunteer employees we are involved in several initiatives.

- Site internet



Responsabilité d'entreprise

Chez **Smals**, la **responsabilité sociale** est au cœur de notre culture. Nous tenons à gagner et à maintenir la confiance de nos clients, de nos partenaires et des communautés dans lesquelles nous vivons.

Nos pratiques professionnelles témoignent de notre engagement envers l'égalité des chances, l'inclusion financière et le développement durable. Nous pensons que placer **l'humain** au cœur de la transformation digitale est la meilleure voie pour favoriser un avenir durable.

Nos engagements

Notre raison d'être est de contribuer au **progrès humain** en œuvrant résolument à la réalisation des objectifs de développement durable définis par l'ONU, afin de parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous.



Social

L'égalité femmes-hommes, la diversité sociale, la santé et le bien-être de tous nos employés sont des axes majeurs de notre action.



Solidaire

Nous promovons l'inclusion financière en proposant des services au plus grand nombre et en favorisant la création d'emplois.



Environnement

Fers de lance de la lutte contre le changement climatique, nous nous engageons à promouvoir la durabilité numérique et à atteindre la neutralité carbone.



Ecosystème

Nous veillons au strict respect des normes d'éthique professionnelle et des meilleures pratiques opérationnelles et nous mettons en œuvre une démarche d'achats responsables.

Humain. Esprit d'entreprise. Diversité.

Ces valeurs guident l'ensemble de nos actions. Nos **équipes** rassemblent des **talents** issus de multiples cultures et horizons autour d'un objectif commun : accompagner les institutions financières du monde entier.

Depuis 1968, nous sommes le partenaire technologique stratégique des institutions financières et nous nous sommes également **constamment transformés** pour répondre aux enjeux de notre marché.

Si le contexte de pandémie mondiale a accéléré le phénomène, il est indéniable que les échanges se digitalisent toujours plus. Nos technologies permettent à nos clients, les institutions financières, de sécuriser le présent et de garantir le futur de millions d'hommes et de femmes dans le monde. **L'humain** fait partie de notre ADN et nous considérons qu'il en va de notre responsabilité de le garder au centre des technologies financières.

Tous les jours, cette « âme » s'illustre à travers nos préoccupations : concrétiser un projet ambitieux et indépendant dans un monde toujours plus complexe ; **se transformer** sans pour autant renier notre héritage ; faire place à la **force de l'intelligence collective** en fédérant les collaborateurs ; cultiver l'humilité et placer très haut la barre de **l'excellence**.

En définitive, ce que nous avons tous en commun, c'est la richesse de nos différences, une mission légitime, et l'ambition de bâtir un **projet collectif**. Un projet qui ouvrira les portes d'un monde financier meilleur.

Afin de répondre aux aspirations de chacun, et de faire bénéficier des avantages d'un Groupe international, la **mobilité interne** qu'elle soit géographique, sectorielle ou métiers, est supportée si un collaborateur en fait la demande. Bien sûr, chaque collaborateur est accompagné au cours du processus.

Notre société **favorise l'évolution permanente de tous**. Afin de répondre aux aspirations de chacun, et s'adapter aux transformations rapides de notre écosystème nous accompagnons chaque collaborateur dans la construction d'une carrière à son image. Des outils et dispositifs sont mis à la disposition des collaborateurs afin de les **guider dans le développement de leurs parcours professionnels** au sein du Groupe. Le plan de développement est évoqué au cours de Comités RH organisés régulièrement au cours de l'année.

Notre tribu

Fédérer les talents

Nous appartenons à de multiples écosystèmes alors que les **cultures et les identités s'entrecroisent** comme jamais auparavant. Et, en tant qu'entreprise, nous avons une responsabilité envers celles et ceux qui nous font confiance.

Amateurs de jeux de sports en ligne, volontaires humanitaires, percussionnistes invétérés ou fans de street art : nous formons une équipe plurielle et solidaire, unie par la passion du digital. Avec plus de 5 000 **experts** répartis sur 11 fuseaux horaires et dans 180 villes dans le monde, nous sommes à pied d'œuvre pour vous aider à dynamiser la croissance de votre entreprise et révolutionner la banque et la finance.

Notre **diversité** fait notre force. Notre vision fait notre différence.

Nous recherchons des personnalités qui partagent nos valeurs, qui font preuve d'audace et qui sont déterminées à faire avancer le monde.

4) Entreprise D

- LinkedIn

We enable them to offer the right content at the right time to the right audience on the right device through whichever platforms and with whatever mix of business models that are best suited to achieve their aims. They can match content supply and demand at the strategic and the planning level while orchestrating smart and smooth workflows at the execution level, in a closed loop driven by data. This propels major **efficiencies** and **innovations** from content acquisition, rights management, planning and multichannel/multiplatform scheduling to content publication, and smart analytics.

- Site internet

Listening to you until we fully understand your challenges and ambitions, we can then leverage our deep knowledge, vast **experience**, and knack for co-creation to help you engage your audiences, contain your OPEX, and optimize your content ROI. You will achieve this by making the right strategic decisions and engaging the right audience with the right content at the right time through the right channels at higher efficiency and lower operational cost.

A **close tribe of experts** goes out on a mission from broadcasters, streamers and content providers: to help deliver their content on time to viewers in all corners of the world, through any channel, platform and device. Amid disrupting changes they conquer technical barriers and geographical frontiers, finding strength in **mutual trust** and shared knowledge. Their careers unfold as an inspiring journey through ever changing media landscapes, and we see how they grow as individuals, as experts and as a **team** that assumes **leadership** and boldly goes where no team has gone before.

If you share our passion for continuous improvement, you'll feel supported all the way. We provide intensive on-the-job training, permanent coaching, mentorship and education and there's so much you simply pick up from your teammates.

As we attach great importance to a sound work-life balance, you enjoy great flexibility in working hours and get extra days off. In Belgium we have satellite offices near Ghent, Leuven and Mechelen to beat the daily commute.

You have a say in the company and your role, and you enjoy freedom of initiative and the autonomy you need to take ownership.

Working together comes natural in this strong tribe and you can really pull from other people's strengths. We speak up, share, dare, embrace change and keep our promise. It's in our DNA. Also, it won't be long before you're invited to an event organized by the company or your teammates.

5) Entreprise E

- LinkedIn

Launched in 2013, we offer an expertise in the three main technological fields of robotics and mechatronics. We can support any project from early feasibility studies to manufacturing through prototyping.

Our experts work together at the very beginning of the design process to find the best solution responding to the customer needs, mixing efficiently the fields of mechanics, electronics and software.

- Site internet

réunit des experts hautement qualifiés en mécanique, électronique et programmation. Il y a toujours quelqu'un chez pour vous accompagner.

Nos meilleurs souvenirs avec

Voyages, sorties, projets, détente.

+ photos

6) Entreprise F

- LinkedIn

is a global leader in partnering with companies to transform and manage their business by harnessing the power of technology. The Group is guided everyday by its purpose of unleashing human energy through technology for an inclusive and sustainable future. It is a responsible and diverse organization of 270,000 team members in nearly 50 countries. With its strong 50 year heritage and deep industry expertise, is trusted by its clients to address the entire breadth of their business needs, from strategy and design to operations, fueled by the fast evolving and innovative world of cloud, data, AI, connectivity, software, digital engineering and platforms. The Group reported in 2020 global revenues of €16 billion.

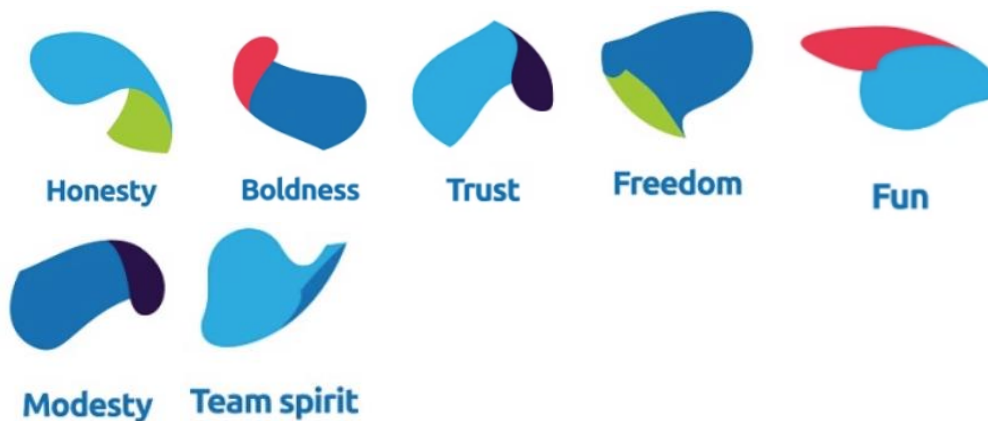
At [REDACTED] we work with the world's leading brands to enhance and transform the way they do business. We do this with **passion**. And we do this by applying the **human touch** to business and technology. **Passionate** people are [REDACTED]s Ace of Spades. Here you will be part of a network of **experts** building solutions that transform businesses and create a sustainable environment for them to operate in.

#LifeAt [REDACTED] is all about how our 7 core values come to life. As business models go, we're big admirers of the beehive. It's all about **collaboration**, you see. **Everyone** here **works together** to achieve a common goal in creating a better change for our clients. But we also respect each other's individuality. Because that's what adds value to the team.

Diversity & Inclusion

We have always placed an exceptionally strong focus on recruiting and sustaining a talented and **diverse pool of** extraordinary **people**. Our People Charter lays the foundation for a corporate culture and long-term working environment that invite you to call us home. As a bright and creative individual, you're a valuable asset to whichever company you choose. At [REDACTED], we're **proud to call you a team member** and we aim to create an environment in which you will grow and thrive.

- Site internet



7) Enterprise G

- LinkedIn

Computers and devices are everywhere, and the world has become software centric. Enabling new business models by leveraging on the software **innovation** and managing its life-cycle has become the number one priority of almost every enterprise.

We have been making software for the financial, healthcare and public sectors for more than 20 years. Software handling each day millions of transactions, applications connecting customers and employees to core back-end systems through desktop browsers, smartphones or tablets. We always have the same objective: apply software **innovation** and best practices to deliver the applications that the business really needs.

Our DNA is to put **humans** and technology at work to deliver on business needs. We exist to tackle the challenge of creating **high quality software**.

- Site internet

Computers and devices are everywhere, and the world has become software centric. Enabling new business models by leveraging on the software **innovation** and managing its life-cycle has become the number one priority of almost every enterprise.

We have been making software for the financial, healthcare and public sectors for more than 20 years. Software handling each day millions of transactions, applications connecting customers and employees to core back-end systems through desktop browsers, smartphones or tablets. We always have the same objective: apply software **innovation** and best practices to deliver the applications that the business really needs.

Our DNA is to put **humans** and technology at work to deliver on business needs. We exist to tackle the challenge of creating **high quality software**.

High skills, provided.

Committed to **Quality**

Annexe 7 : Tableau 4 - Tableau reprenant les valeurs perçues par les jeunes talents pour leur entreprise

Entreprise	Talents travaillant dans l'entreprise	Canal utilisé pour cette entreprise	Canaux utilisés en général	Valeurs perçues par les jeunes talents
A	Talent 1	Opportunité, contrat proposé	LinkedIn	/
B	Talent 2	/	Facebook, LinkedIn, sites	Politique RH favorable aux employés, flexibilité, équilibre vie pro/vie privée
	Talent 3	Ecole	LinkedIn, Google, Glassdoor	Flexibilité
C	Talent 4	/	LinkedIn, Google	Egalité, possibilité/ mobilité, se développer
D	Talent 5	Démarché par l'entreprise	Entourage	Collaboration, esprit d'équipe, être soudé
E	Talent 6	Ecole	LinkedIn, sites comme	Responsabilité, autonomie, cadre détendu

			Indeed.be et référence.be	
	Talent 7	/	LinkedIn, Google	Esprit d'équipe, l'entraide, passion, responsabilité
	Talent 10	Ecole, stage	LinkedIn, sites avec offres d'emploi	Progrès, l'équipe, l'entraide
F	Talent 8	/	LinkedIn, bouche-à-oreille	Fun, team-spirit (esprit d'équipe), boldness (audace)
G	Talent 9	/	LinkedIn, bouche-à-oreille, Google	Bien-être des gens, qualité, équipe, communication, bonne entente

Annexe 8 : Tableau 5 - Tableau reprenant les valeurs projetées par les entreprises

Entreprise	Canaux utilisés par l'auteur	Valeurs projetées (perçues par l'auteur)
A	LinkedIn	/
	Site internet	/
B	LinkedIn	Innovation, social, sécurité
	Site internet	Innovation, social, sécurité, équilibre travail/vie privée, évolution des compétences et opportunité de carrière, tâches variées, responsabilités sociétales
	Facebook	/
	Glassdoor	Equilibre vie professionnelle/vie privée, flexibilité (horaire), bonne ambiance

C	LinkedIn	Passion, innovation, expertise, l'inclusion
	Site internet	Innovation, l'humain, flexibilité, équipe, responsabilités sociétales, inclusion, social, diversité, l'excellence, évolution de carrière
D	LinkedIn	Innovation, efficacité
	Site internet	Expérience, équipe, expertise, développement de compétences, autonomie, flexibilité, équilibre travail/vie privée
E	LinkedIn	Expertise, équipe
	Site internet	Equipe, bonne ambiance, expertise
F	LinkedIn	Equipe, diversité, inclusion, passion, l'humain, expertise, collaboration
	Site internet	Honnêteté, audace, confiance, liberté, fun, modestie, esprit d'équipe
G	LinkedIn	Innovation, qualité, l'humain
	Site internet	Innovation, qualité, l'humain, expertise

Annexe 9 : Retranscription des interviews des jeunes talents

Retranscriptions interview JT

Jeune talent 1

Âge : 30 ans

Sexe : homme

Q : Quelles études as-tu faites ? Quels diplômes as-tu ?

R : J'ai un bachelier en sciences politiques, un bachelier en ingénieur de gestion et un master en science de gestion et en économétrie.

Q : Où travailles-tu actuellement ?

R : Oui, c'est *entreprise*.

Q : Quel est l'intitulé du poste que tu occupes actuellement dans l'entreprise ?

R : BI consultant, BI analyst.

Remarque : BI = Business intelligence, informatique décisionnelle.

Q : Depuis combien de temps es-tu dans cette entreprise ?

R : 3 ans et demi, j'ai commencé en février 2018.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi et que tu souhaites avoir des infos sur une entreprise, quels canaux utilises-tu ?

R : C'est une bonne question parce que dans mon cas c'est un peu particulier, j'ai souvent eu de la chance. Mais si je cherchais un emploi.. hum.. oui via LinkedIn de toute manière. Oui voilà oui.

Q : Est-ce que tu irais chercher sur internet, sur le site officiel de l'entreprise par exemple ?

R : Non bah en fait c'est assez délicat car imaginons que tu es intéressé de travailler chez Google, tu vas aller regarder sur le site de google pour identifier quelles sont les opportunités d'emplois dans les différentes parties du globe. Mais je ne sais pas, je pense que ça dépend de l'entreprise, de l'image de marque de l'entreprise mais ça m'intéresse pas vraiment tu vois. C'est pas vraiment pour mon profil, je ne veux pas travailler de cette manière-là.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi, qu'est-ce qui t'intéresse, quels critères doit avoir l'entreprise pour qu'elle t'intéresse ?

R : Je trouve que de manière générale, les job descriptions ne sont pas bien écrits, j'ai vraiment l'impression que lorsque tu les lis, ce n'est absolument pas... Je vais le dire autrement. Quand tu lis un job description et que tu connais exactement l'intitulé du job, ce que tu dois faire, etc., tu as l'impression que ça a été écrit par quelqu'un qui n'y connaît absolument rien et il y introduit des mots clés pour justement apparaître en premier dans les moteurs de recherches dédiés à ces offres d'emploi. Et donc, moi ça me rebute un peu tu vois.

Q : Donc si je comprends bien, ce n'est pas représentatif de ce que tu ferais une fois dans l'entreprise.

R : Non, ce n'est absolument pas représentatif. Et donc du coup, j'ai tendance à me faire une idée dans la première entrevue, des premiers entretiens. Donc c'est vraiment lors de l'entretien que je me fais une image de la manière dont l'entreprise fonctionne. Parce qu'au final, tu as l'image de marque, au niveau des ressources humaines, tu as aussi dans le cadre du recrutement, tout un marketing qui est réalisé derrière mais qui ne correspond finalement pas à la dynamique de l'entreprise, donc c'est simplement une image qui est donnée. Donc maintenant reste à voir si au final la stratégie marketing, décidée au plus haut niveau est mise en place justement par les différentes directions, est-ce qu'elle est à l'image de la mission ou de la vision de l'entreprise, ça c'est une autre histoire. Mais c'est pas l'impression que j'ai, clairement pas, je crois qu'il y a vraiment un décalage par rapport à tout ça.

Q : Est-ce que c'est le cas aussi dans l'entreprise où tu travailles maintenant ou c'est plus de manière général ?

R : Non c'est plutôt en général, l'entreprise dans laquelle je travaille c'est un peu particulier parce que c'est une spin up d'une université et donc les dirigeants, enfin les gestionnaires de l'entreprise sont encore très actifs dans le milieu universitaire donc c'est différent. Maintenant je suis consultant à *entreprise client* et là, ça se passe très bien, ma mission actuelle ça se passe relativement bien et si j'ai l'occasion d'ailleurs, **je demanderais à être interne à la *entreprise client*** par exemple parce que j'ai plus d'avantages, des avantages extra-légaux. Et au final je crois qu'au **plus le temps passe, au plus tu relativises ton envie, tes besoins** par rapport à ce que tu recherches, quelles sont tes attentes par rapport à un job. Tu verras, j'imagine que d'une personne à l'autre, les choses changent.

Q : Quelles seraient alors tes attentes pour un job ?

R : **Un environnement de travail qui me permet d'apprendre des choses**, un environnement de travail qui me permet au final d'avoir une **certaine autonomie** dans la manière dont je gère les projets sur lesquels je travaille, la possibilité justement de **pouvoir changer, apprendre de nouvelles** choses peut-être dans un cadre de gestion humaine. La technologie ce n'est pas ce qui m'intéresse le plus dans l'IT. Et puis les avantages extra-légaux, une certaine liberté aussi par rapport aux horaires et voilà.

Q : Est-ce que pour toi, les valeurs de l'entreprise, communiquées par l'entreprise, on parlait de l'image de marque tout à l'heure, est-ce que c'est important pour toi dans le choix de l'entreprise ou pas vraiment ?

R : Je suis un peu **désillusionné** par rapport à ça, je n'y crois pas. Pour moi ça n'a aucun intérêt, c'est vraiment dans un but purement marketing.

Q : Si je devais te demander de me donner 3 valeurs de ton entreprise, est-ce que tu pourrais m'en donner ?

R : Non parce que ce n'est absolument **pas communiqué**, ce n'est absolument pas dans la culture de l'entreprise de travailler justement sur la connaissance de la culture, la mission, les valeurs de l'entreprise, etc., aux employés. Je ne les connais pas. Je ne suis même pas sûr qu'ils y aient pensé, je ne suis même pas sûr que ce soit établi. Je vais regarder sur le site internet juste par curiosité. Dans ma précédente mission, enfin la précédente entreprise qui m'a engagé, je donnais pas mal de formations, je préparais des gens à des entretiens, on faisait pas mal de consulting et du sourcing plutôt donc je préparais des gens à des entretiens d'embauche et je **travillais justement sur les valeurs** de l'entreprise, bien les comprendre, et **au final ça sert à rien** non plus et même de ma propre expérience, je n'ai **pas** l'impression que ce soit quelque chose qui soit vraiment **représentatif**. Donc pour revenir au site de « son entreprise », il n'y a pas grand-chose, non ce n'est pas quelque chose d'important et mis en avant.

Remarque : sourcing = (ou « identification » en français) est un terme utilisé en gestion des ressources humaines pour décrire un processus qui a pour objectif d'identifier des candidats correspondant aux profils recherchés par le client. (source : Wikipédia).

Q : Dans l'absolu, est-ce qu'il faudrait qu'il y ait une cohérence entre les valeurs personnelles ou les valeurs de l'entreprise ? Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui va à l'encontre de tes valeurs personnelles ?

R : Ah non, ça non. Tu as tout à fait raison. **Là, imaginons que tu travailles pour une entreprise qui communique des valeurs qui semblent être similaires aux tiennes et puis**

dans les faits, tu te rends compte que ça ne se passe pas bien parce que ça ne se passe pas comme tu l'as prévu, et alors à ce moment-là c'est mieux de quitter l'entreprise.

Q : Est-ce que tu saurais me dire pourquoi tu as choisi cette entreprise-là, l'entreprise où tu travailles maintenant ?

R : Par **facilité** (rire). La précédente entreprise pour laquelle je travaillais a fait faillite et donc j'ai profité de cette faillite pour me reposer parce que ce n'était pas de tout repos de travailler dans cette précédente boîte. Et puis, j'ai suivi une formation et quelques semaines après le début de cette formation, elle n'a pas duré très longtemps, l'entreprise qui donnait ces formations a proposé de m'engager. Et c'était dans le milieu de la BI, un milieu dans lequel je n'avais jamais travaillé, enfin réellement et j'ai accepté l'offre et voilà. C'est pour ça que je te dis que **j'ai toujours eu de la chance**.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans l'entreprise ? Au niveau de l'environnement ?

R : Oui, euh oui. Mais en fait je ne les connais pas vraiment. C'est une situation particulière dans laquelle je travaille parce que dès mon engagement j'ai travaillé *chez son client* donc la question elle est liée au client pour lequel je travaille actuellement et donc oui. Sinon dans l'entreprise ça se passe bien aussi.

Q : Est-ce que tu te sens impliqué dans l'entreprise ?

R : Non.

Q : Impliqué dans ton job mais pas forcément dans l'entreprise ?

R : Dans le job oui mais pas vraiment dans l'entreprise pour laquelle je travaille.

Q : Est-ce que cette entreprise te donne envie d'aller travailler ? Est-ce que tu prends plaisir à travailler ?

R : Oui !

Q : Est-ce que tu as envie de rester dans cette entreprise ? Pourquoi oui, pourquoi non ?

R : Alors chez *son entreprise actuelle*, non parce que les avantages extra-légaux, ainsi que la rémunération ne correspond pas à mes attentes, enfin ne correspond plus à mes attentes. Et donc du coup d'ici la fin de l'année je vais sans doute quitter et demander justement à *entreprise client* de m'engager.

Q : Et donc c'est vraiment par rapport aux attentes qui ont changées et évoluées ?

R : C'est ça !

Q : Si tu es dans une entreprise avec qui tu partages les valeurs mais qui du jour au lendemain fait une action qui va à l'encontre de ces valeurs, est-ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes ou que tu partes de cette entreprise ?

R : Ça dépend vraiment, ça dépend de l'argumentation que l'entreprise aura par rapport à ces choix. Mais bon, de manière générale, je crois que quand ça arrive, sur du long terme, tu quitteras quand même l'entreprise, tu n'y resteras pas, tu ne te sentiras pas à l'aise, il y aura un conflit interne je crois.

Jeune Talent 2

Age : 30 ans

Sexe : Femme

Q : Quelles études as-tu faites ? Quel diplôme as-tu ?

R : Alors j'ai commencé avec un Bachelier en communication et puis j'ai fait un master en sciences et technologies de l'information.

Q : Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle tu travailles ?

R : Je travaille pour *entreprise*.

Q : Quel est l'intitulé du poste que tu occupes ?

R : Je suis aujourd'hui data quality analyst.

Q : Ça fait combien de temps que tu es dans cette entreprise et que tu occupes ce poste ?

R : 2 ans.

Q : Alors, de manière plus générale, quand tu fais une recherche d'emploi et que tu cherches des informations sur une entreprise, quel canal ou quel canaux tu utilises ?

R : Alors c'est assez variable. J'ai pas mal d'info sur Facebook parce qu'en fait ma sœur travaille dans l'insertion socio-professionnelle donc j'ai pas mal d'offres d'emploi qui arrivent comme ça. Alors après quand vraiment je cherche un boulot, ça peut être les sites dédiés aux offres d'emploi.

Q : Est-ce que tu vas parfois voir les sites internet des entreprises ?

R : Oui mais je vais plus voir des sites généralistes et LinkedIn aussi.

Q : Quand tu cherches un emploi toujours, qu'est-ce que tu regardes, qu'est-ce qui t'intéresse ? Qu'est-ce qui t'intéresse de savoir sur l'entreprise, qu'est-ce qui est important, quels critères doit remplir entreprise ?

R : Alors pour moi ce qui est important quand j'ai changé de travail c'était la **flexibilité** dans les **horaires de travail**, je trouvais ça assez important. Donc chez *son entreprise*, on a quand même une certaine flexibilité dans le temps de travail. Après forcément le **descriptif de la fonction** c'est toujours le plus important. Quand tu quittes un poste, tu veux quelque chose qui va t'intéresser dans le nouveau poste donc pour moi c'est quand même toujours le descriptif de poste qui est important. Et l'entreprise en elle-même, le domaine d'activité, c'est important aussi. Ça reste quelque chose auquel on prête attention quand on cherche un emploi, en tout cas moi.

Q : Est-ce que pour toi les valeurs de l'entreprise sont importantes quand tu choisis l'entreprise ?

R : Alors les valeurs de l'entreprise **oui**. Après, je trouve que c'est en discutant avec les employés qu'on peut arriver à... enfin en tout cas en discutant avec les **RH** qu'on arrive à avoir une vraie idée d'une entreprise parce que les valeurs sur un site web sont parfois ... fin bon... mettre des valeurs sur un site web.. j'ai travaillé avant dans une entreprise où on a élaboré le

site web et en fait les entreprises veulent mettre en avant leur entreprise évidemment et donc les valeurs qui sont mentionnées sur le site ne correspondent pas forcément toujours aux valeurs qui sont portées vraiment par l'entreprise. Donc je trouve que c'est toujours intéressant d'avoir un dialogue avant de travailler pour une entreprise. Je pense que c'est important quand on a un entretien, il y a un feeling qu'on peut avoir avec la personne qu'on a en face de soi. S'il n'y a pas de feeling, voilà... Moi j'ai eu des entretiens où en sortant je n'avais pas très envie de travailler pour cette boîte finalement.

Q : Est-ce que tu connais les valeurs de ton entreprise ? Est-ce que tu pourrais m'en donner 3 comme ça ?

R : Alors comme ça je pourrais pas te citer ce qu'ils mettent en avant. Mais ce que moi je perçois, et je vais comparer avec ce que j'ai vécu dans mon emploi précédent, et peut être que j'ai pas mal de collègues qui ne seraient en accord avec ça mais moi je trouve que finalement il y a une **politique RH qui est assez favorable aux employés** en termes notamment de **formation** par exemple. Je trouve que le développement des employés et assez favoriser. Alors la **flexibilité**, justement il y a cette **équilibre vie privée vie/ vie professionnelle** qui est assez bien respecté. Bon après j'imagine que ça dépend toujours évidemment des postes. En tout cas moi mon poste, je vis ça assez sereinement. Mais après voilà moi c'est les choses que je ressens dans mon entreprise. Ils essayent que les employés se sentent bien.

Q : Est-ce que tu pourrais dire que ce que tu perçois là, ce que tu me dis, c'est en accord avec tes valeurs personnelles, avec ce que tu attends ?

R : oui, oui ça correspond, enfin c'est une des choses qui fait que pour moi c'est agréable de travailler dans cette entreprise.

Q : Est-ce que c'est aussi une des raisons pour lesquelles tu as choisi cette entreprise ?

R : Oui oui complètement.

Q : Et du coup, ce que tu me dis là, est-ce que tu l'expérimente au quotidien ?

R : Oui, en tout cas, moi je l'expérimente au quotidien mais là à nouveau je pense que ça dépend des fonctions et des postes. Probablement qu'il y a des collègues qui ne seraient pas en accord avec ça. Après j'ai aussi des collègues qui disait ça et en tout cas, de mon point de vue, par rapport à ce que j'ai vécu avant dans une autre entreprise, oui.

Q : Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs ?

R : Alors ça c'est une question qui est un peu compliquée. Il y a ne pas partager mes valeurs mais il y a avoir des actions qui sont complètement à **l'encontre** de mes valeurs. Pour moi c'est quand même encore 2 choses différentes. Je veux dire, voilà je ne demande par mon employeur d'être cent pourcent raccord avec mes valeurs. Tant que je ne vois pas des choses qui, au quotidien sont complètement à l'encontre de mes valeurs. Moi, j'ai quitté mon emploi précédent parce qu'ils ont changé de management et le management était complètement à l'encontre de mes valeurs personnelles et donc ça, à un moment donné, ça m'a encouragé à partir.

Q : Est-ce que je peux te demander pourquoi tu es partie ?

R : Parce que bon déjà, il y a eu un changement de management et c'est sûr que c'est jamais une situation agréable. Mais je trouvais qu'il avait un non-respect des employés. Vraiment le

management ne respectait pas ses employés. C'était une boîte de consultance donc je pense que c'est un milieu qui est, de manière intrinsèque, un peu difficile. C'est assez particulier la consultance mais il y a vraiment un côté où un consultant c'est comme un produit, on le place et on ne le respecte pas. Et pour moi là, on perd l'humain et voilà ça n'allait pas du tout dans le sens d'une entreprise avec qui j'avais envie de travailler.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans cette entreprise, est-ce que tu te sens impliquée dans cette entreprise ?

R : Alors mon entreprise est assez grande donc je me sens impliquée dans mon équipe, je me sens **impliquée** dans mon département, je dirais jusqu'au niveau du département. Maintenant probablement pas au niveau de l'entreprise dans son ensemble. Je veux dire, on côtoie nos collègues, on côtoie notre équipe mais de là à dire qu'on est appliqué au niveau vraiment de l'entreprise, c'est toujours plus compliqué dans des grosses boîtes.

Q : Est-ce que tu as envie de rester dans cette boîte ?

R : Pour le moment oui.

Q : Et tu saurais me dire pourquoi ?

R : Bah justement moi je trouve que par rapport à une expérience que j'ai vécue qui ne s'est pas bien terminée, aujourd'hui je retrouve un **bon équilibre** enfin j'aime bien ce que je fais et déjà ça c'est important, enfin pour moi c'est important d'aimer ce que je fais. J'ai des **tâches** qui sont **variées** et intéressantes. **Mes collègues sont bienveillants et il y a un esprit d'équipe** qui est important. Et moi je retrouve le côté où j'ai un équilibre vie privée/vie professionnelle qui est bon. Je sais que ce n'est pas le cas partout pour l'avoir vu donc ça fait quand même pas mal de points positifs.

Q : J'ai une dernière question, si du jour au lendemain l'entreprise fait une action qui va complètement à l'encontre de tes valeurs et ce que ça peut influencer le fait que tu restes ou que tu partes de cette entreprise ?

R : **Oui** oui oui

Q : Est-ce que c'est plus sur du long terme ou tu penses que directement ça peut coïncider ?

R : Alors moi je suis pas spécialement une personne impulsive enfin j'ai un crédit, etc., on ne quitte pas un emploi non plus du jour au lendemain je pense enfin en tout cas pas moi. Il y a des gens qui le font mais ce n'est pas dans mon tempérament on va dire. Mais à moyen terme, le temps de trouver autre chose. Mais ça peut être tout à fait une raison. Après, ça dépend de l'ampleur. Quand qu'on parle d'action qui vont à l'encontre des valeurs, ça dépend toujours des circonstances. Mais oui, ça c'est tout à fait une raison pour quitter un emploi pour moi.

Jeune Talent 3

Âge : 27 ans

Sexe : Homme

Q : Quelles études as-tu faites et quel diplôme as-tu ?

R : Donc j'ai fait polytechnique à Mons et donc je suis ingénieur civil avec un master en informatique et gestion.

Q : Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle tu travailles actuellement ?

R : *son entreprise*

Q : Quel est l'intitulé du poste que tu occupes ?

R : Analyste fonctionnel

Q : Ça fait combien de temps que tu es dans ton entreprise ? Et ça fait combien de temps que tu occupes ce poste ?

R : Le premier juillet, ça fera 5 ans, j'ai commencé le 1er juillet 2016 donc c'est mon premier emploi.

Q : De manière plus générale, quand tu cherches un emploi, donc là quand tu as cherché cet emploi, quand tu cherches des informations sur une entreprise, quel canal est-ce que tu utilises ou canaux pour t'informer sur l'entreprise ?

R : Quand j'ai commencé dans mon entreprise c'est parce que j'ai rencontré l'entreprise lors d'une journée organisée par mon unif à Mons, c'est comme ça que je l'ai rencontrée. Sinon les deux, trois autres emplois que j'ai regardé c'était sur LinkedIn. Et pour me renseigner sur l'entreprise, rapidement sur Google ou sinon Glassdoor.

Q : Est-ce que parfois tu vas voir sur le site internet de l'entreprise directement ?

R : Oui.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi, qu'est-ce que tu regardes, qu'est-ce qui t'intéresse, qu'est-ce qui est important pour toi ou quels critères doit remplir l'entreprise ?

R : Moi, fin en tout cas c'est propre pour moi ; vu que je n'ai pas le permis, j'aime bien que ce soit à **proximité** d'une gare ou (?). Après, il y a aussi les heures, je n'ai pas envie de faire des horaires de nuit ou des choses comme ça. Oui sinon l'argent forcément aussi.

Q : Et, ce qui est des possibilités de formations ou des choses comme ça, est-ce que c'est quelque chose qui est important pour toi ou pas forcément ?

R : Formation pas en tant que telle mais j'aime **apprendre** beaucoup de choses, ne pas stagner. Je ne suis pas un fan de formations mais j'aime bien apprendre par moi-même. Si c'est un truc nouveau, j'accepte d'apprendre par moi-même, si c'est des choses que je ne connais pas, j'aime bien apprendre et surtout **développer des nouvelles compétences**, ça c'est important.

Q : Est-ce que pour toi les valeurs de l'entreprise sont importantes dans ton choix d'entreprise ?

R : Euh **non**, non pas spécialement.

Q : Est-ce que tu saurais me dire quelles sont les valeurs de ton entreprise ? Est-ce que tu les connais ?

R : Non non non, comme ça je ne sais pas trop dire.

Q : Pourquoi est-ce que tu as choisi cette entreprise ?

R : Euh au tout début, comme c'est le premier emploi, j'avais d'abord postulé autre part mais ça n'avait pas fonctionné. Ensuite j'ai pris l'entreprise dans laquelle je travaille parce qu'elle était dans la liste de celles que j'avais noté lorsqu'on a eu la journée des présentations des entreprises à mon unif. Et puis, c'était surtout **l'argent**, c'était surtout ça, dans cette entreprise on est bien payé. En fait, j'ai postulé en tant que développeur et lors de l'entretien il m'ont dit, vu ton master, tu ne feras pas développeur mais analyste et j'ai été d'accord. Et puis, c'était le premier emploi donc je ne voulais pas refuser. Cette journée, ça a été l'opportunité de trouver un emploi.

Q : Est-ce que tu dirais que tu te sens bien dans l'entreprise ?

R : Ah oui oui.

Q : Et pour quelles raisons ?

R : Au quotidien, le travail que je fais me convient et me plaît et avec mes collègues etc. je m'entends bien. Aussi, je ne sens pas vraiment de pression, je ne me sens pas sous pression, les horaires sont assez cool.

Q : Est-ce que tu as envie de rester dans cette entreprise ?

R : Ah oui oui surtout qu'il y a aussi **l'aspect mobilité interne** maintenant que je trouve intéressant. Il y a moyen de bouger au sein de l'entreprise donc oui.

Q : Donc c'est principalement pour cette mobilité ?

R : Oui oui car il y a moyen d'apprendre et aussi quand j'ai postulé ailleurs, personne ne paye aussi bien que dans l'entreprise où je suis maintenant. Mais sinon oui, avec cette mobilité interne, je peux apprendre avec d'autres équipes tout en restant dans l'entreprise. Ça c'est pratique parce que c'est comme si je changeais d'entreprise sauf que mon contrat reste stable, même l'expérience que j'ai dans l'entreprise reste stable mais mon CV s'enrichi quand même.

Q : Pourrais-tu être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs ?

R : Je pense que ça dépend.

Q : J'ai une dernière question, si par exemple du jour au lendemain l'entreprise dans laquelle tu travailles fait une action qui va à l'encontre de tes valeurs personnelles est-ce que ça peut influencer le fait que tu restes ou que tu partes de l'entreprise ou ça n'a pas d'impact ?

R : Vu que l'entreprise est assez grosse... si c'est une petite entreprise, je me sentirais un peu plus concerné, mais vu que c'est une grande entreprise non pas tellement à moins que ce soit quelque chose qui me tienne vraiment à cœur. Honnêtement non.

Jeune Talent 4

Âge : 27 ans

Sexe : Homme

Q : Quelles études tu as faites et quel diplôme as-tu ?

R : J'ai fait des études d'ingénieur en informatique donc c'est un master en ingénieur industriel en spécialité informatique.

Q : Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle tu travailles ?

R : *son entreprise*

Q : Quel est l'intitulé du poste que tu occupes actuellement ?

R : Donc l'intitulé c'est Application Support Engineer.

Q : Ça fait combien de temps que tu es dans cette entreprise et à ce poste ?

R : Ça fait 2 ans.

Q : De manière plus générale maintenant, quand tu fais une recherche d'emploi que tu recherches des informations sur une entreprise, quel canal ou quels canaux utilises-tu ?

R : Essentiellement LinkedIn. Et puis après le reste serait Google je dirais. C'est plus directement via le nom de l'entreprise ou alors suivant l'intitulé. Par exemple je cherche pour être Application Support Engineer, je vais taper ça avec Bruxelles par exemple.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi, qu'est-ce que tu regardes, qu'est-ce qui t'intéresse de savoir par exemple dans l'offre ou qu'est-ce qui est important pour toi, quels critères l'entreprise doit remplir?

R : Bah ce qui est important pour moi c'est premièrement le contenu de **l'offre** en tant que tel donc imaginons les **technologies** qu'ils utilisent, leurs **modes de travail** mais aussi l'offre en tant que telle. C'est-à-dire, ce qu'il y a dans le **package**, s'ils le montrent ou quelles sont leurs valeurs.

Q : Pour toi, les valeurs de l'entreprise c'est assez important dans ton choix d'entreprise ?

R : Ouais, pour moi ça peut être un facteur de choix aussi oui.

Q : Est-ce que tu connais les valeurs de l'entreprise pour laquelle tu travailles, est-ce que tu saurais m'en donner 3 par exemple ?

R : Apriori, j'avoue au début c'était peut-être pas un facteur de choix que j'aurais eu mais après avoir travaillé 2 ans dans une entreprise, c'est plus un facteur de choix maintenant, avec la maturité. Maintenant, je dirais au niveau des valeurs de mon entreprise, l'égalité parce qu'on est un gros groupe et alors au niveau de l'égalité au niveau des chances ça c'est important. Puis au niveau des 2 autres valeurs affichées, je ne saurais peut-être pas t'en donner comme ça.

Q : Mais qu'est-ce que toi tu perçois ?

R : C'est pas vraiment une valeur mais ça serait aussi la **possibilité** ... quoi que je fasse par exemple, je sais que si un jour il y a une chose qui ne me plaît pas, je serai toujours capable de trouver dans l'entreprise, quelque chose qui me plairait tu vois. Je ne sais pas si c'est clair mais il y a une certaine mobilité dans l'entreprise. Et après, pour moi c'est essentiel de pouvoir développer mes compétences parce que ça veut dire que derrière tu ne te renfermes pas sur un job en tant que tel. Et donc, le fait de développer tes compétences c'est aussi te permettre de te développer en tant que tel et de faire ce tu aimes.

Q : Est-ce que tout ça, tout ce que tu viens de me dire correspond à tes valeurs personnelles ?

R : Ah oui oui.

Q : Est-ce que tu penses que cette cohérence a joué un rôle dans ton choix d'entreprises, en tout cas dans l'entreprise dans laquelle tu es actuellement ?

R : C'est sûr, oui bien sûr !

Q : Est-ce qu'au quotidien tu expérimentes ces valeurs justement ?

R : Au quotidien, oui j'essaie toujours de développer au plus ses compétences mais après au niveau de l'égalité c'est un peu moins le cas, c'est plus une base, un fondement mais oui.

Q : Par rapport à ce que l'entreprise t'avais promis, est-ce qu'on peut dire que le contrat est respecté ?

R : Alors c'est à boire et à manger on va dire (rire). Mais ouais ouais, je dirais que globalement oui quand même.

Q : Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs personnelles ?

R : Ça serait quand même compliqué de se dire qu'on n'est pas vraiment aligné sur les mêmes choses.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans ton entreprise ?

R : Ça n'a pas toujours été le cas au début mais maintenant oui je vais dire.

Q : Tu saurais me dire pourquoi ?

R : Je me sens bien parce que c'est un endroit où on t'accorde de la confiance et donc ça fait plaisir de pouvoir se développer dans un cadre où tu as la confiance qui règne et que tu sens qu'ils sont prêts à t'en donner plus, toujours plus suivant ce que tu leur donnes. Donc ça c'est important pour moi.

Q : Est-ce que tu te sens impliqué dans l'entreprise et dans ton travail ?

R : Oui oui je me sens impliqué mais aussi reconnu. On peut dire que l'entreprise me donne envie d'aller travailler. Voilà, une fois qu'on a la reconnaissance pour moi c'est ce qui te fait te donner l'envie de te lever et franchir le bureau, du moins maintenant.

Q : Est-ce que tu as envie du coup, de rester dans cette entreprise et pourquoi ?

R : Oui parce que je me dis que actuellement j'aime beaucoup ce que je fais en tant que tel et que j'aurais du mal à trouver ailleurs ce qu'on m'offre au niveau du cadre de mon travail. Les choses que je fais sont assez spécifiques et donc du coup pour moi, il y a peu d'endroits où on fait ça et donc c'est chouette quoi.

Q : Si par exemple du jour au lendemain ton entreprise fait une action qui va complètement à l'encontre de tes valeurs, est-ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes ou que tu partes de cette entreprise ?

R : Oui ça pourrait influencer. Tant que je suis jeune on va dire, les portes sont encore ouvertes partout donc il est important de pouvoir aussi partir au bon moment.

Jeune Talent 5

Âge : 25 ans

Sexe : Homme

Q : Quelles études as-tu faites et quel diplôme as-tu ?

R : J'ai fait un bachelier en informatique et j'ai fait informatique de gestion.

Q : Quel est le nom de l'entreprise dans laquelle tu travailles ?

R : *son entreprise*

Q : Quel est l'intitulé du poste que tu occupes maintenant ?

R : Experience Software Engineer, en gros je suis développeur.

Q : Depuis combien de temps es-tu dans cette entreprise ?

R : Un peu plus de deux ans et demi, c'est mon premier travail.

Q : De manière plus générale maintenant, quand tu fais une recherche d'emploi que tu recherches des informations sur une entreprise, quel canal ou quels canaux utilises-tu ?

R : J'avoue que je n'ai pas eu beaucoup à chercher d'emploi jusqu'ici vu que j'ai eu ce boulot-là et même celui-là je n'ai même pas dû chercher, c'est eux qui m'ont contacté, ils ont eu mon contact grâce à l'école. Eux sont, comme tu t'en doutes, en pénurie, ils cherchent vraiment des gens et ils m'ont contacté avant même que je n'envoie le moindre CV. Mais si je devais chercher, ma première étape serait de discuter avec mon entourage parce que j'ai beaucoup d'amis qui travaillent dans l'IT et dans le développement et donc comme ça je pourrais voir quels seraient les entreprises intéressantes pour moi. Ça me permettrait d'avoir un avis de quelqu'un qui travaille déjà là et en qui je peux avoir confiance. Et puis, suite à toute les pénuries de fonctions, ils ont souvent des primes de recrutement. C'est-à-dire, si quelqu'un qui travaille déjà dans l'entreprise va conseiller un candidat, il va obtenir un bonus.

Q : Si jamais tu devais chercher un emploi, qu'est-ce que tu regarderais dans l'offre, qu'est-ce qui t'intéresse ? Quels sont les critères que doit remplir l'entreprise ?

R : Moi personnellement, ce qui m'intéresse vraiment c'est de programmer. Je ne sais pas à quel point je suis représentatif des jeunes qui font ce métier-là. Et je cherchais aussi des entreprises qui travaillaient avec des technologies plus modernes, avec des projets qui ont besoin de technologies modernes car je trouve que c'est beaucoup plus intéressant en tant que développeur. Et puis **je pense qu'en informatique c'est inévitable de devoir constamment développer ses compétences** donc c'est aussi quelque chose que je recherchais. Et puis, si je travaille sur des projets qui nécessitent des technologies modernes, on est d'office amené à apprendre des choses en permanence.

Q : Est-ce que pour toi les valeurs de l'entreprise sont importantes dans ton choix d'entreprise ?

R : Oui, en fait oui mais je ne saurais pas dire comme ça une liste de valeurs que je recherche mais personnellement je n'ai pas du tout envie de travailler pour une multinationale ou une banque ou quelque chose comme ça. J'ai envie d'une entreprise pour qui le côté humain est important. Maintenant je ne suis pas super stricte.

Q : Est-ce que tu connais les valeurs de ton entreprise ? Qu'est-ce que tu perçois ?

R : Ils mettent vraiment l'accent sur la collaboration et avoir un esprit d'équipe, être soudé. Ils organisent des événements pour qu'on apprenne à se connaître.

Q : Est-ce que tu considères que ça correspond à tes valeurs ?

R : Oui, je trouve que ça amène un côté plus humain dans le boulot. **C'est vrai que je préfère travailler avec des collègues ouverts. On a eu des collègues qui ne s'inscrivaient pas dans cette dynamique et c'est plus compliqué d'échanger.** Donc oui ce sont des petits détails mais qui changent beaucoup en tout cas.

Q : Par rapport à ce que l'entreprise t'as promis, que ce soit l'offre ou l'environnement de travail, est-ce que tu l'expérimentes au quotidien ?

R : Ce qu'il y a dans l'offre oui. Ce que moi je perçois oui. Ils font la pub pour leur côté un peu plus humain et plus à l'écoute des employés et tout ça et depuis les 2 ans et demi où je travaille là, c'est quelque chose que je remarque assez régulièrement oui. Après, ça reste une entreprise donc ce n'est pas le monde des bisounours. Mais par rapport aux échos que j'ai d'autres boîtes c'est quelque chose qui se fait très naturellement chez nous comparé à ailleurs où ça ne se passe parfois pas aussi bien.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans cette entreprise ?

R : Au niveau humain oui, au niveau boulot oui, maintenant je pourrais peut-être avoir d'autres opportunités. Là je travaille dans un domaine qui ne me touche pas particulièrement, on développe des logiciels pour des sociétés de podcasting donc des chaînes télé et radio et ce n'est pas quelque chose qui m'intéresse particulièrement. Donc, si j'ai des opportunités dans d'autres domaines qui me sont plus proches, je vais regarder les opportunités avec intérêt mais pour l'instant je suis très bien là où je suis.

Q : Est-ce que tu as envie de rester dans cette entreprise ?

R : Oui, oui, je n'ai pas de raison particulière de partir.

Q : Qu'est-ce qui te motive à rester dans cette entreprise ?

R : Bah, il y a le côté où je me rend compte que ça se passe bien là où je suis par rapport à d'autres entreprises. Ça me conforte quand même dans l'idée que j'ai bien fait d'avoir choisi cette entreprise. Et que pour l'instant je n'ai pas de raison de partir donc autant profiter du fait que ça me convienne.

Q : Si par exemple du jour au lendemain ton entreprise fait une action qui va complètement à l'encontre de tes valeurs, est-ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes ou que tu partes de cette entreprise ?

R : Bah oui tout à fait. Oui oui, s'ils font quelque chose qui va complètement à l'encontre de mes valeurs, je ne pense pas que je vais continuer à travailler là. Je ne suis pas inquiet au niveau financier parce que je sais qu'en informatique il y a une grosse pénurie d'employés donc je sais que je trouverai quelque chose ailleurs.

Q : Donc pour toi, ça pourrait être une raison de départ car tu sais qu'au final tu n'auras pas de mal à trouver quelque chose par la suite ?

R : Oui c'est ça. Si j'étais dans une situation où financièrement c'était compliqué, peut-être que je ne pourrais pas me permettre de respecter mes valeurs dans mon boulot mais dans ma situation je n'aurai aucun problème à changer mon boulot du jour au lendemain.

Jeune Talent 6

Âge : 27 ans

Sexe : Homme

Q : Quelles études as-tu faites et quel diplôme as-tu ?

R : Alors j'ai un master en ingénieur industriel et l'intitulé exacte c'est un master en sciences ingénieur industriel orientation informatique.

Q : Quel est le l'intitulé du poste que tu occupes maintenant ?

R : En anglais c'est R&D Software Engineer donc c'est ingénieur logiciel en recherche et développement.

Q : Ça fait combien de temps que tu es dans cette entreprise et que tu occupes ce postes ?

R : Alors ça va faire 3 ans fin juillet et j'ai toujours eu ce poste-là dans cette entreprise.

Q : Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle tu travailles ?

R : *son entreprise*

Q : De manière plus générale, quand tu recherches un emploi et que tu cherches des infos sur une entreprise, quel canal ou canaux utilises-tu pour avoir des infos ?

R : Je dirais en majeure partie LinkedIn. Ça doit être le numéro 1. Il faut savoir que le travail que j'ai ici, je l'ai trouvé par le biais de mon école. Parce qu'ils relaient des offres d'emploi, généralement c'est via des anciens étudiants qui transmettent des offres des boîtes dans lesquels ils travaillent. Donc en fait, quand tu es encore étudiant, tu as pas mal d'offres envoyées par mail. Et moi, c'est comme ça que j'avais trouvé le poste là où je travaille maintenant et à côté de ça, ce que j'avais fait aussi c'est poster mon CV sur plusieurs sites qui référencent ... enfin qui permettent de faire des recherches et en même temps, si tu postes ton CV, il y a des gens qui te contactent. Il y a notamment le site Indeed ou référence.be je pense, si je ne dis pas de bêtise.

Q : Quand t'as eu l'offre de l'entreprise, est-ce que tu as été voir des infos sur l'entreprise ou pas plus que ça ?

R : Alors oui j'ai été sur le site pour voir un peu ce que ça racontait et j'ai été là encore une fois sur la page LinkedIn mais après ils n'avaient pas énormément de choses. Et puis j'ai un peu cherché sur Google le nom de l'entreprise, voir ce qu'il ressortait. Je me souviens que j'avais trouvé une présentation d'un des cofondateurs dans un Ted talk sur la robotique, donc je me souviens avoir regardé ça à l'époque. De manière générale, j'aime bien chercher plus de détails.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi, qu'est-ce que tu regardes, qu'est-ce qui t'intéresses, qu'est-ce qui est important pour toi et quels critères doit avoir l'entreprise ?

R : C'est marrant parce que les **offres**... enfin quand tu regardes juste une offre, c'est difficile de vraiment différencier une entreprise de l'autre enfin si c'est le même domaine avec un peu près la même fonction, tu vas retrouver, en tout cas de ce que moi j'ai vu, des offres qui sont vachement similaires. Donc, juste sur base de l'offre, je trouve ça assez difficile de les différencier. Donc généralement, moi ce qui m'intéresse surtout c'est de voir un peu l'environnement de travail. Donc généralement, enfin pas toujours mais parfois ils communiquent sur le site donc tu vois un peu à quoi ça ressemble. Mais je trouve que le meilleur moyen de se faire une idée c'est quand tu arrives en personne dans la boîte où tu vois un peu plus à quoi ça ressemble.

Q : Quand tu dis en personne, c'est lors de l'entretien de recrutement ?

R : Oui c'est ça.

Q : Et quand tu dis, que tu regardes l'environnement, qu'est-ce qu'il doit y avoir ?

R : Ouais environnement c'est peut-être un peu général, c'est surtout l'ambiance et la façon de travailler qui est renvoyée. Donc, est-ce que le cadre pour travailler a l'air chouette, est-ce c'est très corporate, très classiques, très business, très costard cravate, très sérieux ou est-ce que c'est un peu plus **relax**, un peu plus **flexible**.

Q : Donc si je comprends bien, toi, tu as besoin plus d'un cadre relax et flexible ?

R : Oui, c'est ça. Après à côté de ça, j'ai besoin de pouvoir **développer mes compétences** parce que clairement, les boulots très répétitifs où tu fais toujours la même chose et tu restes toujours un peu dans le même domaine de compétences ça ne m'intéresse pas énormément et je sais que je vais très vite me lasser, j'ai besoin aussi d'un peu de **challenge**. C'est aussi sympa **d'avoir des choses en charge** et de ne pas toujours qu'on me dise « tu fais ça » et puis tu passes à la suite quoi.

Q : Est-ce que pour toi les valeurs de l'entreprise sont importantes dans ton choix d'entreprise ?

R : Oui mais pas celles qui sont écrites sur le site (rire). Il y a une différence entre la com RH où on te fait un beau flyer avec les valeurs et tout ça. Et puis effectivement ce qui se passe dans l'entreprise, je l'ai très bien vu quand je suis arrivé ... aller le client pour lequel je travaille le plus c'est ***, donc c'est une boîte japonaise qui les a achetés et donc dans tout le bâtiment il y a les valeurs qui sont affichées et bon clairement ça ne match pas. Donc les valeurs sont importantes mais celles qui sont appliquées réellement tu vois. Celles affichées, c'était des trucs un peu bateau comme l'entraide, le partage, l'excellence.

Q : Qu'est-ce que tu expérimentes toi du coup ?

R : Alors là je parle vraiment du client et pas de mon entreprise vraiment. Donc c'est assez hiérarchisé, ils sont assez dans leur coin par département et il y a beaucoup de petites bagarres de départements inutiles qui ne font pas avancer les choses et qui ne reflète pas du tout ce que eux essayent de projeter de l'extérieur.

Q : Donc toi tu vois vraiment un décalage entre ce qui est communiqué et ce que tu expérimentes ?

R : Pour mon client oui et c'est pour eux que je travaille le plus. Maintenant pour mon employeur direct, là ce n'est pas du tout la même chose. Eux, sur leur site, ils n'ont pas une

grosse com RH avec les valeurs, tout ça. C'est plutôt quand tu viens en discuter à ton entretien d'embauche avec le patron que tu te rends compte de la philosophie et je dois dire que là-dessus, ils sont plutôt alignés avec ce qu'ils vendent. Donc ça c'est chouette.

Q : Est-ce que tu penses que cette cohérence a joué un rôle dans le fait que tu aies choisi cette entreprise ?

R : Oui clairement. Ce qui est ressortit quand j'ai été là-bas, directement on te fait **confiance** et on te donne des **responsabilités**, tu es assez **autonome**. Et donc ça c'était chouette. Et puis toujours dans une ambiance où on est **détendu**. Même quand ça ne va pas, qu'il y a des problèmes, que c'est compliqué et qu'on est en retard, personne ne s'énerve ou pète un câble, ce qui est franchement agréable quand tu es déjà en stress parce qu'il y a des choses qui ne vont pas sur ton projet.

Q : Par rapport à tout ce que l'entreprise a pu te promettre dans son ensemble avant que tu rentres dans l'entreprise, est-ce que tu peux considérer que le contrat est respecté ?

R : Oui bah oui, je trouve que c'est clairement respecté, si on met le contrat de côté vu que c'est un contrat, ils se doivent de le respecter. Moi je suis dans une situation un peu particulière parce qu'un des gros points qu'ils m'avaient promis c'était que j'allais faire pas mal de projets différents, ce qui est vrai mais d'un autre côté j'ai mon client principal depuis presque 2 ans. Et de par les contrats qu'ils ont avec, je n'ai pas vraiment pour le moment, la flexibilité de faire autre chose. Ça reste toujours une grosse partie de ce que je fais. Mais d'un autre côté j'ai pu leur dire « à un moment j'aimerais bien faire autre chose » et on ne m'a pas dit « bah non », mais on m'a juste dit qu'on ne pouvait pas le faire là tout de suite, mais d'ici un an, on peut l'envisager.

Q : Est-ce que le fait que les valeurs de l'entreprise matchaient avec les tiennes, ça a joué un rôle dans le fait que tu aies choisi cette entreprise ?

R : Ah oui clairement.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans cette entreprise ?

R : Oui.

Q : Donc l'entreprise te donne envie de travailler ?

R : Oui, absolument.

Q : Est-ce que tu as envie de rester dans cette entreprise ?

R : Oui, pour le moment en tout cas. Je vais commencer pour le point négatif, c'est que c'est loin de chez moi. C'est probablement ça qui me fera bouger dans quelques années parce que ouais c'est le point négatif. Mais de manière générale je suis très content parce que justement **ce que j'ai perçu de l'extérieur avant d'y être match assez bien avec ce que je vois maintenant que je suis dedans**. Là où je sais que parfois c'est vraiment le jour et la nuit, ça peut être super différent. Mais en fait je pense que ça vient aussi du fait que vraiment sur la partie employés... donc moi ce que j'ai trouvé c'était ce qu'ils renvoyaient pour leurs clients en fait, en termes de ce qu'ils faisaient, de compétences etc. Je me suis perdu dans ce que je disais mais en résumé **ça match bien et la première impression que j'ai eue, ça match avec ce que je vois après quelques années quoi**. Mais oui ce que tu avais comme

éléments de l'extérieur pour te faire une idée, c'était ce qu'ils renvoyait à leurs clients de manière générale. C'est là que tu as vraiment des valeurs qui sont données qui ne sont pas des valeurs d'ambiance ou des valeurs qui sont vraiment liées aux employés, et plus une philosophie dans la façon de faire les choses et qui est plutôt bien respectée.

Q : Si du jour au lendemain l'entreprise fait une action qui va complètement à l'encontre de tes valeurs, est-ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes ou que tu partes de l'entreprise ?

R : Euh oui ça peut, clairement.

Q : Plus sur le long terme ou est-ce que à court terme tu pourrais changer de boulot à cause d'un problème de valeurs ?

R : Je pense oui, après c'est vrai qu'il faut voir l'ampleur de l'action. Tout dépend de l'action, mais j'aurais du mal je pense oui. Je ne dis pas que je partirais du jour au lendemain mais la motivation d'office va baisser et au bout d'un moment j'aurais envie de partir c'est sûr.

Q : Est-ce que tu penses que c'est compliqué pour toi de trouver un autre boulot ?

R : Je ne pense pas non. Il y a toujours des offres qui tombent et régulièrement sur LinkedIn, je dirais peut être une fois semaine, j'ai un petit contact qui se glisse dans ma boîte mail en proposant quelque chose. Donc voilà, à ce niveau-là, je ne suis pas super inquiet.

Jeune Talent 7

Âge : 29 ans

Sexe : Femme

Q : Quelles études as-tu fait et qu'as-tu comme diplôme ?

R : Alors j'ai fait mes études en France. J'ai fait une école d'ingénieur donc c'était sur 5 ans, 2 ans de prépa intégrée et 3 ans de spécialisation et en gros mes 3 ans de spécialisation c'était en génie électronique.

Q : Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle ?

R : *son entreprise*

Q : Quel est l'intitulé du poste que tu occupes dans cette entreprise ?

R : Je pense que ça doit être ingénieur en recherche et développement électronique.

Q : Ça fait combien de temps que tu es dans cette entreprise et que tu occupes ce poste ?

R : Ça fait un peu plus de 2 ans que je suis dans cette boîte pour le même poste.

Q : De manière plus générale, quand tu fais une recherche d'emploi et que tu recherches des informations sur une entreprise, quel canal ou canaux tu utilises ?

R : Principalement LinkedIn, je dirais même presque que LinkedIn. Donc je regarde un peu les postes et puis je regarde les offres d'emploi. Et je vais aussi directement sur Google pour viser des entreprises en particulier. Si je trouve une entreprise qui m'intéresse je vais voir les offres sur leur site.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi, qu'est-ce que tu regardes, qu'est-ce qui t'intéresse de savoir, qu'est-ce qui est important pour toi et quels critères doit remplir l'entreprise ?

R : Alors quand je vois une **offre**, en fait je regarde d'abord le profil recherché et en gros je considère que si quelqu'un qui n'a pas la même formation que moi peut aussi le faire, c'est que ce n'est pas moi. En fait je veux un truc très spécialisé. Donc je regarde déjà ça et ensuite je regarde l'intitulé du poste. Ensuite, j'aime pouvoir avoir accès à des **formations** si j'en demande et avoir des **responsabilités**, pouvoir voir l'ensemble d'un projet et pas seulement une petite partie. Ce qui est sûr c'est que je recherche un peu de **challenge** dans mon travail.

Q : Est-ce que pour toi, les valeurs de l'entreprise sont importantes dans ton choix d'entreprise ?

R : Oui, il y a certaines entreprises pour lesquelles je ne travaillerais pas, enfin je sais déjà de base que je ne travaillerai pas chez eux.

Q : Est-ce que tu connais les valeurs de ton entreprise actuelle ?

R : Je pense, en tout cas je pense que j'ai saisi l'esprit de l'entreprise. Après les redire comme ça, j'aurais peur de me tromper

Q : Qu'est-ce que toi tu perçois ?

R : Alors, de mon point de vue, **l'esprit d'équipe** ça c'est sûr, **l'entraide** et la **passion**.

Q : Est-ce que tu considères que ces valeurs que tu perçois de l'entreprise, elles correspondent aux tiennes, à tes valeurs personnelles ?

R : Oui, oui ça c'est sûr.

Q : Est-ce que tu penses que c'est cette cohérence qui fait que t'as été attirée par cette entreprise ?

R : Oui clairement, je suis là-bas par passion et je pense que c'est ce que recherche aussi cette entreprise, des gens qui sont passionnés par ce qu'ils font. Donc oui ça a clairement joué un rôle.

Q : Est-ce que au quotidien, tu expérimentes tout ça ?

R : Oui, il m'arrive très régulièrement, quand j'ai un souci, de pouvoir faire intervenir mes collègues sur ce souci et de brainstormer ensemble et que chacun prenne du temps pour l'autre pour débloquer s'il y a un souci.

Q : Est-ce que tu dirais qu'entre ce que l'entreprise a communiqué avant que tu sois dans l'entreprise, et ce que tu expérimentes au sein l'entreprise, est-ce que ce contrat est respecté ?

R : Ouais, même plus que respecté. **Ce qui m'a été vendu, je l'ai clairement retrouvé par la suite.**

Q : Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs personnelles ?

R : Je pense que je ne durerais pas longtemps dedans.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans ton entreprise ?

R : Oui parce que c'est vraiment tout ce que j'ai voulu faire au niveau du métier, du développement électronique dans le domaine médical, c'est parfait. C'est plusieurs projets donc on travaille sur différents projets, ce n'est pas du tout monotone. Au niveau de la hiérarchie, il n'y a **pas de hiérarchie** justement, c'est assez horizontal au niveau des collègues, je trouve ça intéressant. Et il y a aussi un rapport direct avec les chefs, on peut mieux comprendre l'entreprise, on peut directement parler de ce qui va et de ce qui ne va pas. Il y a une très bonne ambiance entre les gens. Techniquement, il y a beaucoup de challenges et ça j'aime beaucoup.

Q : Est-ce que tu te sens impliquée dans ton entreprise ?

R : Oui, ça c'est vraiment ce qui est important aussi. Je suis fière de cette entreprise et je me sens impliquée dedans. Voilà, l'entreprise me donne envie d'aller travailler le matin.

Q : Donc tu as envie de rester dans cette entreprise ?

R : Oui.

Q : Qu'est-ce qui te motive réellement à rester ?

R : Alors moi j'ai tout ce que je cherchais en fait. Je n'ai pas vraiment de raisons de partir. Enfin ce n'est pas que je n'ai pas de raison de partir mais c'est plutôt que j'ai plein de raisons de rester.

Q : Si du jour au lendemain l'entreprise fait une action qui va complètement à l'encontre de tes valeurs, est ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes ou que tu partes de cette entreprise ?

R : Ça dépend de l'action mais oui je pense que ça pourrait. Après, avant que je parte, je pense que j'en discuterai quand même. Je suis quelqu'un, s'il y a quelque chose qui me déplaît, je ne reste pas dans une situation qui ne me plaît pas donc oui clairement ça peut être un motif de départ.

Q : Est-ce que tu considères que tu as une certaine facilité à pouvoir trouver un emploi de manière générale ?

R : Maintenant, après mes 2 ans dans cette branche-là, je pense que ce sera beaucoup plus facile de trouver un emploi que en tant qu'en débutant ça c'est sûr. Je pense aussi être dans une branche où il y a beaucoup de demandes et pas beaucoup de d'expertise donc oui clairement oui.

Jeune Talent 8

Âge : 28 ans

Sexe : Homme

Q : Quelles études as-tu fait, quel diplôme as-tu ?

R : J'ai un bachelier en informatique de gestion.

Q : Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle tu travailles actuellement ?

R : Pour le moment c'est *son entreprise* mais je change la semaine prochaine donc voilà (rire).

Q : Ça fait combien de temps que tu es dans cette entreprise ?

R : J'ai commencé en novembre 2017 donc 3 ans et demi.

Q : C'est quoi l'intitulé du poste que tu occupes pour le moment ?

R : Je suis front-end developer mais ça c'est plutôt ce que je fais. L'intitulé du poste on va dire qu'au sein de l'entreprise, je suis senior consultant.

Q : Alors de manière plus générale, quand tu fais une recherche d'emploi et que tu cherches des informations sur l'entreprise quel canal ou canaux tu utilises ?

R : Je vais t'avouer que j'ai la chance dans ce domaine-ci de ne pas vraiment avoir à chercher et c'est plutôt les recruteurs qui viennent vers nous surtout quand on commence à avoir un peu d'expérience. Mais la plupart du temps ça va se passer via LinkedIn. Il y a beaucoup de recruteurs qui nous rajoutent sur LinkedIn et qui nous contactent comme ça. Mais par exemple, pour le job qui commence la semaine prochaine, c'est mon colocataire avec qui j'ai fait mes études qui travaille dans cette entreprise là et il cherchait quelqu'un avec mon profil donc j'ai juste postulé comme ça. Donc c'est plus le bouche-à-oreille dans ce cas-ci mais autrement je dirais que la plupart ou en tout cas beaucoup se fait par LinkedIn.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi du coup, qu'est-ce qui t'intéresse de savoir sur l'entreprise, qu'est-ce qui est important pour toi, quels critères doit remplir l'entreprise pour qu'elle t'intéresse ?

R : Je dirais que ça change un peu en fonction du moment. *Son entreprise* c'était mon premier job donc mes attentes étaient un peu différentes aussi. Je peux peut-être expliquer ce que je cherchais à l'époque. Moi je voulais justement travailler dans une grande entreprise. Donc là où je travaille maintenant c'est quand même une assez grosse boîte. C'est je pense 250 000 employés dans le monde donc c'est quand même assez gros et c'était de la consultance donc ça me permettait de toucher a pas mal de projets. Ici en 3 ans et demi je sais pas, j'ai peut-être travailler sur **7-8 projets différents** donc c'était un peu ça que je cherchais. La **diversité**, pouvoir un peu **faire mes armes dans des domaines différents** avec des personnes différentes et tout ça. Mais maintenant, ce qui m'intéresse plus par rapport à l'entreprise que je vais rejoindre la semaine prochaine, c'est ce qu'on appelle une « scale-up » donc c'est une **petite entreprise** mais qui est en train de grandir. Dans le monde je pense qu'ils sont maintenant une quarantaine, peut être un petit peu plus. Et voilà c'est une entreprise qui en train de grandir et ici voilà je cherchais un peu plus, maintenant que j'ai de meilleures connaissances techniques, une entreprise avec une ambiance un peu plus **familiale**, plus petite et aussi surtout qui développait son propre produit. Parce que ça c'est aussi quelque chose qui me motivait un peu moins c'est que pour mon entreprise actuelle, comme c'est de la consultance, tu développes un produit pour une autre entreprise. Voilà tu es peut-être parfois un peu moins impliqué parce que tu ne vois pas toujours le bout du projet, tu ne vois pas vraiment l'avancement du produit à chaque fois. Dans ma nouvelle entreprise, c'est un produit qui est déjà lancé, utilisé par des gens et qu'il faut continuer à développer. Donc ça, c'était aussi quelque chose qui m'intéressait.

Q : Est-ce que pour toi les valeurs de l'entreprise sont importantes dans ton choix entreprise ?

R : Oui bah après c'est pas ... enfin je sais que souvent il y a les valeurs qui sont affichées par l'entreprise. Dans mon entreprise actuelle, il y a les 7 valeurs qui sont affichés en grand et tout ça est souvent je sais que c'est assez important mais **après pour moi c'est vraiment ce que je vais voir dans la pratique parce que c'est bien de dire qu'on prône certaines valeurs mais si après ça ne se reflète pas dans le travail ou dans l'entreprise, ça a moins d'importance.**

Q : Est-ce que toi tu considères que ces valeurs-là, peut-être que tu peux me donner quelques exemples de valeurs qu'ils ont communiquées ou qu'ils prônent, est ce que tu retrouves ces valeurs-là au quotidien, est-ce que tu les expérimentes au quotidien dans ton travail ?

R : Oui il y en a plusieurs que je retrouve quand même. Il y a le fun, ça c'est vrai que bon après ça dépend évidemment des équipes et des collègues mais c'est quelque chose qu'ils prônent quand même pas mal et que j'ai beaucoup retrouvé. Le team-spirit aussi. « Boldness » aussi. Enfin, de manière générale, c'est quelque chose quand même qui drive un peu l'entreprise et les employés. C'est quelque chose qui est quand même répété et accentué donc là oui dans ce cas-si, je retrouvais ces valeurs oui.

Q : Est-ce que tu peux considérer que ces valeurs-là elles correspondent à tes valeurs personnelles ?

R : Certaines oui. Le **team-spirit et le fun**, c'était quelque chose qui était très important pour moi parce que voilà si on passe 8h par jour à travailler et que si c'est juste pour s'ennuyer tout seul, c'est pas très intéressant. Donc oui, il y a quand même plusieurs de ces valeurs qui étaient importantes pour moi.

Q : Est-ce que cette cohérence avec les valeurs qui ont été communiquées probablement aussi avant que tu intègres l'entreprise, est ce que ça a joué un rôle aussi dans ton choix d'entreprise ?

R : Dans mon choix non, peut-être pas. Non pas vraiment, c'était peut-être un point positif mais clairement pas déterminant quoi.

Q : Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs personnelles ?

R : Ah non je ne pense pas. Comme je disais, on passe quand même beaucoup de temps au travail, ça prend quand même une grande partie de notre vie donc je pense que c'est vraiment important de retrouver ces valeurs dans son travail.

Q : Là, tu m'as dit que tu changeais d'entreprise, est-ce qu'il y a une raison particulière, est-ce que c'est parce que tu ne te sentais pas bien dans l'entreprise ou parce que juste tu avais envie de changer ? Pourquoi as-tu décidé de partir et pas de rester ?

R : Il y a, on va dire, 2 grands facteurs. Le premier c'est le plus important c'est que pour moi la proposition que j'ai eu dans l'autre entreprise était vraiment très intéressante pour moi, par rapport à ce que je voulais faire, à mes attentes et tout ça. Donc ça c'était vraiment le plus grand facteur déterminant. Et le 2e, c'est que, effectivement le projet sur lequel je suis pour le moment, n'est pas des plus motivant et intéressant donc voilà ça a pesé dans la balance. Après, je ne cherchais pas spécialement à changer. J'aurais très bien pu quitter le projet pour lequel je travaille pour le moment et avoir un autre projet tout en restant dans la même entreprise. Mais voilà j'ai eu cette opportunité dans cette autre entreprise et comme je disais, je ne cherchais même pas spécialement, c'est mon colocataire qui m'a dit qu'ils cherchaient quelqu'un avec mon profil et je me suis dit que j'allais postuler et voir ce que ça donne et puis voilà.

Q : Par rapport à ce que l'entreprise t'as communiqué, le contrat et tout ce qu'il y a autour, est-ce que tu considères que ça a été respecté, que le contrat a été respecté ?

R : Ah oui oui pour moi franchement, c'est une entreprise que j'ai vraiment apprécié, j'ai apprécié travailler pour eux et tout ce qu'il y avait autour. Il y a toujours une bonne ambiance et je ne me sentais pas lésé en quoi que ce soit. Quand j'avais des requêtes ou des demandes ou quoi que ce soit, ils ont toujours fait des efforts pour essayer de faire au mieux donc oui franchement je n'ai pas à me plaindre.

Q : Et alors ton nouveau boulot, tu disais que ça correspondait mieux à tes attentes actuelles. Du coup, quelles sont tes attentes maintenant ?

R : Oui bah c'était principalement changer de projet pour avoir un projet dans lequel je peux m'impliquer un peu plus. Parce que moi je suis quelqu'un qui se lasse quand même relativement vite et je pense que le fait que voilà c'était des projets où on ne voyait pas vraiment la fin, où on ne voyait pas vraiment le projet mis en œuvre ou utilisée par des clients. C'est quelque chose qui me lassait un peu plus vite aussi parce que c'est un peu tout le temps la même chose et aussi frustrant. Donc ça c'était un point important et aussi le fait que je sais via mon colocataire que c'est une entreprise assez fun avec des gens sympas, ils font des activités et les équipes sont assez cool.

Q : De manière générale, si du jour au lendemain ton entreprise fait une action qui va à l'encontre de tes valeurs personnelles, est-ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes ou que tu partes de cette entreprise ?

R : Probablement oui. Il faut un peu voir l'ampleur de l'action et à quel point ça va à l'encontre de mes de mes valeurs mais oui je pense oui.

Q : Est-ce que tu considères que pour toi c'est facile de retrouver du travail si tu dois en chercher ?

R : Oui, oui oui. Voilà dans un domaine comme le nôtre, en informatique et maintenant avec l'expérience que j'ai dans une grosse entreprise, ça aide beaucoup. Au moins une à 2 fois par semaine j'ai un message de recruteurs et si je cherche en plus, je n'ai pas vraiment de mal enfin, je ne me fais pas de souci à ce niveau-là.

Jeune Talent 9

Âge : 28 ans

Sexe : Homme

Q : Quelles études as-tu faites et quel diplôme as-tu ?

R : Je suis ingénieur industriel en informatique. C'est le nom des études et avant j'ai fait 2 ans à la polytech à Mons.

Q : Quel est le nom de l'entreprise pour laquelle tu travailles actuellement ?

R : *son entreprise*.

Q : Quel est l'intitulé du poste que tu occupes actuellement ?

R : Ah, là c'est compliqué (rire) car en fait c'est une petite boîte donc on est 26 et si tu veux on prend plusieurs rôles, je fais beaucoup de trucs différents. Donc je suis software engineer, je suis deployment manager et pour le reste oui c'est aussi deployment engineer. Ça c'est un peu les 3 rôles principaux que j'occupe. Et après c'est des activités ponctuelles mais voilà en gros ces 3 rôles là ça résume un peu le boulot que je fais.

Q : Depuis combien de temps es-tu dans cette entreprise ?

R : Ça va faire 3 ans et c'est mon premier boulot. J'ai fait mon stage de fin d'études là et après j'ai tout de suite eu un CDI et je suis resté là, ça me convient pour l'instant.

Q : De manière plus générale maintenant, quand tu fais une recherche d'emploi et que tu cherches des informations sur une entreprise, quel canal ou canaux utilises-tu ?

R : Ouais là quand je regarde, il y a forcément LinkedIn. Forcément dessus on a toutes les offres. Après c'est plus du bouche à oreille et je vais voir sur Google pour le nom des entreprises et voir leur site. Mais pour l'instant je ne cherche pas vraiment non plus d'ailleurs.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi, si ça doit arriver, qu'est-ce qui t'intéresse de savoir sur l'entreprise, qu'est-ce qui est important pour toi ou quels critères doit remplir l'entreprise ?

R : Et bien là il y a le secteur parce que bon l'IT bah forcément c'est tellement vaste qu'on va avoir plein de secteurs différents. Donc là, chercher un secteur pour lequel j'ai un certain attrait, de par un intérêt ou un hobby ou autre. Après en général si ce n'est pas le secteur, je regarde plus le boulot en tant que tel, de quoi va être fait le quotidien parce que évidemment bah c'est surtout ça qui compte. Pour moi en tout cas, ce qui compte c'est de ne pas me lever avec de pieds de plomb le matin. C'est avoir un truc où je vais être content de participer parce que après bon on ne sait pas non plus savoir à l'avance si on va bien s'entendre avec les collègues ou quel est l'esprit dans la boîte. Ce que j'aime bien ici par exemple dans mon job en fait c'est que je fais vraiment des tâches très variées. Pour l'instant par exemple, je m'occupe un peu de la partie finance donc gestion des contrats, nouveaux clients, ce genre de chose. Et ce qui est intéressant c'est que ça développe des nouvelles compétences. Ou alors je suis aussi des formations. On a droit à des training sur différents sujets. Ça se fait chaque année et ils nous demandent un peu ce qu'on veut faire, par quoi on est intéressé et puis on planifie plusieurs jours des formations qui nous sont payées. A côté de ça, j'aime bien aussi avoir des certaines responsabilités (rire).

Q : Donc tu regardes aussi un peu l'environnement de travail ?

R : Oui, oui je regarde mais je pense que ça c'est plus quand on passe un entretien qu'on se rend plus compte.

Q : Est-ce que pour toi les valeurs de l'entreprise sont importantes dans ton choix d'entreprise ?

R : Oui ça compte évidemment. Si on ne croit pas au but de la société et en ses idées, c'est dur de trouver d'adhérer à ton job et en tout cas ça ne te passionnera pas.

Q : Est-ce que tu serais me donner 2 ou 3 valeurs de l'entreprise, ce que toi tu perçois ?

R : Donc moi déjà l'entreprise, elle est principalement dans le milieu médical donc bah voilà le bien-être des gens, c'est forcément des bonnes valeurs. Après, on est fort axé

aussi sur la qualité de nos produits ou comment dire... de notre manière de travailler. On a un système de gestion de qualité, c'est assez stricte. Et puis comme valeur, c'est vraiment une société où **on accorde une grande importance à l'équipe**, à la communication et à la bonne entente entre les collègues. Et ça c'est sympa.

Q : Est-ce que tu considères que ce que tu viens de me dire correspond à tes valeurs personnelles ?

R : Oui de manière générale oui.

Q : Qu'est-ce que tu pourrais attendre de plus de ton boulot ?

R : Bah peut-être d'avoir un peu une perspective d'évolution mais qui viendrait avec l'évolution de la société. C'est-à-dire d'avoir un poste alors plus important, voilà avec des responsabilités, gestion d'équipes, de projets, etc. Mais bon ça dépend de comment la société va évoluer.

Q : Qu'est-ce qui t'a attiré quand tu as décidé de prendre ce job ou en tout cas de t'y intéresser ?

R : Bah, quand ils m'ont proposé un emploi, évidemment il y avait le **package salarial** et ça forcément ça rentre en compte. Dedans il y avait la voiture et c'était quelque chose que je trouvais important. Puis, il y avait aussi le fait que comme j'ai fait mon stage là, je savais qu'il y avait une très bonne ambiance dans la boîte. Donc voilà c'est vraiment les choses auxquelles je me suis intéressé. Et le projet, je n'avais pas travaillé dessus pendant mon stage en fait mais je me suis renseigné, j'ai regardé si le projet en lui-même était attrayant et avait un certain intérêt ou non.

Q : Par rapport à ce qui t'a été communiqué ou ce qui ce qui t'a été promis, je parle de l'offre, l'ambiance ambiance au travail et tout ce qu'il y a autour, est-ce que tu considères que ce contrat a été respecté, que tu expérimentes tout ça quotidiennement ?

R : Ouais ouais à ce niveau-là tout ce qui a été dit, a été respecté. Ah oui et si je peux ajouter quelque chose, c'est vrai que par rapport à la question précédente, ce qui m'intéressait aussi beaucoup en fait c'est justement que ce soit une petite entreprise. J'avais pas du tout envie de rentrer dans une multinationale.

Q : Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs personnelles ?

R : (rire) Ah ce serait difficile. Il ne faut pas dire non parce que bon on ne sait jamais mais en tout cas ce serait vraiment compliqué.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans l'entreprise dans laquelle tu es actuellement ?

R : Oui oui je me sens bien oui.

Q : Tu saurais me dire pourquoi ?

R : Ben justement parce que j'ai des tâches variées, que mon boulot a évolué vraiment en fonction de ce que je voulais faire. Donc, j'ai un peu orienté mon travail vers les tâches que je souhaitais réaliser. Et après oui la bonne entente, ambiance, tout ça.

Q : Est-ce qu'on peut dire que tu te sens impliqué dans ton travail et dans ton entreprise ?

R : Oui ça oui je me sens impliqué et c'est un peu réciproque avec les autres collègues aussi donc ouais ça c'est chouette.

Q : L'entreprise te donne envie d'aller travailler ?

R : Oui oui ça j'y vais facilement, sans problème.

Q : Est-ce que t'as envie de rester dans cette entreprise ou tu penses peut-être aller ailleurs ?

R : Non ça non, je ne pense pas à aller ailleurs. Après je ne pense pas que je ferai toute ma carrière là, on ne peut pas non plus prévoir si loin à l'avance mais c'est à dire que je pense qu'à un moment je vais arriver un peu à un stade où je vais vouloir évoluer vers d'autres choses ou peut être me lancer simplement en freelance.

Q : Pour l'instant, pourquoi tu y restes ?

R : Je m'y sens bien, j'acquière de l'expérience. Voilà, en début de carrière, il faut aussi un peu le temps de mettre de l'argent de côté puis simplement de voir comment le job évolue en tant que tel. Si après 5 ans je vois que je fais le même boulot qu'après 3 ans, forcément il arrive un moment où on se dit qu'on a envie de quelque chose en plus.

Q : Si du jour au lendemain ton entreprise fait une action qui va complètement à l'encontre de tes valeurs, est ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes que tu partes de cette de cette entreprise ?

R : Ouais ça pourrait avoir une influence. Maintenant ça dépend toujours de la situation dans laquelle on se trouve à ce moment-là. Si on pense un peu à partir ou si on compte rester encore un bon moment. Forcément ce n'est pas la seule chose qui aura un impact, mais ça en aura un certainement.

Q : Est-ce que tu considères que tu n'aurais pas trop de mal de pouvoir trouver un autre job ?

R : Ouais je pense que ça ne doit pas être trop dur pour l'instant. Justement parce que je reçois régulièrement des demandes d'emploi, des gens qui cherchent. Et bah voilà c'est aussi le fait que c'est un métier en pénurie et que du coup ça ne fait pas trop peur d'avoir à changer de boulot.

Jeune Talent 10

Âge : 25 ans

Sexe : Homme

Q : Quelles études as-tu fait et quel diplôme tu as ?

R : J'ai fait électromécanique section mécatronique. Donc en gros ingénieur civil.

Q : Quel est le nom de l'entreprise dans laquelle tu travailles ?

R : *Son entreprise*.

Q : Quel est l'intitulé de ton poste ?

R : Ingénieur software, ce n'est pas directement lié à mes études mais c'est une des possibilités quand on a fait ce que j'ai fait.

Q : Depuis combien de temps es-tu dans l'entreprise ?

R : Ça va faire 1 an et 8 mois je pense. J'ai commencé en septembre 2019.

Q : De manière plus générale maintenant, quand tu fais une recherche d'emploi et que tu cherches des informations sur une entreprise, quel canal ou canaux utilises-tu ?

R : J'en utilise plusieurs mais j'ai eu le réseau grâce à l'unif. En gros, on a des conseils pour savoir où aller chercher et notamment pour les stages. Et lors de ma recherche de stage, l'unif m'avait déjà parlé de l'entreprise. Donc au final c'est grâce à ça que j'ai commencé à travailler là. Sinon, je les ai aussi vu à la Job Fair et c'est là où je les ai vraiment abordé. Sinon LinkedIn mais c'est surtout pour contacter les entreprises avec qui j'ai déjà eu des contacts. Sinon je regarde sur internet les types d'entreprises qui m'intéressais car sur les sites avec des offres d'emploi tu peux un peu trier et mettre des filtres comme tu veux et contacter directement les entreprises qui t'intéressent. Et puis, quand une entreprise m'intéresse je vais aussi voir directement sur leur propre site pour voir les projets sur lesquels ils travaillent, éventuellement à quoi ressemble l'entreprise par exemple pour voir si c'est une petite entreprise ou une énorme avec que des vieux ou des choses comme ça et aussi pour voir leurs principes.

Q : Quand tu fais une recherche d'emploi, qu'est-ce qui t'intéresse de savoir sur l'entreprise, qu'est-ce qui est important pour toi ou quels critères doit remplir d'entreprise ?

R : Déjà les **projets**. J'ai déjà fait des projets pendant mon stage sur les endoscopes, c'est sympa mais c'est pas vraiment un sujet qui m'intéresse ou me passionne. Et il y a aussi pas mal d'entreprises de consulting qui ont pas mal de domaines récurrents souvent militaires et ça non plus ça ne m'intéressait pas, je ne voulais pas travailler là-dedans. Puis après, je cherchais une petite entreprise, parce que je préfère avoir des contacts avec mes collègues et connaître tout le monde. En plus, ici c'est une équipe jeune donc ça m'intéresse d'autant plus. Après ça ne me dérange pas de travailler avec des plus vieux mais voilà. Donc en gros, ce qui m'intéresse ce sont les projets, l'équipe, la taille de l'entreprise. Après, quand j'ai contact avec l'entreprise, et bien la façon de penser de l'entreprise et voir si le contact passe bien.

Q : Est-ce que pour toi les valeurs de l'entreprise sont importantes dans ton choix d'entreprise ?

R : Oui, oui.

Q : Est-ce que tu connais les valeurs de ton entreprise ? Tu saurais m'en donner une ou deux ?

R : Euh grosso modo oui fin... J'ai déjà parlé avec les patrons et faire des choses militaires pour eux c'est hors de question de les faire. Le but ici, et ce que j'aime aussi ici, c'est de faire des projets non par profit mais parce qu'on aime les projets et surtout pour faire avancer les choses. Je dirais que les valeurs c'est ça mais après il y en a sûrement d'autres. Mais c'est ce que je ressens.

Q : Est-ce que tu considères que les valeurs de ton entreprise, ce que tu viens de me dire, correspondent à tes valeurs à toi ?

R : Oui sinon j'aurais plus réfléchi à aller travailler pour eux. Donc oui ça a clairement jouer un rôle dans le fait que je choisisse cette entreprise. Et aussi, quelque chose que je n'ai pas dit

à la question précédente c'est que quelque chose d'important pour l'entreprise, c'est l'équipe. On sait qu'il y a le boulot mais il y a l'équipe qui doit suivre à côté et si on n'a pas une équipe soudée qui s'entraide, ça ne sert à rien.

Q : Par rapport à tout ce qu'on t'as communiqué ou promis avant de rentrer dans l'entreprise, est-ce que tu l'expérimentes ? Est-ce qu'on peut dire que le contrat est respecté à ce niveau-là ?

R : On va dire qu'ils ne m'avaient pas vraiment parlé de l'ambiance ou quoi mais avant de signer le contrat, j'avais quand même été faire un tour de l'entreprise, j'ai été poser quelques questions aux gens qui travaillaient et on m'a dit que c'était important d'être soudés ici. Et ces deux trois points là sont clairement respectés.

Q : Est-ce que tu pourrais être dans une entreprise qui ne partage pas tes valeurs ?

R : Euh non. En tout cas pour l'instant. Je ne dis pas plus tard ou quand j'aurai une vie de famille et besoin d'argent, et là les sous seront peut-être plus importants. Mais pour l'instant, c'est vraiment les valeurs et les projets sur lesquels je travaille qui m'importent et rien d'autre.

Q : Est-ce que tu te sens bien dans l'entreprise dans laquelle tu es ?

R : On ne peut mieux (rire).

Q : Est-ce que tu saurais m'expliquer pourquoi ?

R : Comme je dis, les projets sur lesquels je travaille sont intéressants. Je **me vois avancer, progresser personnellement** et je vois mes projets progresser. Ce que je trouve aussi très important c'est que ce n'est pas « je progresse dans mon coin et voilà » mais j'ai un feedback de ce que je fais. Donc, c'est bête mais je vois quand ils sont contents de moi et ça, ça fait toujours plaisir. Clairement **l'ambiance de l'équipe** fait beaucoup aussi ; le fait qu'on soit une équipe très soudée, dynamique et qu'on fasse des choses ensemble pendant le boulot mais aussi hors boulot, m'importe beaucoup. Et le fait de savoir aussi que si j'ai une lacune quelque part, il y a **toujours quelqu'un pour m'aider**, c'est pas en mode personne ne sait et tu te débrouilles, etc. **Et puis j'avoue que si je ne me sentais pas avancer moi-même, je me poserais des questions, je m'embêterais.**

Q : Est-ce que tu te sens impliquée dans l'entreprise ou en tout cas dans ton travail ?

R : Oui parce que justement, des deux côtés, niveau compétence on va dire je me donne le temps d'avancer, j'arrive et **j'essaye d'aider d'autres gens et aussi au niveau social, c'est pas en mode je viens au boulot, je fais mon boulot et je pars mais c'est dès qu'on peut organiser des choses avec des gens, je suis toujours preneur et ça renforce aussi l'équipe et ça c'est important.**

Q : Est-ce que du coup tu as envie de rester dans cette entreprise ?

R : Oui, pour l'instant oui je m'y vois encore quelques années (rire).

Q : Qu'est-ce qui te motive à rester ?

R : Déjà l'ambiance, ce n'est pas juste des collègues que j'ai mais ce sont des amis. Donc déjà ça, ça fait beaucoup. **De savoir que je n'aurai d'office pas toujours les mêmes projets dans les années à suivre. Et puis vu que tous les projets qui sont dans la boîte m'intéressent ou**

pourraient m'intéresser et bien ça m'importe, contrairement à du consulting ou je me poserais la question de ce que je vais avoir une fois que j'ai fini ma mission et surtout se demander avec qui je vais travailler. Donc voilà principalement l'équipe et savoir que ce que je fais m'intéresse ou va m'intéresser et que je ne vais pas stagner.

Q : Si du jour au lendemain ton entreprise fait une action qui va complètement à l'encontre de tes valeurs, est ce que ça pourrait influencer le fait que tu restes que tu partes de cette entreprise ?

R : Ça ne va pas m'influencer du jour au lendemain mais je pense clairement que je les mettrais sur le fait accompli, j'en parlerai avec eux. Et en fonction de leur réponse, leur réaction, ça pourrait m'influencer. Après je pense que si c'est vraiment une action qu'ils font et que c'est plus de l'ordre d'une erreur et que ça ne se reproduira pas, je laisserais passer. Et si c'est quelque chose qui restera comme ça et qui m'embêtera plus tard, j'y réfléchirai à deux fois. Donc sur le long terme ça pourrait me déranger.

Q : Est-ce que si tu voulais changer d'entreprise, tu aurais des difficultés à trouver un autre boulot ?

R : Honnêtement je n'ai pas l'impression parce que j'avoue que déjà celui-là, je n'ai pas beaucoup cherché pour l'avoir. C'est quasi la seule interview que j'ai faite. Ça dépend aussi de ce que je cherche. Si je veux du consulting je sais que je peux trouver sans problème une place mais après ce n'est pas ça que je veux. Si je veux une boîte plus spécifique, je sais que je devrai chercher quelque chose qui m'intéresse mais j'ai l'impression qu'il y a tellement d'entreprises actuellement et qu'ils ont tellement besoin de gens que je pense que ça devrait aller de trouver quelque chose d'autre.