



HAL
open science

Infidèles, zappeurs et slasheurs ? Les Z et l'émergence d'une nouvelle forme de fidélité employeur

Élodie Gentina, Véronique Pauwels-Delassus, Aurélie Leclercq Vandelannoitte

► **To cite this version:**

Élodie Gentina, Véronique Pauwels-Delassus, Aurélie Leclercq Vandelannoitte. Infidèles, zappeurs et slasheurs ? Les Z et l'émergence d'une nouvelle forme de fidélité employeur. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 2022, N° 125 (3), pp.55-71. 10.3917/grhu.125.0055 . hal-03812156

HAL Id: hal-03812156

<https://hal.science/hal-03812156v1>

Submitted on 7 Jan 2024

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

« Infidèles, zappeurs et slasheurs ? Les Z et l'émergence d'une nouvelle forme de fidélité employeur »

Elodie Gentina
IESEG School of Management, 3 rue de la Digue, 59000 Lille, France
Tél. : +33 (0)2 20 54 58 92
e.gentina@ieseg.fr

Véronique Pauwels-Delassus
IESEG School of Management, 3 rue de la Digue, 59000 Lille, France
Tél. : +33 (0)2 20 54 58 92
v.pauwels@ieseg.fr

Aurélie Leclercq-Vandelannoitte
CNRS, IESEG School of Management, Univ. Lille, UMR 9221– LEM- Lille Économie
Management, 3 rue de la Digue, F-59000 Lille, France
Tél. : +33 (0)2 20 54 58 92
a.leclercq@ieseg.fr

Auteur correspondant : Elodie Gentina, Email: e.gentina@ieseg.fr

« Infidèles, zappeurs et slasheurs ? Les Z et l'émergence d'une nouvelle forme de fidélité employeur »

Résumé

Dans un contexte de volatilité des jeunes talents, fidéliser les jeunes issus de la génération Z, dotés de compétences spécifiques et rares sur le marché du travail, semble être devenu un enjeu de taille pour les organisations. Alors que les jeunes sont souvent qualifiés d'infidèles, de « zappeurs » et de « slasheurs », se pose la question de leur fidélité à l'entreprise, a fortiori dans le contexte actuel de crise sanitaire et économique. Afin d'explorer les ressorts de la fidélité des Z à l'entreprise, nous avons mené une recherche qualitative portant sur la technique de l'étude de cas, au sein d'une grande entreprise française (Décathlon), à deux intervalles de temps (2018 et 2020, soit avant et pendant la crise de Covid-19). A travers une approche pluridisciplinaire, mêlant les apports de la recherche en marketing sur la fidélité du consommateur et ceux de la recherche en gestion des ressources humaines (GRH) sur la fidélité à l'entreprise, nos résultats contribuent à la recherche sur la fidélité employeur en faisant émerger une nouvelle conception de la fidélité adaptée à la nouvelle génération, reposant sur cinq dimensions : émotionnelle, sociale, collaborative, intrapreneuriale et éthique. Cette conception renouvelée de la fidélité nous conduit à mettre en exergue quatre leviers à mobiliser dans les politiques de fidélisation des jeunes à l'entreprise, reposant sur la recherche du bien-être et du plaisir, de l'authenticité et de l'affectivité, de la création et de l'engagement, et enfin de l'ultra connexion et du partage.

Mots-clés : Fidélité à l'entreprise, Génération Z, Emotion, Social, Collaboration, Intrapreneuriat, Ethique, Programme de fidélisation.

Abstract

In a context of unprecedented uncertainty and volatility, retaining young people from Generation Z who are endowed with specific skills that are rare on the labor market has become a major challenge for organizations. As young people are often described as unloyal, 'zappers' and 'slashers', the question of their loyalty to their companies is regularly scrutinized, especially in the current context. In order to explore the whys and wherefores of Generation Z's loyalty to companies, we conducted a qualitative research based on a case study in a large French company (Decathlon) at two different stages (2018 and 2020, i.e. before and during the Covid-19 crisis). Through a multidisciplinary approach, combining the contributions of marketing research on consumer loyalty and those of Human Resource Management (HRM) research on company loyalty, our results contribute to the literature on employees' loyalty, by highlighting the emergence of a new conception of loyalty adapted to the Z Generation, containing five dimensions: emotional, social, collaborative, intrapreneurship and ethical. Doing so, our research also highlights four levers that companies should consider in order to retain young employees namely well-being and pleasure, authenticity and affectivity, creation and commitment, and finally ultra-connectivity and sharing.

Key words: Employee loyalty, Generation Z, Emotion, Social, Collaboration, Intrapreneurship, Ethics, Loyalty programs.

« Infidèles, zappeurs et slasheurs ? Les Z et l'émergence d'une nouvelle forme de fidélité employeur »

Introduction

La fidélité est à la fois un atout important (Martin, 2014), un enjeu de taille (Paillé, 2004, p.5), et une préoccupation majeure pour les organisations (Poulain-Rehm, 2012). Elle est rapidement devenue une problématique centrale de la recherche en gestion des ressources humaines (GRH) (Giraud et al., 2012, 2015). La fidélité est d'autant plus stratégique pour les organisations lorsqu'il s'agit de pérenniser les relations qu'elles établissent avec les jeunes issus de la Génération Z (nés après 1995, pendant la 4^{ème} révolution industrielle, encore connus sous le terme de « digital natives »). Alors que la fidélité et la loyauté étaient des valeurs propres aux générations passées (les baby-boomers et les X), les Z semblent ne plus sacraliser l'entreprise, et peuvent même la quitter sans état d'âme rapidement après leur embauche. Si 80 % des jeunes français considèrent le travail comme important, seuls 18% le jugent prioritaire (Marriault & Vairel, 2021), comme en attestent les recherches en GRH qui montrent que le travail chez les jeunes prend place dans une conception plus large de l'existence (Albert & Bournois, 2005 ; Bender, 2010 ; Dejoux & Wechtler, 2011 ; Martin, 2014). Autre fait clé : un jeune français sur deux refuse de s'engager dans l'entreprise à long terme, privilégiant le statut d'intérimaire ou de « free-lance », qui offre plus de souplesse, d'autonomie et de flexibilité (Aroles et al., 2019) ; ainsi, le classique Contrat à Durée Indéterminée (CDI) n'apparaît plus comme une fin en soi pour les jeunes talents (Gentina & Delécluse, 2018).

Comme souvent, ces derniers sont affublés des nouveaux maux de la société. Dans un contexte dit de « modernité liquide » (Bauman, 2000), la nouvelle génération est ainsi qualifiée de génération de « slasheurs » ou de zappeurs, adeptes du changement permanent et du court terme. Ces caractéristiques sont souvent prises pour une forme d'impatience, renvoyant à un comportement d'infidélité, d'absence d'engagement et de désintérêt pour l'entreprise. Pourtant, les managers auraient tort d'assimiler ce comportement à de l'inconstance. Si, pendant longtemps, le terme « slasheur » a revêtu une connotation négative, décrivant un comportement d'infidélité associé à l'arrivée de la génération Z, il prend une autre dimension aujourd'hui, renvoyant à une diversité d'expériences et de compétences clés (telles que l'exemplarité et l'esprit critique) et dans des dimensions diverses - digitales, collectives, entrepreneuriales (Gentina & Delecluse, 2018). Dans ce contexte, il est devenu primordial pour les entreprises de capter ces compétences sur le long terme et, pour ce faire, de repenser la fidélité des jeunes à leur employeur. Par ailleurs, bien que les Z soient souvent qualifiés de matérialistes, à l'affût des marques (Chaplin & John, 2010), la réalité semble plus complexe puisque ces derniers semblent privilégier l'expérience à partager avec les autres, « leur tribu », à la possession (Gentina, 2014), laissant entrevoir une évolution possible de leur fidélité à l'entreprise, en phase avec leurs attentes, valeurs et projets de vie.

Dès lors, comment repenser la question de la fidélité de la jeune génération à l'entreprise? Cette question se pose avec d'autant plus d'acuité dans le contexte actuel de crise économique lié à la pandémie de Covid-19. Sur l'ensemble de l'année 2020, selon la Direction Des Statistiques du Ministère du Travail (DARES), le nombre d'embauches de jeunes de moins de 26 ans en Contrat à Durée Indéterminée (CDI) et Contrat à Durée Déterminée (CDD) de plus de trois mois a reculé de 14% par rapport à 2019 (Guyot, 2021). Si le slashing concerne toutes les générations, il touche particulièrement les jeunes de moins de 30 ans (39 % contre 19 % des

plus de 60 ans), maîtrisant parfaitement le digital vivant dans une culture de l'instantanéité (Gentina, 2022). En dépit de cette crise, les jeunes talents se montrent paradoxalement plus critiques et plus exigeants à l'égard de l'entreprise, sans doute car ils sont nés dans l'incertitude économique et sont prêts à prendre plus de risques face à un avenir incertain.

L'objectif de cet article est d'explorer les clés de la fidélité de la nouvelle génération à l'entreprise, en prenant en considération l'évolution possible du concept de fidélité à l'employeur et les nouvelles dimensions de cette dernière, a fortiori dans le contexte de crise actuel. A l'appui d'une étude de cas menée dans une grande entreprise française caractérisée par son attractivité auprès des jeunes (Décathlon), cette recherche analyse l'évolution du concept de fidélité à l'entreprise dans le cadre de la génération Z en deux phases (2018 et 2020). Les résultats contribuent aux recherches portant sur le concept de fidélité à l'employeur, en permettant de spécifier les contours d'une nouvelle forme de fidélité, pluridimensionnelle, à travers notamment le passage d'une fidélité à l'entreprise à une fidélité plus sociale (Price et al., 2007), et collaborative (Gentina et al., 2012), ainsi que le suggèrent des recherches émergentes en marketing relatives à la fidélité du (jeune) consommateur. Cette nouvelle forme de fidélité met au jour l'importance des collaborateurs et du « do-it together » (DIT), et témoigne du passage d'une fidélité absolue et subie à une fidélité choisie ; d'une fidélité négative liée à la peur de perdre son emploi à une fidélité positive liée à la volonté d'être heureux au travail (Gentina, 2018). Ces résultats invitent à remettre en question les politiques traditionnelles de fidélisation des ressources humaines.

Après un éclairage théorique sur la notion de fidélité à l'entreprise, et l'analyse des spécificités de la génération Z dans ce domaine, nous présentons la méthode de recherche adoptée dans cet article. S'inscrivant dans une démarche qualitative interprétativiste, notre étude de cas permet d'explorer la relation des Z avec l'entreprise, amenant à une conception renouvelée, pluridimensionnelle, de la fidélité. Après avoir discuté ces résultats, dans un contexte où l'émergence de nouveaux comportements appelle au développement d'une « nouvelle GRH » (Honoré et al., 2010), nous concluons par une analyse des implications de cette recherche sur l'évolution nécessaire des politiques de fidélisation des ressources humaines.

2. Cadre Théorique

2.1. Le concept de fidélité des salariés à leur entreprise

La fidélité des salariés se fonde sur une connexion relationnelle particulière (Schrag, 2001 ; Giraud et al., 2012). Elle peut être définie comme un lien fort qui lie un employé à son entreprise même s'il n'est pas forcément économiquement favorable pour lui d'y rester (Logan, 1984). La fidélité se traduit par « une faible propension à rechercher et à examiner les offres d'emploi externes ainsi qu'un sentiment d'appartenance élevé » (Brillet et al., 2013, p.3). Tout comme en marketing où la définition de la fidélité fait référence à l'engagement profond du consommateur à racheter le produit préféré de manière régulière et répétitive, et ceci même dans un contexte où des actions marketing concurrentes pourraient inciter le changement d'achat de produit (Oliver, 1999), la fidélité à l'entreprise peut être abordée de manière comportementale ou attitudinale (Giraud et al., 2012). En effet le fait qu'un salarié reste dans l'entreprise n'est pas forcément représentatif de sa fidélité (Paillé, 2005) ; c'est notamment le cas dans un contexte de crise où les salariés ont peu d'alternatives ou ne souhaitent pas prendre de risque. Il faut donc distinguer cette forme de « fausse fidélité » (Dick et Basu, 1994) où le salarié reste dans

l'entreprise par obligation, à la « fidélité réelle » qui correspond à une réelle volonté de rester, accompagnée d'un attachement très fort à l'entreprise (Giraud et al., 2012 ; Peretti, 2001).

Plus particulièrement, les recherches en GRH suggèrent que la fidélité des salariés à l'entreprise est fonction de la satisfaction et de l'implication de ces derniers (Chang et al. 2022, Giraud, 2015 ; Poulain-Rehm, 2012), cette dernière désignant un « lien qui attache l'individu à une entité, à une notion ou à un comportement » (Meyer & Herscovitch, 2001, p. 301). La recherche en GRH spécifie que ce lien d'attachement peut être de trois natures : affective, calculée ou normative (Allen & Meyer, 1991 ; Giraud et al., 2012, p.46).

L'implication dite *affective* reflète un attachement émotionnel à l'organisation et à ses valeurs (Becker & Billings, 1993; Buchanan, 1974). Les salariés restent parce qu'il existe un lien affectif à l'égard de l'organisation (Mitchell & Lee, 2001), un attachement psychologique envers celle-ci qui découle de leur satisfaction (Dhir et al., 2019). Cette fidélité est généralement bâtie sur une relation de confiance qui se traduit par un certain niveau d'engagement, de fierté d'appartenance, voire d'identification du salarié à son entreprise (Giraud et al., 2012 ; Mowday et al., 1983 ; Guillon & Cezanne, 2014) ; celle-ci l'empêche de postuler à des offres d'emploi externes et de vouloir quitter l'entreprise. L'affect développé par le salarié pour son organisation passe généralement par un besoin de reconnaissance, de sens et de légitimité de ce dernier, qui doit sentir un intérêt dans son travail pour avoir envie d'y rester sur le long terme. Un environnement de travail approprié et une ambiance agréable, avec des processus d'organisation perçus comme équitables, ainsi qu'une volonté d'instaurer des relations professionnelles durables et de qualité sont propices à favoriser la fidélité affective des salariés, ce qui permet en retour une meilleure performance de l'entreprise (Obedgiu et al., 2017). Se sentant apprécié par l'entreprise, le salarié déclenche une attitude émotionnelle positive envers l'organisation, ce qui augmente son sentiment d'appartenance et son engagement au sein de l'organisation (Zayas Ortis et al., 2015). A travers ce cercle vertueux, les salariés s'investissent alors de plus en plus pour leur entreprise et en véhiculent une image positive à l'extérieur (Durkin, 2007).

L'implication dite *rationnelle* (aussi appelée « implication de continuité », Bentein et al., 2004), renvoie à un attachement calculé (Luchak, 2003), utile, individualiste, amenant le salarié à mettre en balance les coûts versus les bénéfices associés à la décision de rester dans l'entreprise ou de la quitter. Cette fidélité revêt ici une dimension éminemment sécuritaire, en ce sens où elle vise la sécurité de l'emploi et la sécurité financière, d'où l'importance accordée au salaire et autres récompenses matérielles associées à la performance individuelle dans la tâche. Cette fidélité reflète également une connotation plus négative, en ce qu'elle est liée à la peur de perdre son emploi (telle une fidélité « par défaut »).

Enfin, l'implication dite *normative* se fonde sur la conscience professionnelle du salarié, qui sera peu enclin à quitter son entreprise en raison d'une attitude forte de loyauté, d'une éthique professionnelle, voire d'un sentiment d'obligation morale vis-à-vis de l'entreprise (Bentein et al., 2004). Cette vision de la fidélité s'inscrit dans des schémas normatifs de comportement, qui amènent le salarié à penser qu'il n'est pas concevable de sortir du chemin prescrit par l'organisation et de quitter l'entreprise.

Traditionnellement, ces trois dimensions de la fidélité se retrouvent mêlées dans la décision des salariés de rester dans leur entreprise. Néanmoins, le concept de fidélité a évolué récemment, comme en attestent de nouvelles approches en GRH qui insistent sur le rôle plus actif des employés dans leurs attitudes, la gestion de leur carrière (Giraud, 2015) et leurs choix ; cette évolution semble d'autant plus problématique dans le contexte des jeunes générations. Le modèle du cadre dévoué à son entreprise, motivé par la seule sécurité de l'emploi, semble avoir

vécu. Les salariés ne semblent plus vouloir sacrifier leur vie personnelle au nom du travail. Cette évolution peut occasionner des problèmes, notamment pour fidéliser les plus jeunes générations, par nature très mobiles et prête à 'zapper' sur le marché de l'emploi (Lewi, 2018). Certains travaux mettent ainsi en évidence une complexification possible de la question de la fidélité à l'entreprise chez les jeunes, pour lesquels le travail reste un bien précieux mais toutefois inscrit dans une conception plus large de la vie (Bender, 2010 ; Albert et Bournois, 2005).

2.2. Une problématique pertinente pour la nouvelle Génération Z ?

La génération Z présente des caractéristiques et attentes nouvelles par rapport aux générations passées, comme en témoignent leur quête de bien-être au travail, d'authenticité et d'affectivité, de créativité et d'engagement, d'ultra-connexion et de partage (Gentina & Delécluse, 2018), mais aussi la recherche de souplesse, d'autonomie, de changement et de flexibilité dans l'accomplissement de leur vie professionnelle (Aroles et al., 2019). En raison de ces caractéristiques nouvelles, il convient de s'interroger sur l'évolution possible de la fidélité des jeunes à l'entreprise par rapport aux générations passées. Les recherches en GRH ont porté un intérêt croissant à la compréhension des attitudes des jeunes au travail (Bender, 2010 ; Martin, 2014 ; Nair & Sadasivan, 2019), mettant en évidence des continuités générationnelles, liées aux aspects qualitatifs du travail, tels que l'intérêt du travail, l'apprentissage, les contacts et l'ambiance, ou encore l'aspiration à un équilibre de vie (Grodet & Tremblay, 2013) et la reconnaissance (Brillet et al., 2013). Néanmoins, la question spécifique de la fidélité des jeunes (Martin, 2014 ; Gentina, 2018), notamment ceux issus de la génération Z, à leur employeur n'a pas été abordée en tant que telle.

La recherche en marketing s'avère ici d'un grand pouvoir heuristique, en ce qu'elle a identifié deux grandes approches de la fidélité du client à l'entreprise qui paraissent très inspirantes pour appréhender la fidélité des jeunes à l'entreprise : une vision de la fidélité transactionnelle, centrée sur la recherche de gains monétaires, et une vision plus élargie, centrée sur la conception plus affective et collective de la fidélité (Collin-Lachaud, 2010). Cette dernière semble plus en phase avec le comportement actuel des Z à la recherche d'émotions, de lien social et de sens (Gentina et al., 2012).

D'un côté, l'importance que les Z accordent à la consommation peut faire craindre l'avènement d'une génération matérialiste, ayant la consommation pour seule valeur (Chaplin & John, 2010). Attirés par les marques et davantage exposés aux difficultés financières, les Z privilégieraient logiquement des entreprises prônant des stratégies classiques de fidélisation transactionnelles basées notamment sur la seule récompense monétaire, sous formes de versements d'intéressement aux bénéficiaires, de commissions et de primes.

D'un autre côté, les Z ayant peu de goût pour la possession en elle-même, leur matérialisme est sans doute mal posé aujourd'hui. Contrairement aux idées préconçues, de récentes études en marketing témoignent que les jeunes ne sont pas si matérialistes que l'on peut le penser : ils échangent, partagent et donc ne cherchent pas seulement à posséder des objets (Chaplin et al., 2019). Ils misent sur la collaboration et privilégient plutôt les expériences à la propriété, le lien étant important plus que le bien (Cova, 2017). En vue de comprendre l'évolution de la fidélité des Z à l'entreprise, les travaux issus du marketing mettent ainsi en lumière la transformation des pratiques de consommation des jeunes dans la société : par exemple, Collin-Lachaud et al. (2012) ont montré que pour qu'une intention de fidélité se concrétise en un comportement de fidélité au point de vente, il est nécessaire que le jeune

consommateur soit satisfait et ait l'intention d'être fidèle, mais aussi que ses accompagnateurs dans ses sorties shopping se montrent fidèles. Dans la mesure où les Z sont fortement attachés à leur groupe de pairs, on passerait d'une fidélité transactionnelle à une fidélité sociale, qui aujourd'hui prend la forme d'une fidélité collaborative. Nous rejoignons ici plus largement les travaux en marketing qui ont mis en évidence le passage d'une approche comportementale statique et transactionnelle de la fidélité à une vision multidimensionnelle (Bendapudi & Berry, 1997 ; Oliver, 1997), dynamique (Frisou, 2005), relationnelle (N'Goala, 2003), situationnelle, contingente, sociale (Fournier & Mick, 1999) et interactive (Arnould et al., 2006). Cette dernière reconnaît l'importance de l'affect et la pluralité des formes de fidélité.

Par conséquent, face à la diversité des conclusions des recherches sur l'évolution du concept de fidélité en marketing et en RH, et au regard du manque de recherche sur la fidélité à l'entreprise dans le cadre spécifique de la génération Z, cet article cherche à comprendre, au moyen d'une étude empirique, les ressorts de la fidélité à l'entreprise de la jeune génération.

3. Méthodologie de la recherche

3.1. Design de recherche

Notre objectif étant de comprendre les ressorts de la fidélité des jeunes à l'entreprise, et en l'absence d'autre recherche menée dans cette perspective, une approche exploratoire a été retenue. En particulier, nous avons fait le choix d'opter pour une approche qualitative interprétativiste dans laquelle le questionnement est construit à partir des représentations des acteurs (Miles & Huberman, 1991).

Plus particulièrement, la méthode de l'étude de cas, souvent considérée comme l'une des stratégies les plus utilisées en recherche qualitative (Stake, 2005) dont la légitimité est aujourd'hui reconnue (Eisenhardt, 1989; Yin, 1994, 2003; Guba & Lincoln 1994), a été retenue. L'étude de cas vise à « comprendre la dynamique et les processus sous-jacents de certains phénomènes » (Eisenhardt, 1989, p. 354). L'utilisation de l'étude de cas en sciences de gestion contribue à la contextualisation d'une problématique dans une situation organisationnelle concrète, notamment quand se posent des questions du type « comment » ou « pourquoi » à propos d'un ensemble contemporain d'événements (Yin, 1994). Cette méthode de recherche s'avère donc particulièrement adaptée à la problématique posée dans cet article.

Nous avons fait le choix de centrer notre étude sur le cas de Décathlon, entreprise française de production et de grande distribution de sport et de loisirs, qui se caractérise précisément par un fort recrutement ces dernières années de jeunes issus de la génération Z. Le choix de Décathlon a été motivé par le fait que le groupe, regroupant plus de 23 000 collaborateurs, est entré en 2019 dans le « top 5 » des entreprises jugées les plus attractives par les étudiants et les jeunes cadres, en termes d'environnement de travail et de relations (« friendly »), de respect des salariés, de parité et d'esprit d'équipe, selon le cabinet suédois Universum (Lemarchand & Clivio, 2019). Pour les jeunes, Décathlon fait aussi partie des marques qui se sont le mieux mobilisées pendant la crise de la Covid-19 (Pastezeur, 2020). Pour la quatrième année consécutive, le groupe Décathlon a décroché la palme du classement « Great Place to Work » (Mollaret, 2020). Ce groupe multinational, dont le chiffre d'affaires global s'élève à plus de 13.8 milliards d'euros en 2021, compte 1747 magasins répartis dans 60 pays. L'étude de cas a été menée au siège du groupe, situé à Villeneuve d'Ascq, dans le nord de la France, auprès de

diverses cibles : jeunes salariés issus de la Génération Z, managers et représentants issues de la Direction des RH (DRH).

3.2. Collecte de données

Plusieurs sources de données ont été mobilisées dans le cadre de cette étude de cas, notamment des données primaires, à travers principalement la technique de l'entretien semi-directif centré, et également l'observation participante et la constitution d'un journal de recherche.

Trente-neuf entretiens semi-directifs ont été menés auprès des jeunes Z (ayant entre 20 et 24 ans principalement, apprentis, en stage dans l'entreprise), des managers, et des membres de la DRH, avec trois objectifs principaux : premièrement, comprendre les attentes de la nouvelle génération en termes de fidélité ; deuxièmement, cerner toutes les dimensions de la fidélité des Z ; et troisièmement, analyser comment les stratégies de fidélisation des jeunes recrues ont évolué dans un contexte de crise sanitaire.

Notre méthodologie, au départ centrée à un instant T sur la notion même de fidélité, s'est adaptée à la réalité du terrain pour embrasser une perspective longitudinale, ce qui nous a semblé pertinent compte tenu du fait que le processus de fidélisation des jeunes s'inscrit dans un espace-temps relativement long. En raison de la crise inédite survenue en 2020, il nous a paru important de comprendre l'évolution de la fidélité des jeunes recrues avant (en 2018) et pendant la crise sanitaire (en 2020). Deux phases d'entretiens peuvent ainsi être distinguées.

Durant la première phase d'entretiens, conduite entre janvier et mai 2018, nous avons interviewé huit jeunes salariés issus de la Génération Z, âgés de 20 à 24 ans, à différents postes (tels que des ingénieurs produit, gestionnaires de paie, chefs de produits ou encore commerciaux) que nous avons choisis en visant une diversité d'anciennetés – allant de quelques mois (des apprentis), à 1 à 2 ans, voire 3 à 4 ans. La majorité des jeunes est titulaire d'un diplôme bac + 3 à bac + 5. Nous avons également rencontré sept managers et six représentants de la DRH. Les entretiens individuels, réalisés en face-à-face sur le lieu de travail, duraient environ 1h à 1h30 et ont été intégralement enregistrés et transcrits.

Durant la deuxième phase d'entretiens, conduite entre janvier et juin 2020, nous avons interviewé onze jeunes salariés issus de la Génération Z, ayant entre 20 et 24 ans. Nous avons également rencontré cinq managers et deux représentants de la DRH. En raison du confinement, les entretiens individuels, d'une durée d'1h à 1h30 ont été réalisés en ligne (via Zoom). Ils ont tous été enregistrés et retranscrits pour analyse.

Différents guides d'entretien ont été préparés au préalable pour s'adapter aux diverses fonctions des répondants. Chaque entretien débutait par des questions générales sur le répondant (rôle, missions et responsabilités) puis couvrait des sujets variés allant de la description du parcours individuel, du travail et de l'environnement de travail, des attentes des jeunes recrues, des attitudes envers la nouvelle génération Z, de la relation à l'entreprise ainsi que des projets professionnels et personnels. La notion même de fidélité était ensuite abordée, à travers des questions relatives à ses différentes dimensions et à son évolution en fonction du contexte. Nous avons également posé aux répondants des questions sur leurs relations avec la direction, le management et leurs pairs, leur satisfaction et motivation au travail.

La deuxième technique de collecte de données mobilisée dans cette recherche est l'observation participante, permettant d'éviter les biais interprétatifs inhérents à la méthode déclarative et de s'assurer à la fois de la robustesse et de la cohérence des résultats issus des

entretiens. A cette fin, l'un des trois chercheurs a réalisé trois séances d'observation sur trois demi-journées, au sein de « Décathlon ALIVE » (espace ouvert à tous), dans le cadre de différents projets (par exemple en lien avec le développement de la « Vision 2025 » de Décathlon, projet durant lequel le chercheur était invité en tant qu'expert sur les nouvelles pratiques de travail). Cette phase d'observation, menée en mars 2018 et mars 2019, s'est traduite par une immersion sur le terrain dans l'environnement des Z, permettant de capter un maximum d'informations contextuelles sans devoir solliciter directement les individus concernés (Miles & Huberman, 1991). L'observation a permis d'observer les échanges, comportements, pratiques de travail de la jeune génération avec leurs pairs et managers, amenés par exemple à interagir de façon collaborative (en mode projet, avec des missions en équipe).

Des données secondaires ont également été collectées (à travers le recueil de documents internes, la participation à des réunions, et des analyses sectorielles et socio-économiques), nous permettant de préciser le contexte.

3.3. Analyse des données

Toutes les données collectées (transcriptions des entretiens, notes de terrain issues des observations, et articles de presse) ont été analysées, en parallèle par les trois chercheurs, à travers une analyse qualitative thématique de contenu (Richards, 2005). Nous avons appliqué les principes de codage identifiés par Richards (2005), afin de renforcer la pertinence et la validité de nos interprétations.

Nous avons d'abord procédé à un codage descriptif des données, par exemple en répertoriant systématiquement les attributs des entretiens : fonctions des répondants, descriptions du poste et de l'activité.

Nous avons ensuite réalisé un codage thématique, consistant à rattacher des extraits à des thèmes particuliers. Pour ce faire, nous avons adopté un raisonnement abductif, permettant d'aligner les domaines conceptuel (déductif) et empirique (inductif) de la recherche. D'une part, conformément à la perspective déductive, nous avons répertorié les principaux thèmes issus de la revue de littérature (contenus dans le guide d'entretien), portant sur la fidélité à l'employeur et les spécificités de la génération Z ; la littérature en marketing sur la fidélité des Z en tant que consommateurs a également été intégrée à cette identification thématique afin d'éclairer d'un nouvel œil la problématique de la fidélité des jeunes à l'entreprise. D'autre part, conformément à la perspective inductive, d'autres thèmes ont émergé du corpus des données collectées, comme par exemple de nouvelles dimensions de la fidélité des jeunes à l'entreprise – la dimension intrapreneuriale, éthique, ou encore collaborative – ou encore l'évolution de la fidélité en temps de crise sanitaire et économique.

Enfin, nous avons procédé à un codage analytique reposant sur un acte d'interprétation et de réflexion sur le sens du matériau collecté, à travers une comparaison des codes identifiés par les trois chercheurs et des thèmes issus de la littérature en RH et en marketing sur le concept de fidélité. Cette analyse s'est également faite à travers une prise en considération du contexte lié à la crise sanitaire et économique de 2020.

4. Résultats de l'étude empirique

L'analyse thématique révèle l'émergence de cinq dimensions de la fidélité des Z : les dimensions émotionnelle, sociale, collaborative, intrapreneuriale et éthique, que nous détaillons

ci-après. L'analyse des entretiens conduits en phases 1 et 2 fait ressortir une évolution de certaines dimensions de la fidélité, telles que les dimensions éthique ou intrapreneuriale, qui se sont trouvées renforcées, lors la crise sanitaire.

4.1. La dimension émotionnelle

Une nouvelle forme de fidélité émotionnelle voit le jour, dans laquelle la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle tient une place primordiale, bien plus que la sécurité financière : « *Ils veulent un équilibre, ils ne veulent pas un 9h-18h. Ils veulent leur équilibre de telle façon à se sentir le mieux possible ; il y en a qui travaillent mieux le soir, d'autres mieux le matin. La parentalité prend de plus en plus de place, et ils ne conçoivent pas de sacrifier leur vie perso pour une vie au boulot* » (Manager, phase 2). Cette recherche d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle n'est possible que s'il règne un climat de confiance entre les collègues d'une même entreprise, un des leviers de la dimension émotionnelle de la fidélité : « *Ce qui motive les jeunes à travailler c'est donner de la liberté de faire ce qu'ils veulent, d'avoir confiance en eux. Si le jeune veut voyager, bosser dans son maillot de bain, sur une plage en Indonésie mais qu'il réussit la mission, il peut. C'est juste que j'ai confiance en la personne* » (Manager, phase 1). Contrairement aux générations plus anciennes (X, baby-boomers) qui exprimaient une loyauté fidèle, voire un dévouement pour l'entreprise, dans une relation ressemblant à celle d'un enfant (le collaborateur) à l'égard de sa « mère nourricière » (l'entreprise), la génération Z a un rapport moins dévoué à l'entreprise : c'est un rapport de type « couple amoureux » où chacun se choisit, se respecte et se fait grandir : « *Je pense que la fidélité a changé. Avant, du temps de nos parents, on restait dans l'entreprise, par devoir de loyauté. Avant, lorsque tu rentrais dans une entreprise si tu étais bien traité, bien payé, un employé n'avait aucun souci à faire toute une carrière dans la même entreprise. Aujourd'hui, la fidélité, c'est un peu comme les couples amoureux. S'il y a une différence d'incompréhension, on peut se dire cette entreprise n'est pas faite pour moi. C'est comme un couple, on quitte l'entreprise.* » (RH, phase 2). L'entreprise n'est plus un lieu de travail mais devient un lieu de vie au sein duquel les Z souhaitent s'épanouir aussi bien professionnellement que personnellement : « *Décathlon, c'est un endroit où tu te sens bien, où tu as envie de venir. C'est un endroit de travail mais c'est aussi un lieu de vie où tu te sens bien avec des personnes qui te comprennent et qui ont les mêmes objectifs que toi.* » (Gen Z, phase 2). En d'autres termes, la fidélité à l'entreprise n'est pas liée à la peur de perdre son emploi (dimension négative de la fidélité) mais plutôt à la volonté d'être heureux au travail (dimension positive de la fidélité) : « *Je reste dans l'entreprise car je m'y sens bien, je suis heureuse, sinon je la quitte. Si la boîte à un moment ne me donne pas la reconnaissance que j'estime mériter, je quitterai l'entreprise.* » (Gen Z, phase 2)

4.2. La dimension sociale

Les Z ont besoin de se sentir intégrés au sein de l'équipe. Les Z souhaitent tisser des liens et interagir au quotidien avec leurs collègues pour partager des moments ensemble à l'extérieur de l'entreprise. Ils se soucient davantage de leur équipe et se sentent plus fidèles à leurs collègues qu'à toute autre entité : « *Il faut être surtout disponible pour ton équipe et pas seulement pour ton employeur. La fidélité, je la vois surtout à l'équipe. J'aurais du mal à partir de Décat, car je me sens bien dans mon équipe.* » (Gen Z, phase 2). Leurs collègues peuvent même devenir leurs

copains : « *Mes collègues, ce sont comme mes amis. Je m'épanouis aussi dans mon boulot car je bosse avec eux, je fais aussi des sorties avec eux. Quand j'ai fêté mon anniversaire, j'ai invité ma boss. C'est autant mes amis que mes collègues de Décathlon.* » (Gen Z, phase 2). Les Z vont même jusqu'à défier l'entreprise en cooptant et en recrutant leur réseau de copains : « *Je suis quelqu'un de tellement corporate que j'ai des potes à moi qui sont venus me rejoindre chez Décathlon. Je vends mon entreprise corps et âme et mes copains deviennent mes collaborateurs.* » (Gen Z, phase 2). La fidélité des jeunes se veut davantage communautaire et tribale : « *Les jeunes, ils ont besoin d'être en réseau et de se sentir comme dans une meute. Je pense que l'instinct grégaire est quand même présent. C'est s'identifier à un groupe, je pense que c'est important dans une entreprise aujourd'hui, peut-être même plus qu'avant* » (Gen Z, phase 1). Au-delà du plaisir qu'ils éprouvent en travaillant avec leur équipe, ils ont une fierté d'appartenance à l'entreprise : « *Le fait que nous sommes des Décathloniens, nous on est bleus, nous on est tous très fiers de la boîte où on travaille. Cette fierté, pour moi ça fidélise aussi.* » (RH, phase 1). Ce besoin d'appartenance à la communauté devient un véritable levier de fidélité qui permet aux Z d'être reconnus et valorisés au sein de leur tribu : « *Le bien-être personnel passe par ton appartenance à un groupe et le retour que te fait ce groupe également. Si tu te sens bien dans un groupe parce que tu performs dans ton travail, tu as des bons résultats et que tu es reconnu dans le groupe, c'est une source de valorisation.* » (Manager, phase 1).

4.3. La dimension collaborative

La dimension sociale de la fidélité s'étend à la dimension collaborative. Les Z sont avides de nouvelles expériences et attendent que les entreprises leur confient des projets variés dans lesquels ils peuvent prendre des responsabilités ensemble avec leur l'équipe : « *L'atout des jeunes, c'est d'une part, qu'ils osent prendre des initiatives ensemble, oser discuter, dire ce qui ne va pas, être beaucoup plus dans le relationnel facilement, en ayant moins peur* » (HR, phase 1). Les Z souhaitent participer aux décisions concernant les projets au sein de l'équipe. Pour cela, ils valorisent le manager qui sait favoriser la collaboration entre les membres, en permettant l'épanouissement personnel tout en relevant des défis collectifs pour atteindre les objectifs de l'équipe : « *Aujourd'hui, quand je prends des décisions qui impactent toute l'équipe, non pas un collaborateur individuellement, mais la dynamique de l'équipe, je les prends en incluant mon équipe.* » (Manager, Phase 1).

Trop souvent, en entreprise, on attend qu'un senior transmette ses compétences à un plus jeune, selon un processus de socialisation classique. Or, cette dynamique n'est plus suffisante. Il importe aujourd'hui de passer à la co-transmission et donc au partage à proprement parler de compétences. Cette démarche de « reverse mentoring » sollicite les jeunes collaborateurs pour apporter aux générations précédentes une nouvelle méthodologie de travail, un regard extérieur, et une ouverture vers de nouvelles techniques et outils, comme le souligne ce manager : « *J'avais envie qu'ils m'apportent cette jeunesse, cette fraîcheur, cette différence par rapport à d'autres membres de l'équipe qui sont plus seniors, plus experts, ils m'apportent une autre façon de voir l'entreprise.* » (Manager, phase 1), ou encore ce responsable des RH : « *Le mentoring chez Décat, c'est un accompagnement éclair-flash. Avoir un mentor, c'est avoir quelqu'un qui m'inspire, qui a une énorme expérience chez Décathlon, qui a un super réseau et qui va me faire découvrir l'entreprise en accéléré et qui va révéler mon potentiel ; c'est un coaching particulier* ». (HR, phase 2). Si pendant des années, le concept d'« entreprise apprenante » était revendiqué (Arnaud, 2019), aujourd'hui, les résultats de l'étude mettent en exergue l'idée

d'« organisations partageantes ». Des organisations qui font du partage leur maître mot : *Forcément je prends plaisir à venir travailler chez Decathlon. Je suis fidèle car je suis motivée, on me donne l'opportunité d'évoluer, de monter en compétences, de partager mes compétences avec les autres membres de l'équipe et de me construire finalement.* » (Gen Z, phase 2).

4.4. La dimension intrapreneuriale

L'analyse des résultats montre qu'un des leviers motivationnels des Z est la possibilité de choisir son propre parcours au sein de l'entreprise : *« A Décathlon, il y a cette notion de parcours où tu n'es pas enfermé dans un métier. Des salariés commencent en magasin et finissent en marque employeur par exemple. Il y a plein de possibilités différentes et on n'est pas enfermé dans un parcours, on est maître de son parcours. »* (RH, phase 2). Cette volonté de choisir son propre parcours pour renouveler le spectre de compétences se développe avec l'apparition des jeunes Z « slasheurs », qui cumulent plusieurs activités professionnelles et changent fréquemment de missions : *« Les Z sont des slasheurs, ils ne voudront pas un job mais des missions sur le court terme. Ils ont une curiosité très développée. Je les imagine avec un job qui leur est propre et des prestations en entreprise. L'entreprise viendra chercher un talent à un moment donné plutôt qu'intégrer le Z en permanence. On serait en mode très agile, et les Z ne pourront pas trouver cette flexibilité dans des entreprises classiques. En revanche, dans des start-ups ou des entreprises libérées comme Décathlon, ils pourront le faire. »* (Manager, phase 1). Dans un modèle de management agile tel que Décathlon, les entretiens font ressortir que le droit à l'erreur, comme facteur d'apprentissage, doit être développé pour favoriser la production collective : *« Chez Décathlon Exchange, là où il y a de la formation, sur les escaliers c'est écrit "fail, fail, fail better". »* (Manager, phase 1). Dans ce contexte, l'intrapreneuriat - processus qui se réalise dans l'entreprise dans laquelle l'individu est salarié - tient une place particulièrement importante chez les Z. L'intrapreneuriat répond effectivement tant à leurs besoins d'épanouissement qu'aux besoins d'innovation et de progrès des entreprises, comme témoigne un responsable RH : *« Le fait de devoir oser tout le temps, le fait de tout le temps proposer. »* (RH, Phase 1) ou encore un membre de la génération Z : *« Avec ce côté libéré tu peux entreprendre ce que tu veux. Moi, on m'a dit la première fois « tu as le droit à l'erreur, tu as le droit à l'essai ». C'est une entreprise où tu peux entreprendre, évoluer, t'épanouir, tu vas vivre ton « toi » dans l'entreprise. »* (Gen Z, Phase 2).

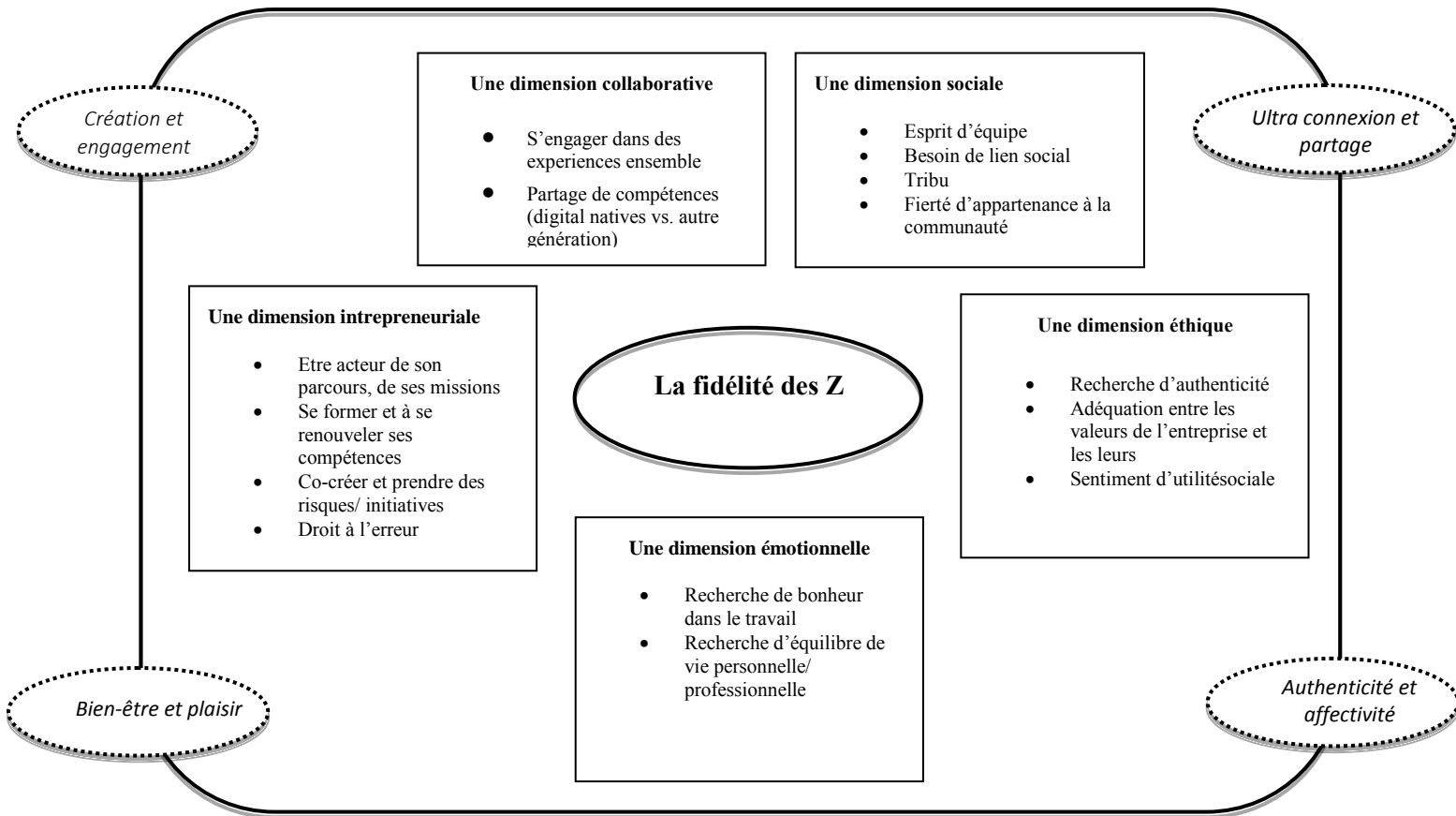
4.5. La dimension éthique

L'authenticité et l'exemplarité sont des valeurs qui ont émergé des entretiens et qui sont portées par les jeunes collaborateurs aujourd'hui lorsqu'ils rejoignent une entreprise. *« C'est l'authenticité qui fait que les Z vont rester dans l'entreprise. Ils ont besoin d'être en adéquation avec les valeurs de l'entreprise, la générosité, le partage, la responsabilité. Si les valeurs intrinsèques portées par les jeunes sont les mêmes que celles de l'entreprise, le chemin sera pérenne »* (Manager, phase 2). Le besoin d'utilité sociale émerge aussi comme un critère auquel les jeunes sont attachés qui pèse de façon déterminante quand vient le moment de choisir s'ils restent ou non dans l'entreprise : *« C'est le côté humain qui est hyper fort chez Décathlon, on te fait grandir humainement et tu as envie de rester »* (Manager, phase 1). Les Z recherchent des missions en entreprise dans lesquelles ils peuvent s'engager pour défendre des causes environnementales et/ou sociétales – *« Ce week-end, c'est la journée mondiale du nettoyage de*

la planète. Tout le monde mène des actions à droite à gauche. Pareil, avec Décat, on va tous se retrouver pour aller marcher, courir, faire du sport en ramassant des déchets. Ça aussi c'est quelque chose qui est fort. » (RH, phase 1). La crise sanitaire de la Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur dans le questionnement de ces jeunes face aux enjeux sociétaux et environnementaux, en créant un sentiment d'urgence très puissant, jusqu'à consolider leur position militante: « Chez Décathlon, nous on a eu cette chance qu'il y ait eu un besoin sur les masques par rapport au personnel aide-soignant. On a transformé des masques de plongée en masques de protection pour répondre à ce besoin d'utilité publique. C'est bien que Decathlon fasse vivre des sportifs mais quand la société a besoin d'une entreprise, on a su répondre et c'est une fierté qui donne l'envie d'y rester. La nouvelle Génération a besoin de se sentir fière de son entreprise, et de se sentir utile pour les autres. Il y a 3 ans on n'avait pas tous ces projets engageants pour des causes sociales, environnementales. La crise de la Covid-19 a joué un rôle d'accélérateur : il faut être utile aux humains et à leur planète et on incite les jeunes à nous rejoindre » (RH, phase 2).

La figure 1 représente de façon synthétique l'ensemble des dimensions de la fidélité des Z qui ont émergé de l'analyse de contenu. Ce cadre d'analyse, développé à partir de notre étude de cas, présente cinq dimensions de la fidélité – émotionnelle, sociale, collaborative, intrapreneuriale et éthique, regroupées selon les traits de personnalité les plus significatifs de la Génération Z – authenticité et affectivité, bien-être et plaisir, création et engagement et ultra-connexion et partage (Gentina & Delécluse, 2018).

La fidélité des Z en entreprise



5. Discussion

5.1. Une conception renouvelée de la fidélité à l'entreprise

Malgré les caractéristiques des jeunes issus de la génération Z, souvent qualifiés d'infidèles, de « zappeurs » et de « slasheurs », la question de la fidélité à l'entreprise se pose toujours, plus que jamais même, mais en des termes renouvelés. Comme en témoignent les résultats de l'étude empirique, l'arrivée des Z sur le marché du travail fait évoluer le concept de fidélité à l'entreprise, a fortiori dans le contexte de crise sanitaire actuel, amenant à une nouvelle conceptualisation de cette problématique en GRH.

Alors que la fidélité à l'entreprise s'est longtemps exprimée à travers trois principales caractéristiques auprès des générations passées (baby-boomers et génération X notamment), à savoir la *fidélité affective*, la *fidélité rationnelle*, et la *fidélité normative*, l'étude de cas met en évidence l'émergence d'une conception pluridimensionnelle de la fidélité chez les jeunes. Cette fidélité est plus complexe, en ce qu'elle comporte des dimensions interreliées, à savoir une dimension émotionnelle, une dimension sociale et une dimension collaborative, ainsi qu'une dimension éthique et une dimension intrapreneuriale (Tableau 1).

La *dimension affective* a depuis toujours été reconnue dans la recherche en GRH comme une part importante de la fidélité et de l'implication des salariés (Becker & Billings, 1993; Lodhal & Kejner, 1965 ; Buchanan, 1974), reflétant un attachement et une identification à l'organisation, et s'appuyant sur la recherche de sens et l'importance des relations au travail. La dimension affective de la fidélité prend une place beaucoup plus prépondérante qu'autrefois, et revêt même un aspect émotionnel encore plus fort. Les travaux récents sur les moins de 30 ans (génération Y) avaient déjà mis en évidence l'aspiration des jeunes salariés à un meilleur équilibre de vie ainsi que l'importance des contacts et de l'ambiance au travail (Bender, 2010), dans la mesure où le travail a commencé à être considéré par les jeunes comme un bien précieux mais prenant place dans une conception plus large de l'existence (Bender, 2010, p.41 ; Albert & Bournois, 2005). Nos résultats portant sur la génération Z confirment et renforcent largement cette tendance, en mettant l'accent sur l'aspect émotionnel de la relation au travail, à travers la recherche et la co-création d'une « atmosphère » de vie, voire de jeu, de confiance, de bonheur, de plaisir, et d'épanouissement personnel au travail, et dans la vie. Les Z ne désirent plus sacrifier leur vie au travail, comme les Y (Dejoux & Wechtler, 2011), mais souhaitent avant tout réussir leur vie dans sa globalité, ce qui va de pair avec la nécessité d'être heureux au travail. L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle tient une place primordiale dans cette conception renouvelée de la fidélité chez les Z, plus que toute autre dimension.

Par ailleurs, la *dimension rationnelle* de la fidélité traditionnelle, liée à un attachement calculé fondé sur la recherche de la sécurité de l'emploi et financière (Bentein et al., 2004 ; Luchak, 2003), semble beaucoup moins présente chez les Z. Bien que l'aspect salarial soit mentionné par certains comme une condition nécessaire, mais loin d'être suffisante, de leur

fidélité à l'entreprise, l'aspect salarial n'est plus une variable primordiale pour la majorité d'entre eux. Paradoxalement, alors que la génération précédente Y (née entre 1980 et fin des années 1990) est souvent considérée comme plus individualiste (Giraud et al., 2012), c'est une fidélité beaucoup plus sociale et collaborative qui caractérise les Z par rapport à leurs aînés. Ayant intégré le contexte d'incertitude, de risque (Bender, 2010), et d'insécurité en matière d'emploi (Chauvel, 2006), les Z semblent délaisser une vision rationnelle, calculée, très individualiste et auto-centrée de la fidélité pour lui préférer une vision beaucoup plus sociale et collaborative. Le salaire est certes nécessaire, mais c'est l'équipe, la tribu, la communauté, le lien social qui priment (*dimension sociale*). De même, c'est la volonté de construire quelque chose ensemble, de vivre et de partager une expérience, qui est au cœur de la fidélité des Z à l'organisation (*dimension collaborative*). En témoigne, par exemple, le changement de regard des Z par rapport à l'international : alors que les Y aspiraient encore récemment à mener une carrière à l'international, un retour en arrière semble caractériser les Z, plus soucieux de tisser des relations de proximité, localement ancrées avec leur tribu (collègues, amis, famille) et de vivre une expérience avec elle, l'international étant quant à lui permis et vécu à travers la connexion digitale.

Enfin, la *dimension normative* de la fidélité classique, reposant sur la conscience professionnelle du salarié, une attitude de loyauté voire une perception d'obligation morale, a elle aussi beaucoup évolué avec l'arrivée des Z sur le marché du travail, et ne semble plus compter autant que pour leurs aînés. Les Z restent moins dans l'entreprise par obligation, par respect de normes sociales et de régularités comportementales, que parce qu'ils développent une éthique à la fois professionnelle et sociétale, qui passe par la recherche d'authenticité, l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles des salariés, et la perception d'un sentiment d'utilité sociale (*dimension éthique*). Plutôt que de suivre un parcours tout tracé, une carrière prédéterminée, visant à ne pas sortir du chemin prescrit par l'organisation et amenant le salarié à être spectateur de sa fidélité (dans une vision très passive, subie, de cette dernière), les Z semblent beaucoup plus acteurs de leurs parcours et de leurs missions (selon une vision beaucoup plus active, choisie, de leur fidélité). Les recherches en GRH ont mis en évidence, récemment, à quel point les jeunes ont été amenés à gérer progressivement leur propre parcours professionnel et leur carrière sur un marché de l'emploi précaire (Giraud, 2012). Confortant cette tendance, nos résultats mettent en exergue que la fidélité des Z passe par la co-création, la prise d'initiatives et de risques au sein de leur entreprise, le sens du challenge et des responsabilités allant de pair avec le droit à l'erreur, ainsi qu'une capacité à se former et à renouveler leurs compétences en permanence (*dimension intrapreneuriale*).

Tableau 1 : L'évolution de la fidélité des salariés à l'entreprise chez les jeunes générations

Fidélité traditionnelle (Génération passée)	Fidélité pluridimensionnelle (Génération Z)
<p align="center">- Affective</p> <p>Engagement affectif Attachement à l'organisation Identification à l'entreprise Fidélité « corporate » (fierté d'appartenance à l'entreprise, plus qu'aux pairs) Reconnaissance Besoin de sens et de légitimité Fondée sur l'intérêt du travail, le contenu du travail Volonté d'instaurer des relations durables Qualité des relations professionnelles Perception d'équité (égalité de traitement) Environnement de travail approprié avec des processus d'organisation équitables Reconnaissance progressive des contacts et de l'ambiance, l'aspiration à un équilibre de vie</p>	<p align="center">- Emotionnelle</p> <p>Recherche d'un esprit de cocooning Co-création d'une atmosphère de vie Confiance avec les pairs et le management. Aspect ludique. Recherche de bonheur dans le travail, comme condition de la réussite dans la vie. Volonté d'être heureux au travail (dimension positive de la fidélité) Recherche d'équilibre de vie (place primordiale).</p>
<p align="center">- Rationnelle</p> <p>Implication calculée, utile, individuelle Calcul coûts-bénéfices à rester ou quitter l'entreprise Evaluation des coûts associés à un départ éventuel Fidélité liée à la peur de perdre son emploi (dimension négative de la fidélité, par défaut) Aspect sécuritaire (importance du rapport salarial, recherche de la sécurité de l'emploi et financière) Récompenses matérielles, en réponse à la performance individuelle dans la tâche. Fidélité autocentrée.</p>	<p align="center">- Sociale</p> <p>Le salaire est nécessaire mais c'est la communauté qui prime. Esprit d'équipe Besoin de lien social Tribu Fierté d'appartenance à la communauté</p> <p align="center">- Collaborative</p> <p>Vivre une expérience ensemble Partage de compétences (digital natives vs. autres générations) Co-construction et partage d'une expérience.</p>
<p align="center">- Normative</p> <p>Conscience professionnelle Attitude de loyauté Obligation morale à l'égard de l'entreprise Inscription dans des schémas traditionnels normatifs de comportements Ethique professionnelle Parcours tout tracé, carrière prédéterminée Vision passive de la fidélité, le salarié comme spectateur de sa fidélité (volonté de ne pas sortir du chemin prescrit par l'organisation).</p>	<p align="center">- Ethique</p> <p>Recherche d'authenticité Adéquation entre les valeurs de l'entreprise et celles des jeunes Sentiment d'utilité sociale</p> <p align="center">- Intrapreneuriale</p> <p>Etre acteur de son parcours, de ses missions Se former et à se renouveler ses compétences Co-créer Favoriser la prise d'initiative, la prise de risque et le sens des responsabilités</p>

5.2. Comment repenser les politiques de fidélisation dans ce contexte ?

Dans un contexte de volatilité des jeunes talents, attirer et retenir les Z, dotés de compétences spécifiques et rares sur le marché du travail (digitales, collectives, entrepreneuriales), semble devenir un défi stratégique pour les entreprises en concurrence (Trabelsi & Le Berre, 2009), a fortiori en temps de crise (Giraud et al., 2012). En dépit du contexte (modernité liquide, morosité économique, situation de crise sanitaire) et des caractéristiques des jeunes de la génération Z (qualifiés d'infidèles et de zappeurs), le concept de « fidélisation » a bel et bien toujours un sens pour les organisations.

Si la fidélité porte sur « les conduites individuelles en situation professionnelle », « la fidélisation désigne l'ensemble des « dispositifs de management » mobilisés par l'entreprise « pour obtenir la fidélité de ses salariés » (Paillé, 2004, p.5). Alors que la fidélisation apparaît comme un thème important de la GRH (Cerdin et al., 2005, p. 1), peu d'entreprises semblent conduire des politiques concrètes de fidélisation, adaptées notamment aux spécificités de la génération Z, qui constitueront pourtant 30% de la population mondiale en 2025 (Prudhomme, 2019).

Dès lors, les résultats de notre recherche nous permettent de spécifier quatre leviers principaux à mobiliser dans les politiques de fidélisation des jeunes à l'entreprise présentés en figure 1, permettant d'adresser les caractéristiques clés de la génération Z et leur nouvelle relation au travail, au carrefour des nouvelles dimensions de la fidélité établies plus haut :

- *Bien-être et plaisir* : le premier levier invite les entreprises à développer le bien-être, le plaisir de leurs salariés, et le partage d'émotions à travers par exemple la création d'un environnement conçu non seulement comme un lieu de travail mais aussi comme un lieu de vie (tels les espaces collaboratifs de travail, à l'instar des espaces de coworking). Répondre aux nouvelles attentes des jeunes (autonomie et flexibilité) passe également par une meilleure prise en compte de leurs préférences en matière d'horaires de travail (à travers le développement des politiques de 'flexitime' par exemple, qui donnent aux employés la possibilité de travailler selon les heures de leur choix, ou du travail hybride – mêlant travail en présentiel et en télétravail - sur des modalités choisies par les salariés en accord avec leur entreprise).
- *Authenticité et affectivité* : étroitement lié au premier, le deuxième levier doit viser la recherche d'authenticité et d'affectivité au travail. Les développements précédents doivent par exemple s'accompagner d'une évolution nécessaire des modes de management, non plus basés sur le temps de présence, mais sur la confiance et l'atteinte d'objectifs réalisables fixés en accord avec le salarié. Cela va de pair avec une évolution du rôle du manager, appelé à délaisser les rôles de « supervision et de contrôle » pour privilégier ceux d'accompagnement, de soutien et de guide, visant à faire grandir les Z dans l'entreprise. Ce levier passe également par le développement et le partage de valeurs organisationnelles en accord avec celles des jeunes générations ; les efforts des entreprises afin de développer des politiques de responsabilité sociétale (servant par exemple la protection de l'environnement ou des causes humanitaires) vont en ce sens.
- *Création et engagement* : le troisième levier appelle à encourager le sens de la création et de l'engagement des salariés, à travers l'adoption de méthodes de travail plus agiles et flexibles (« design thinking », « learning by doing », approche « test and learn »), initiant

de nouvelles façons de collaborer et de travailler, sources d'engagement de la part des collaborateurs. Ces méthodes s'accompagnent de logiques de « co-crédation » avec toutes les parties prenantes (clients, utilisateurs finaux, partenaires, employés), et d'empowerment des salariés, comme en témoigne le développement de l'intrapreneuriat au sein même de l'organisation (Gentina, 2018). Certains grands groupes ont même baptisé « start-up studios » leurs programmes d'intrapreneur. A travers ce système, l'entreprise positionne ses jeunes salariés comme des intrapreneurs, acteurs clés du changement, et leur donne les moyens d'inventer l'entreprise de demain, mais sous une forme plus souple et choisie ; l'intrapreneuriat répond ainsi à leurs aspirations et leur permet d'affirmer leur créativité sans risquer de s'endetter outre mesure, à titre personnel.

- *Ultra connexion et partage* : enfin, le quatrième levier doit chercher à favoriser l'ultra connexion et le partage des salariés, et ce à travers une adaptation de l'espace de travail à la fois numérique et présentiel des salariés, et une amélioration de leur expérience digitale, vers plus de simplicité et d'efficacité. Il convient ici pour les organisations de pouvoir concilier espaces de travail numérique et physique, à des fins de « sérendipité » et de « collaboration non planifiée », à la fois hors ligne et en ligne. Les jeunes recrues souhaitent pouvoir travailler à distance tout en continuant à échanger avec leurs pairs, au moyen d'outils intuitifs, tels que les technologies collaboratives et les réseaux sociaux d'entreprise, leur permettant d'être à la fois productifs et autonomes dans l'accomplissement de leurs tâches. Outre l'espace de travail, la « gamification » est une solution pour favoriser la rétention des jeunes talents, en leur proposant de relever des défis par équipe et des actions communes permettant de remporter des épreuves dans un environnement totalement digitalisé (Rochas, 2020).

6. Conclusion

La littérature en GRH traite fréquemment de l'intention de quitter ou de l'implication organisationnelle, mais la question spécifique de la fidélité est rarement abordée. Sur les vingt dernières années, seuls 37 articles publiés dans la revue de Gestion des Ressources Humaines portent sur le concept de fidélité, et aucun n'a traité plus spécifiquement de la fidélité de la Génération Z à l'employeur. Pourtant, fidéliser la nouvelle génération est stratégique, puisqu'elle est un élément clé du renouvellement des compétences au sein des organisations et notamment un moteur de la transformation digitale des entreprises, qui s'est accélérée dans le contexte de la Covid-19.

A travers une approche pluridisciplinaire, mêlant les apports de la recherche en marketing sur la fidélité du consommateur et ceux de la recherche en RH sur la fidélité à l'entreprise, notre recherche contribue à faire émerger une nouvelle conception de la fidélité. D'une fidélité traditionnellement conçue comme affective, rationnelle et normative, nos résultats spécifient les contours d'une nouvelle forme de fidélité auprès de la Génération Z, en dégageant cinq dimensions : émotionnelle, sociale, collaborative, intrapreneuriale et éthique, que l'on retrouve lors des deux phases de l'étude, avant (2018) et pendant la crise de la Covid-19 (2020).

Notre recherche à caractère exploratoire présente des limites. La première limite concerne la généralisation des résultats. En effet, notre recherche pourrait être étendue à d'autres études de cas au sein d'entreprises appartenant à d'autres secteurs d'activité, et ayant des modes de management des méthodes de travail différents. De plus, bien que Décathlon soit une entreprise

internationale, notre étude s'est limitée au contexte français. Dès lors, il serait intéressant de mener d'autres études dans un contexte international.

En dépit de ces limites, cette recherche constitue un premier pas vers la compréhension de la fidélité des jeunes à l'entreprise. Cette problématique sera d'autant plus cruciale dans les années à venir que les entreprises seront nécessairement amenées à adopter de nouvelles méthodes de travail, telles que le télétravail, comme en témoigne le contexte actuel de crise sanitaire. Paradoxalement, alors que les jeunes sont qualifiés de digital natives, « hyperconnectés », extrêmement à l'aise avec la technologie, le contexte actuel de travail à distance montre toute l'importance pour les jeunes de maintenir du lien social physique, réel, en face-à-face, avec leur communauté (Zohin, 2020). Plus que jamais, les entreprises devront réfléchir à de nouvelles façons de favoriser ce lien et l'esprit d'équipe, qui sont capitales pour fidéliser les jeunes, appelant par ailleurs à de nouvelles recherches dans ce domaine.

Bibliographie

- Albert, E. & Bournois, F. (2005). *Pourquoi j'irais travailler*. Paris : Editions d'Organisation.
- Arnaud, B. (2019). Les organisations apprenantes. In Frimousse S. (Ed.). *L'apprenance au service de la performance* (77-84). Caen, EMS Editions.
- Allen, N. J., & Meyer, J.P. (1991). A three component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Arnould, E. J., Price, L. L., & Malshe, A. (2006). Toward a cultural resource-based theory of the customer. In Lush, R. F. & Vargo, L.S. (Eds.). *The New Dominant Logic in Marketing* (320-333). Taylor & Francis Group.
- Aroles, J., Mitev, N., & de Vaujany, F. X. (2019). Mapping themes in the study of new work practices. *New Technology, Work and Employment*, 34(3), 285-299.
- Bauman, Z. (2000). *Liquid Modernity*. Cambridge: Polity.
- Becker, T. E., & Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of Organizational Behavior*, 14(2), 177–190.
- Bendapudi N., & Berry L.L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73(1), 15-37.
- Bender, A. F. (2010). Formation et évolution du contrat psychologique parmi des jeunes embauchés d'une société de services. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(77), 38-55.
- Bentein, K., Vandenberghe, C., & Dulac, T. (2004). Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail. *Congrès de l'AGRH*.
- Brillet, F., Coutelle, P. & Hulin, A. (2013). Proposition d'une mesure de la reconnaissance : Une approche par la justice perçue. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*. 3(89), 3-18.
- Buchanan, B. (1974). Building organizational commitment: The socialization of managers in work organizations. *Administrative Science Quarterly*, 19(4).
- Cerdin, J.-L., Colle, R., & Peretti, J. M. (2005). La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 55, 2-21.
- Chaplin, L. N., & John, D. (2010). Interpersonal influences on adolescent materialism: A new look at the role of parents and peers. *Journal of Consumer Psychology* 20(2), 176-184.
- Chaplin, L. N. John, D. R., Rindfleisch, A., & Froh, J. (2019). The impact of gratitude on adolescent materialism and generosity. *Journal of Positive Psychology*, 14(4), 1-10.
- Chauvel, L. 2006. Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social. *Revue de l'OFCE*, 96, 35-50.

- Collin-Lachaud, I. (2010). Fidélité et fidélisation. In I. Assassi, Bourgeon-Renault, D., & Filser, M. (Eds.), *Recherche en Marketing des Activités Culturelles*. Paris : Vuibert.
- Cova, B. (2017). *Au-delà du marché quand le lien importe plus que le bien*. Paris : Dynamiques d'Entreprises.
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Revue Management & Avenir*, 3(43), 227-238.
- Dhir, S., Dutta, T., & Ghosh, P. (2019). Linking employee loyalty with job satisfaction using PLS–SEM modelling, *Personnel Review*, 49(8), 1695-1711.
- Dick, S. & Basu, (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- Durkin, D. (2007). How loyalty and employee engagement add up to corporate profits. *Chief Learning Officer*, 6(11), 30-34.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4),532–550.
- Fournier, S., & Mick, D.G. (1999). Rediscovering satisfaction. *Journal of Marketing*, 63(october), 5-23.
- Frisou, J. (2005). Une approche tendancielle du comportement de fidélité : du concept à sa mesure. *Recherche et Applications en Marketing*, 20(2), 105-125.
- Gentina, E. (2014). Understanding the effects of adolescent girls' social positions within peer groups on exchange practices. *Journal of Consumer Behavior*, 13(1), 73-80.
- Gentina, E. (2018). La Génération Z, plus fidèle à leur équipe qu'à l'entreprise. Harvard Business Review. Retrieved from <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/04/19864-generation-z-plus-fidele-a-lequipe-qua-lentreprise/>
- Gentina, E. (2018). Son ambition: L'intrapreneuriat Harvard Business Review. Retrieved from <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2018/06/20542-generation-z-son-ambition-lintrapreneuriat/>
- Gentina, E. (2022). Les jeunes rêvent-ils encore d'un emploi à vie? The Conversation. Retrieved from <https://theconversation.com/les-jeunes-revent-ils-encore-dun-emploi-a-vie-177574>
- Gentina, E., & Delécluse, M. E. (2018). *Génération Z. Des Z Consommateurs aux Z Collaborateurs*. Paris : Editions Dunod.
- Gentina, E., Collin-Lachaud I., & Fosse-Gomez M. H. (2012). « Take 1, get 5 ! » : la fidélisation collective des adolescentes aux magasins de prêt-à-porter, *Management et Avenir*, 52(2), 157-174.
- Giraud, L., Roger, A., & Thomines, S. (2012). La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique. *Revue de gestion des ressources humaines*, 2(84), 44-60.
- Giraud, L. (2015). L'intention de quitter l'entreprise : Une approche par l'étape de carrière. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(97), 58-86.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of Qualitative Research* (pp. 105–117). Sage Publications.
- Guillon, O., & Cezanne, C. (2014). Employee loyalty and organizational performance: A critical survey. *Journal of Organizational Change Management*, 27(5), 839–850.
- Guyot, P. (2021). Le nombre d'embauches des moins de 26 ans en baisse de 14.2% en un an. Challenges. Retrieved from : https://www.challenges.fr/emploi/le-nombre-d-embauches-des-moins-de-26-ans-en-baisse-de-14-2-sur-un-an_749408
- Honoré, L., Martin, D.P., & Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Nouveaux comportements, nouvelle

- GRH? *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(77), 2-7.
- Lemarchand, J., & Clivio, I. (2019). Podium des entreprises : qui sont les chouchous des jeunes cadres ? Les Echos Start. Retrieved from <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/vie-entreprise/podium-des-entreprises-qui-sont-les-chouchous-des-jeunes-cadres-1175053>
- Lewi, G. (2018). *Génération Z : mode d'emploi*. Paris : Vuibert.
- Logan, G. M. (1984). Loyalty and a sense of purpose. *California Management Review*, 27(1), 149–156.
- Luchak, A. A. (2003). What kind of voice do loyal employees use? *British Journal of Industrial Relations*, 41(1), 115–134.
- Marriault, C., & Vairet, F. (2021). Narcissiques, matérialistes, désinformés... Ces clichés à démonter sur la génération Z. Les Echos Start. Retrieved from <https://start.lesechos.fr/societe/culture-tendances/narcissiques-materialistes-desinformes-ces-cliches-a-demonter-sur-la-generation-z-1302236>.
- Martin, P. (2014). La fidélisation des talents professionnels dans une logique de carrière interne. *Revue de gestion des ressources humaines*, 3(93), 18-31.
- Meyer, J. P., & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Miles, M. B., & Huberman, A. M., (1991). *Analyse des Données Qualitatives, Recueil de Nouvelles Méthodes*. Bruxelles : De Boeck Université.
- Mitchell, T. & Lee, T. (2001). The unfolding model of voluntary turnover and job embeddedness: Foundations for a comprehensive theory of attachment. *Research in Organizational Behavior*, 23, 189-246.
- Mollaret, G. (2020). Decathlon : Place à l'initiative. Le Figaro. Retrieved from: <https://www.lefigaro.fr/decideurs/management/decathlon-place-a-l-initiative-20200324>
- Mowday R.T, Porter L.W., & Steers R.M. (1983). Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism and turnover. *American Journal of Sociology*, 88(6), 1315-1317.
- Nair, A., & Sadasivan, R. (2019). Winning the talent game: HR gamification experience for Generation Z. *International Journal on Leadership*, 7(1), 44-49.
- N'Goala G. (2003). Proposition d'une conceptualisation et d'une mesure relationnelle de la fidélité, *Actes du 19ème Congrès International de l'Association Française de Marketing*, Tunis, 510-531.
- Obedgiu, V., Bagire, V., & Mafabi, S. (2017). Examination of organizational commitment and organizational citizenship behaviour among local government civil servants in Uganda. *Journal of Management Development*, 36(10), 1304-1316.
- Oliver R.L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York: Routledge
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63(4), 33–44.
- Paillé, P. (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*. Paris : Economica.
- Paillé, P. (2005). La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employé-organisation, *Gestion 2000. Management & prospective*, 6, 295-312.
- Pasteur, C. (2020). Décathlon, Intermarché, Carrefour, Pornhub, quelles marques ont le plus assuré pendant la crise selon les Millennials français ? Airofmeilty. <https://www.airofmeilty.fr/decathlon-intermarche-carrefour-pornhub-quelles-marques-ont-le-plus-assure-pendant-la-crise-selon-les-millennials-francais-a721690.html>
- Peretti, J. M. (2001). *Dictionnaire des Ressources Humaines* (2e éd.). Paris : Vuibert.

- Poulain-Rehm, T. (2006/2012). Les théories de la fidélisation. In J. Allouche (Ed.), *Encyclopédie des Ressources Humaines* (p. 442–448). Paris: Vuibert.
- Price, L., Malshe, A., & Arnould, E. (2007). Share of heart and brand strategy. *Papier de recherche*, University of Arizona, Tucson.
- Prudhomme, C. (2019). Génération Z, des consommateurs très influencés par les célébrités et les amis. *Le Monde*. Retrieved from : https://www.lemonde.fr/economie/article/2019/01/24/generation-z-des-consommateurs-tres-influences-par-les-celebrities-et-les-amis_5413920_3234.html
- Richards, L. (2005). *Handling qualitative data: A practical guide*. London: Sage Publications.
- Rochas, A. (2020). La gamification : chemin inexploré de la fidélisation des talents à l’heure du digital. *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 301-302, 100-106.
- Schrag, B. (2001). The moral significance of employee loyalty. *Business Ethics Quarterly*, 11(1), 41–66.
- Stake, R. E. (2005). Qualitative Case Studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds). *Handbook of Qualitative Research. Thousand Oaks* (pp. 443-466). Sage Publications Ltd.
- Trabelsi, Y., & Le Berre, M. (2009). L’impact des rémunérations perçues sur l’engagement organisationnel tridimensionnel des « knowledge workers ». *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 3(73), 37-53.
- Treuil, M. (2020). Pourquoi les jeunes sont-ils moins à l’aise avec le télétravail. Retrieved from : <https://www.myrhline.com/actualite-rh/pourquoi-les-jeunes-sont-ils-moins-a-laise-avec-le-teletravail.html>.
- Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications.
- Yin, R.K. (2003). *Applications of Case Study Research (Applied Social Research Methods)*. Sage Publications, Inc.
- Zayas-Ortiz, M., Rosario, E., Marquez, P., & Colón Gruñeiro, C. (2015). Relationship between organizational commitments and organizational citizenship behaviour in a sample of private banking employees. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 35(1/2), 91-106.