



**CHAIRE  
laboRH**

Chaire laboRH en Management Humain et  
Transformations du Travail

Rapport de recherche, vol.4 (2), 2015

# Quel package salarial pour attirer, retenir et motiver les jeunes collaborateurs ?

Rapport théorique – Janvier 2015

Nils, F., Rousseau, A., Taskin, L., Dossche, S., Antoine, M., &  
Desmarets, M.



Université catholique de Louvain  
Institut des Sciences du travail & Louvain School of Management Research Institute

Ce rapport de recherche a été réalisé dans le cadre de la Chaire laboRH, financée par AXA, Carrefour, HeidelbergCement, Infrabel, Proximus, STIB, UCB, UCL et Total avec le soutien de la Fondation Louvain et sous la coordination académique du Pr Laurent Taskin.

La Chaire UCL **laboRH** en « Management Humain et Transformations du Travail » a pour ambition de constituer un centre d'expertise dédié au domaine de la gestion des personnes en milieu de travail, au sein de l'Université. Située à l'**Institut des Sciences du Travail**, elle est aussi le fruit d'une collaboration avec l'institut de recherche **ILSM** (Louvain School of Management).

[www.uclouvain.be/laboRH](http://www.uclouvain.be/laboRH)

Référence à citer/To quote as follows :

Nils, F., Rousseau, A., Taskin, L., Dossche, S., Antoine, M., & Desmarets, M. (2015). Quel package salarial pour attirer, retenir et motiver les jeunes collaborateurs ? Rapport théorique. *Rapport de recherche de la Chaire laboRH*, vol.4 (2), 45p.

## Table des matières

EXECUTIVE SUMMARY.....	1
RÉSUMÉ.....	3
INTRODUCTION.....	5
CHAPITRE 1 : LE PACKAGE SALARIAL .....	7
<b>1.1.    La rémunération extrinsèque.....</b>	<b>10</b>
1.1.1.    La rémunération directe.....	10
1.1.1.1.    Le salaire fixe .....	10
1.1.1.2.    Le salaire fondé sur la rémunération variable .....	11
a)    Les systèmes de rémunération fondés sur le rendement/la performance individuel(le).....	12
b)    Les systèmes de rémunération fondés sur les équipes de travail.....	13
c)    Les systèmes de rémunération fondés sur les résultats d'entreprise .....	14
<i>Participation aux bénéfices .....</i>	<i>14</i>
<i>Partage des gains de productivité .....</i>	<i>14</i>
1.1.2.    La rémunération indirecte .....	14
<b>1.2.    La rémunération intrinsèque .....</b>	<b>17</b>
1.2.1.    Le modèle du package salarial (WorldatWork, 2011).....	19
1.2.2.    Autres composantes de la rémunération intrinsèque.....	21
1.2.2.1.    Sens au travail .....	22
1.2.2.2.    Conditions environnementales de travail .....	22
<b>1.3.    En guise de conclusion .....</b>	<b>23</b>
CHAPITRE 2 : LA GÉNÉRATION Y .....	27
<b>2.1.    Contexte .....</b>	<b>27</b>
<b>2.2.    Les caractéristiques de la Génération Y.....</b>	<b>28</b>
2.2.1.    Une génération opportuniste .....	28
2.2.2.    Une génération à la recherche de sens au travail.....	29
2.2.3.    Une génération voulant concilier vie professionnelle et vie privée .....	29
2.2.4.    Une génération orientée équipe.....	29
2.2.5.    Une génération qui veut apprendre, se développer : s'accomplir.....	30
2.2.6.    Une génération « dorée » et connectée .....	30
2.2.7.    Une génération déterminée .....	30
<b>2.3.    La Génération Y : un mythe ? .....</b>	<b>33</b>
<b>2.4.    Comment attirer la Génération Y ?.....</b>	<b>34</b>
<b>2.5.    En guise de conclusion .....</b>	<b>34</b>
CHAPITRE 3 : LIEN ENTRE LE PACKAGE SALARIAL ET LES CARACTERISTIQUES DE LA GÉNÉRATION Y .....	35
<b>3.1.    Modèle du package salarial pour la Génération Y .....</b>	<b>35</b>
<b>3.2.    En guise de conclusion .....</b>	<b>37</b>
BIBLIOGRAPHIE.....	39
ANNEXES.....	43
<b>Annexe 1 : Cadre de la rémunération totale HayGroup (2008) .....</b>	<b>44</b>
<b>Annexe 2 : Typologie de génération (Rousseau et al., 2011, p. 6) .....</b>	<b>45</b>



## Executive summary

This research conducted under the laboRH Chair aims to realize a state of the art about (i) the salary package existing in Belgium; (ii) the characteristics and stereotypes of the Generation Y; and (iii) the specific salary package for the Generation Y.

Generally, in the literature, the salary package includes tangible remuneration, in other words the monetary remuneration that employees receive in return for performance of work. Nevertheless, in this report, the notion of salary package includes also the intangible remuneration. Specifically, the literature reveals two categories of remuneration: extrinsic remuneration and intrinsic remuneration. On one hand, the extrinsic remuneration consists in direct (i.e., basic salary and salary based on variable remuneration) and indirect remuneration (i.e., private and public benefits, and services and privileges). On the other, the intrinsic remuneration includes five components: (i) the possibility for employee to conciliate their private and work life; (ii) the recognition (symbolic) he receives from his manager and organisation for the accomplished performance; (iii) the development and career opportunities which employee may claim; (iv) the meaning of work; and (v) the environmental working conditions implemented by the company. In this way, the literature allowed us to construct a model of the salary package with 10 different components including the tangible and intangible remuneration.

In the Generation Y literature, the young people representing this generation are born between 1980 and 1994. Some of them are already on the labour market but the others will arrive soon. Generally, the literature talks about stereotypes for this generation but our research allowed us to find seven characteristics to represent these young people: (i) they are opportunist; (ii) they research meaning at work; (iii) they want work-life balance; (iv) they are team-oriented; (v) they want to learn and develop themselves; (vi) they are always connected; and (vii) they are determined.

Finally, after defining the salary package and the Generation Y, a specific salary package for the Generation Y was proposed. The literature reveals that if the young people attach importance to their salary because they want to construct a stable financial base for themselves, they add value to the intrinsic components of the salary package. Indeed, the Generation Y wants responsibilities and opportunities to develop their skills (e.g., training, university courses, mentoring etc.). It wants less traditional career and want to travel internationally. Moreover, it attaches importance to recognition and hopes receiving many comments (e.g., formal and informal feedback). The possibility to conciliate their private and work life is very essential for these young people. They want flexible work conditions and many well-being programs. However, there is a critic about the characterisation of the salary package for this generation. In fact, the literature reveals that it is possible that characteristics of this generation are just stereotypes and that Generation Y would be no more than a myth. That is, the preference for certain components of the package could result of a wave of the 2000s and wouldn't be specific to the Generation Y.

Nevertheless, based on our research we succeed to realize a model of the salary package specific for this generation. In the continuation of this research and based on this model we will build a questionnaire and realize an empirical studies among the Belgian population. The purpose of this study is to measure the components of the salary package that are valued in Belgium by a large sample including Generation Y and other generation like Baby-Boomers, Generation X, etc.

## Résumé

Cette recherche menée dans le cadre de la Chaire laboRH a pour objectif de réaliser un état de l'art concernant (i) le package salarial existant en Belgique ; (ii) les caractéristiques et stéréotypes de la Génération Y ; et (iii) le package salarial spécifique à la Génération Y.

Généralement, dans la littérature, le package salarial inclut la rémunération tangible, en d'autres mots la rémunération monétaire que les employés reçoivent pour un travail accompli. Néanmoins, dans ce rapport, la notion de package salarial inclut également la rémunération intangible. Spécifiquement, la littérature révèle deux catégories de rémunération : la rémunération extrinsèque et la rémunération intrinsèque. D'une part, la rémunération intrinsèque correspond à la rémunération directe (i.e., le salaire fixe et le salaire basé sur la rémunération variable) et à la rémunération indirecte (i.e., les avantages sociaux d'ordre privé et public et les services et privilèges). D'autre part, la rémunération intrinsèque inclut cinq composantes : (i) la possibilité pour l'employé de concilier sa vie privée avec son travail ; (ii) la reconnaissance (symbolique) qu'il reçoit de la part de son manager ou de son organisation pour les performances accomplies ; (iii) les opportunités de développement et de carrière auxquelles l'employé peut prétendre ; (iv) le sens au travail ; et (v) les conditions environnementales de travail implémentée par l'organisation. De cette manière, la littérature nous a permis de construire un modèle du package salarial comprenant 10 composantes différentes incluant la rémunération tangible et intangible.

Dans la littérature sur la Génération Y, les jeunes représentent la génération née entre les années 1980 et 1994. Certains d'entre eux sont déjà sur le marché du travail mais les autres vont seulement y arriver. Généralement, la littérature parle de stéréotypes par rapport à cette génération mais nos recherches nous ont permis de trouver sept caractéristiques qui représentent ces jeunes : (i) ils sont opportunistes ; (ii) ils sont à la recherche de sens au travail ; (iii) ils veulent pouvoir concilier leurs vies professionnelle/privée ; (iv) ils sont orientés équipe ; (v) ils veulent pouvoir apprendre et se développer ; (vi) ils sont toujours connectés ; et (vii) ils sont déterminés.

Finalement, après avoir défini le package salarial et la Génération Y, un package salarial spécifique à la Génération Y a été proposé. La littérature révèle que, si les jeunes attachent de l'importance à leur salaire car ils veulent pouvoir se construire une base financière stable, ils valorisent davantage les composantes intrinsèques du package salarial. En effet, la Génération Y désire avoir des responsabilités et des opportunités de développer leurs compétences (e.g., formation, cours universitaires, mentorat, etc.). Elle ne souhaite pas suivre une carrière traditionnelle et veut pouvoir voyager à l'international. De plus, elle attache de l'importance à la reconnaissance et espère recevoir beaucoup de feedback (e.g., feedback formel et informel). La possibilité de concilier sa vie privée et sa vie professionnelle est essentielle pour ces jeunes. Ils sont demandeurs de conditions de travail flexibles et de nombreux programmes de bien-être au travail. Cependant, il y a une critique au sujet de la caractérisation du package salarial de cette génération. En effet, la littérature soulève qu'il est

possible que les caractéristiques de cette génération soient juste des stéréotypes et que la Génération Y ne soit rien de plus qu'un mythe. Ainsi, la préférence pour certaines composantes du package salarial pourrait découler d'une vague des années 2000 et ne serait donc pas spécifique à la Génération Y

Néanmoins, sur base de nos recherches, nous avons pu construire un modèle du package salarial spécifique à cette génération. Dans la continuité de cette recherche et basé sur ce modèle nous allons construire un questionnaire et réaliser une étude empirique au sein de la population belge. Le but de cette étude est de mesurer les composantes du package salarial qui sont valorisées en Belgique au sein d'un large échantillon incluant la Génération Y et d'autres générations telles que les Baby-Boomers, la Génération X, etc.



## Introduction

Ce rapport a pour objectif de présenter le package salarial, ainsi que ses différentes composantes et de le mettre en lien aux attentes de la Génération Y.

Le premier chapitre est dédié à la présentation du package salarial. Celui-ci est défini selon deux grandes catégories de rémunération à savoir : la rémunération extrinsèque (i.e., rétribution pécuniaire) et la rémunération intrinsèque (i.e., rétribution non pécuniaire). La rémunération extrinsèque comprend la rémunération directe (i.e., le salaire fixe et le salaire fondé sur la rémunération variable) et la rémunération indirecte (i.e., les avantages sociaux d'ordre public/privé et les services et privilèges). La rémunération intrinsèque comprend quant à elle la possibilité qu'a l'employé de pouvoir concilier sa vie professionnelle et sa vie privée, la reconnaissance (symbolique) qu'il reçoit de la part de son manager et de son organisation, notamment pour la performance accomplie, les opportunités de développement et de carrière auxquels l'employé peut prétendre, le sens que l'employé accorde et retrouve dans son travail et finalement, les conditions environnementales de travail que l'entreprise met en place pour ses travailleurs. Au terme de ce premier chapitre un tableau récapitulatif des différentes formes de rémunération identifiées est exposé. Le second chapitre de ce rapport définit la Génération Y : les caractéristiques réelles/stéréotypées de cette génération sont détaillées. A nouveau, au terme de ce chapitre, un tableau récapitulatif des différentes caractéristiques de la Génération Y est présenté. Le troisième chapitre aborde le package salarial en prenant en compte les attentes et caractéristiques de la Génération Y identifiées dans le second chapitre. Au terme de ce chapitre un dernier tableau, croisant les pratiques de rémunération et les caractéristiques de la Génération Y, est exposé. Ce tableau sert de base majeure à l'étude empirique qui sera menée à la suite de ce rapport.

Pour chacune de ces thématiques nous tentons de :

- Construire une revue de littérature permettant d'aboutir à une définition et explication de chacun des termes que nous traitons ;
- Relever l'ensemble des liens existants entre les différentes variables d'intérêts (i.e., composantes du package salarial et caractéristiques de la Génération Y).

La méthodologie suivie pour la construction de ce rapport théorique fut, dans un premier temps, de consulter les académiques du comité scientifique de la Chaire laboRH afin de constituer un corpus de lectures adéquat. Puis, les bases de données scientifiques telles que AB-Inform ou ProQuest (mot clés : package salarial, rémunération, rémunération totale, rétention, attractivité, Génération Y, etc. et leur équivalent en anglais) et certains ouvrages-clés (i.e., ouvrage sur la gestion des ressources humaines : consultation des chapitres traitant de la rémunération) ont été consultés. Ainsi, le modèle du package salarial a pu être construit en prenant en compte aussi bien la littérature scientifique y faisant référence et s'intéressant davantage à la dimension extrinsèque de la rémunération que la littérature vulgarisée présentant des modèles professionnalisant s'intéressant également à la dimension intrinsèque de la rémunération. La littérature étant abondante sur la Génération Y, les

caractéristiques relevées par Pichault et Pleyers (2012) ont servi de principale base à l'élaboration du chapitre présentant cette génération. Enfin, le croisement des composantes du package salarial et des caractéristiques de la Génération Y s'est basé sur les deux tableaux construits au terme des premiers chapitres et sur plusieurs articles scientifiques-clés.

## Chapitre 1 : Le package salarial

Le package salarial, comme nous l'entendons, correspond à ce que la littérature appelle communément « rémunération ». Toutefois, lorsque la littérature aborde la rémunération, il s'agit principalement de faire un état des lieux de la rétribution pécuniaire que reçoit un employé de la part de son organisation, en contrepartie de la réalisation d'un travail (Cadin, Guérin, Pigeyre, & Pralong, 2012). Or, la notion de package salarial entend cerner d'une part, la rétribution pécuniaire, c'est-à-dire la partie tangible de la rémunération, mais également toutes les autres formes de rétribution plus intangibles. Ainsi, dans le package salarial d'un travailleur, nous retrouvons d'une part la **rémunération extrinsèque**, c'est-à-dire la rétribution pécuniaire directe et indirecte (Dolan et al., 2008). La **rétribution directe** se réfère au salaire fixe et au salaire fondé sur la rémunération variable (Dolan et al., 2008). La **rétribution indirecte** correspond quant à elle, à des avantages sociaux d'ordre public et privé ainsi qu'à des services et privilèges que l'organisation octroie à ses travailleurs (Dolan et al., 2008). D'autre part, nous retrouvons la **rémunération intrinsèque**, c'est-à-dire la rétribution non pécuniaire (Dolan et al., 2008). Spécifiquement, elle est déclinée en cinq composantes : (1) la possibilité pour l'employé de trouver un **équilibre entre sa vie professionnelle et sa vie privée** (i.e., « work-life balance »), la **reconnaissance** que reçoit l'employé pour le travail fourni ; (3) les **opportunités de développement et de carrière** auxquels l'employé peut prétendre (e.g., WorldatWork, 2011) ; (4) le **sens que l'employé accorde et retrouve dans son travail** (e.g., Michaelson et al., 2014) et ; (5) les **conditions environnementales de travail** mises en place par l'organisation pour ses travailleurs (e.g., Elsbach, 2004).

Les systèmes de rémunération traditionnels sont généralement composés de la rémunération extrinsèque. Toutefois, de nouvelles tendances (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006) – qui seront définies ultérieurement – amènent les organisations à repenser entièrement leur système de rémunération et à prendre en considération de nouveaux modèles, tels que le « modèle du package salarial » (i.e. « Total Rewards Model » : WorldatWork (2011)).

En allant vers une politique de rémunération fondée sur l'élaboration d'un package salarial, le système mis en place permet de prendre en compte aussi bien *l'emploi* que le *travailleur* qui exécute cet emploi (Dolan et al., 2008). En effet, les systèmes dits traditionnels ont pour objectif de rémunérer *l'emploi* que le travailleur effectue (Dolan et al., 2008). Dès lors, l'organisation évalue la valeur interne du poste et ce, grâce à une méthode de classification de fonctions. L'organisation peut ainsi déterminer le niveau de rémunération perçu sur base de la valeur de l'emploi déterminée. D'autres systèmes de rémunération ont pour objectif quant à eux, de rémunérer les *personnes* en liant la rétribution perçue aux compétences, connaissances et capacités de l'employé (Cadin et al., 2012 ; Guthrie, 2007). Ainsi, un ajustement de la rémunération du travailleur est effectué lorsque l'apprentissage de connaissances ou de compétences additionnelles est prouvé (Guthrie, 2007 ; Rousseau, Léonard, & Bouchat, 2013). Spécifiquement, certaines organisations construisent des systèmes composites, c'est-à-dire des systèmes de rémunération qui ont pour objectif de tenir compte d'une part, des exigences de l'organisation et donc des emplois et, d'autre part, de tenir compte des travailleurs qui tiennent ces emplois (Cadin et al., 2012). Selon Cadin et al. (2012), il devient difficile de construire des systèmes de rémunération basés uniquement sur

l'emploi ou la personne. En effet, il n'est pas rare que les emplois d'une organisation évoluent, obligeant donc l'organisation à tenir compte également des individus lors de la classification des emplois (Cadin et al., 2012). En outre, rémunérer uniquement sur base de l'individu occupant la fonction peut amener à d'autres critiques. En effet, selon Cadin et al. (2012), certaines personnes sont rémunérées selon leur grade, c'est-à-dire leur position dans l'organisation. Dès lors, le travail réellement effectué n'est pas pris en compte et une personne à haute responsabilité mais faisant preuve de faibles performances pourrait être hautement rétribuée (Cadin et al., 2012). **Le modèle du package salarial détaillé dans ce rapport s'inscrit donc dans la lignée des systèmes composites, en prenant en compte aussi bien les emplois, que les personnes qui exécutent ces emplois.**

La figure 1 (cf. p. 9) présente schématiquement les différentes formes de rémunération caractérisant le package salarial tel qu'il sera développé dans ce rapport. Le niveau le plus haut de la pyramide représente la rémunération extrinsèque, c'est-à-dire la partie la plus **tangible** du package salarial sous forme monétaire et le niveau le plus bas de la pyramide représente la rémunération intrinsèque, c'est-à-dire la partie **intangibile** du package salarial qui peut être pécuniaire ou non pécuniaire.

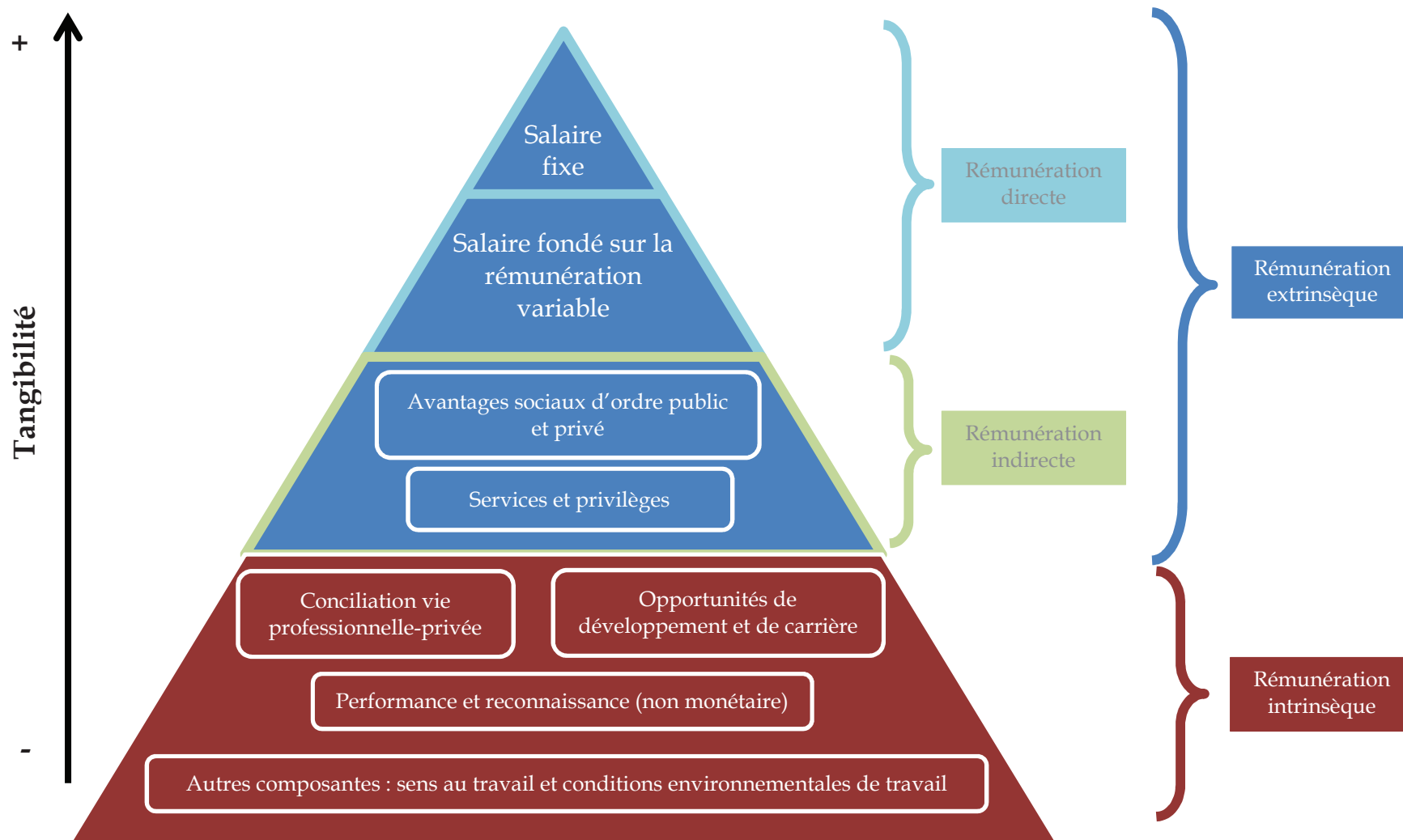


Figure 1 : Pyramide du package salarial (sur base de Dolan, Saba, Jackson, et Schuler (2008), Elsbach (2004), Geldenhuys, Laba, et Venter (2014), Michaelson, Pratt, Grant, et Dunn (2014), Vilnai-Yavetz, Rafaeli, et Yaacov (2005) et WorldatWork (2011))

## 1.1. La rémunération extrinsèque

Comme cela vient d'être souligné la rémunération extrinsèque se réfère à la rétribution pécuniaire que le travailleur reçoit en contrepartie de la réalisation d'un travail (Cadin et al., 2012). Plus précisément, cette rémunération se décline en deux types de rétribution : (1) la rémunération directe et (2) la rémunération indirecte.

### 1.1.1. La rémunération directe

La rémunération directe inclut le **salaire fixe** et le **salaire fondé sur la rémunération variable** (Dolan et al., 2008). Cette dernière rémunération est catégorisée selon trois systèmes : (1) les systèmes de rémunération fondés sur le rendement/la performance individuel(le) ; (2) les systèmes de rémunération fondés sur l'équipe de travail et ; (3) les systèmes de rémunération fondés sur les résultats d'entreprise.

#### 1.1.1.1. *Le salaire fixe*

En Belgique, le salaire fixe est défini par un **cadre légal rigoureux**. En règle générale, la formation des salaires dans les entreprises se base sur le revenu minimum mensuel moyen garanti (i.e., « RMMMGM »). Le RMMMGM est défini au niveau interprofessionnel sur base de conventions collectives qui sont conclues au sein du Conseil National du Travail (Verly & Martinez, 2010). Ce RMMMGM constitue un revenu brut et non un salaire (Moulaert & Verly, 2006). Dès lors, il inclut tous les éléments de rémunération qui se rapportent aux prestations normales de travail (i.e., les salaires en espèces/nature et fixes/variables, les primes et les avantages) et il est soumis aux cotisations sociales et à l'impôt sur les personnes physiques (Moulaert & Verly, 2006).

En outre, tous les deux ans, le « Groupe des Dix » (i.e., qui comprend des représentants des syndicats et des représentants des employés) conclut un accord interprofessionnel (i.e., AIP) dans le but de soumettre les salaires à une indexation automatique (Verly & Martinez, 2010). Cette indexation automatique des salaires suit l'évolution de l'indice des prix à la consommation (i.e., « l'indice-santé ») (Moulaert & Verly, 2006). Cette indexation est décidée au niveau interprofessionnel mais la technique d'indexation peut, quant à elle, être choisie au niveau sectoriel (Verly & Martinez, 2010). Par ailleurs, l'indexation automatique des salaires reste un sujet d'actualité brûlant pour les partenaires sociaux sous fond de pression de la part des instances européennes (Ajzen, 2012).

Ainsi, le niveau interprofessionnel fixe un cadre général mais structuré pour les secteurs (Léonard et al., 2014 ; Verly & Martinez, 2010). Néanmoins, ces secteurs peuvent, sur base des limites fixées au niveau interprofessionnel, négocier les questions du salaire (Léonard et al., 2014 ; Verly & Martinez, 2010). De la même manière, le secteur fixe également un cadre permettant de négocier au niveau des entreprises la question des salaires (Léonard et al., 2014 ; Verly & Martinez, 2010). De cette façon, le niveau supérieur définit la marge de négociation du niveau inférieur (cf. Figure 2 : Structures de négociation des salaires en Belgique : Léonard et al., 2014 ; Verly & Martinez, 2010). Toutefois, dans la réalité, la marge de négociation étant extrêmement réduite, la négociation des salaires reste limitée pour les niveaux inférieurs.

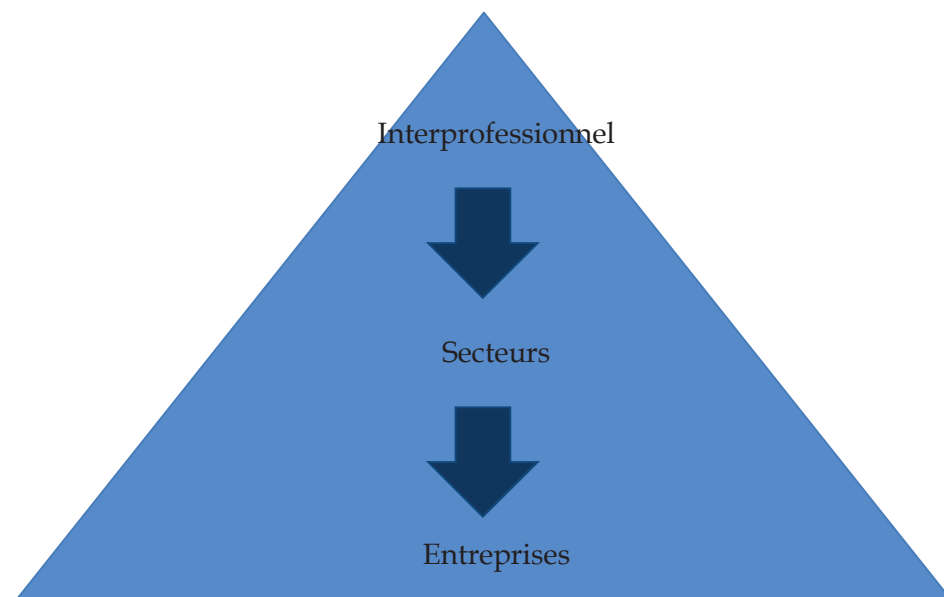


Figure 2 : Structure de négociation des salaires en Belgique (Léonard, Taskin, Spineux, & Desmarets, 2014 ; Verly & Martinez, 2010)

#### 1.1.1.2. *Le salaire fondé sur la rémunération variable*

Dans ce cas, il s'agit de faire varier une partie de la rétribution de l'employé en fonction des apports productifs, c'est-à-dire du rendement, à l'entreprise (Cadin et al., 2012 ; Dolan et al., 2008). Dès lors, ces systèmes de rémunération se fondent sur un lien direct entre d'une part, la productivité de l'employé et, d'autre part, la rétribution qu'il recevra en contrepartie de celle-ci (Cadin et al., 2012 ; Dolan et al., 2008). Généralement, dans ces systèmes de rémunération une partie du revenu est lié soit au niveau d'effort fourni par l'employé (i.e., « input »), soit au niveau de la production de l'employé (i.e., « output ») (e.g., Thorpe & Homan, 2000). Plusieurs systèmes de rémunération variable peuvent être mis en exergue. Dans le cadre de ce projet, les régimes de rémunération fondés sur le rendement/la performance individuel(le) sont abordés (Cadin et al., 2012 ; Dolan et al., 2008). En outre, il s'agit également d'investiguer les systèmes de rémunération fondés sur les équipes de travail (e.g., Cadin et al., 2012 ; Dolan et al., 2008). Enfin, un détail des systèmes de rémunération fondés sur les résultats d'entreprise est réalisé.



a) Les systèmes de rémunération fondés sur le rendement/la performance individuel(le)

Dans certaines entreprises, telles que les usines de production où la majeure partie des travailleurs sont de la catégorie des ouvriers, le salaire peut être perçu et défini en fonction du nombre de pièces produites par l'ouvrier (Cadin et al., 2012 ; Dolan et al., 2008). Ce nombre de pièces définit donc le rendement du travailleur. Spécifiquement, pour chaque unité produite, l'ouvrier se voit attribuer un *montant supplémentaire de rémunération* et ce, indépendamment du temps passé à réaliser les travaux demandés (Dolan et al., 2008). Par ailleurs, le salaire peut également être déterminé sur base du temps mis par le travailleur à la réalisation d'une unité de production ou de travaux en particulier (Thorpe & Homan, 2000). Il s'agit par exemple d'un salaire par heure de travail prestée (Cadin et al., 2012).

Ce système de rémunération fondé sur le rendement tend également à s'appliquer à la catégorie des employés et des cadres. Généralement, on parle de « rémunération basée sur le mérite » (Gilman, 2009). Selon Gilman (2009), l'employé peut percevoir des augmentations salariales (par exemple sous la forme de primes), par rapport à son salaire fixe, en fonction de son rendement individuel. Dolan et al. (2008) ajoutent qu'un lien doit pouvoir être établi entre la performance et la rémunération et ce, dans l'optique de motiver les travailleurs à améliorer leur propre performance et *in fine*, à contribuer à l'optimisation de la performance de l'organisation. Spécifiquement, un système de rémunération fondé sur la performance individuelle met en relation des paiements additionnels, c'est-à-dire une rétribution qui va au-delà du salaire fixe et des augmentations du coût de la vie, à une évaluation de la performance individuelle (Personnel Management, 1990 ; cité par Thorpe & Homan, 2000). Cette performance individuelle inclut d'une part un aspect en termes d'*action* (comportemental) et, d'autre part, un aspect en termes de *résultats* (outputs) (Sonnentag & Frese, 2002, cités par Nils, Taskin, & Bouchat, 2013). **L'aspect résultat** fait référence aux mesures traditionnelles du rendement, c'est-à-dire que les résultats d'un individu sont démontrés sur base de critères objectifs pouvant être quantifiés (Condomines, 2011 ; Lemaitre, 2007 ; cités par Nils et al., 2013). Or, la notion de performance est comprise comme un terme « plus générique, référant à des tâches au contenu plus global, complexe et qui ne peut être réduit à une mesure quantitative simple » (Lemaitre, 2007, cité par Nils et al., 2013, p. 11). Ainsi, les résultats des employés sont examinés au regard des **comportements** qui amènent à ceux-ci (Sonnentag & Frese, 2002, cités par Nils et al., 2013). Toutefois, notons que « tous les comportements ne constituent pas une performance en eux-mêmes » (Nils et al., 2013, p. 6). En effet, pour constituer une performance, un comportement doit être associé aux attentes de l'organisation et il doit être mesurable (Campbell, McCloy, Oppler, & Sager, 1993 ; Motowidlo, 2003 ; cités par Nils et al., 2013). Dès lors, lorsqu'il s'agit de conceptualiser la performance, il est nécessaire de tenir compte à la fois des comportements et des résultats (Sonnentag & Frese, 2002, cités par Nils et al., 2013).

Par ailleurs, la mise en place d'un système de rémunération fondé sur la performance individuelle doit être établie sur base d'un système formel et systématique d'évaluation de la performance (Institute of Management, cité par Thorpe & Homan, 2000). En effet, il est



essentiel que les objectifs de travail demandés aux employés, ainsi que leur performance, soient évalués de façon périodique et au regard de la réalisation effective des objectifs demandés (Gilman, 2009 ; Thorpe & Homan, 2000). En outre, une série de critères prédéterminés peuvent également être définis par l'organisation et être utilisés pour évaluer la performance des employés et ce, sur base des objectifs réalisés, des comportements adoptés et des compétences de l'employé (Dolan et al., 2008 ; Gilman, 2009 ; Thorpe & Homan, 2000). Si le système d'évaluation de la performance ne permet pas de définir clairement la rétribution de l'employé, alors la performance de l'organisation ne pourra pas s'accroître correctement (Gilman, 2009). En outre, cette mauvaise évaluation de la performance individuelle pourra également avoir un impact délétère sur la relation existante entre la performance de l'employé et le système de rémunération fondé sur celle-ci et *in fine*, avoir un impact nuisible sur la motivation de l'employé (Thorpe & Homan, 2000). Toutefois, notons que selon Barette et Carrière (2003, cités par Nils et al., 2013), l'impact unique de l'évaluation de la performance individuelle sur la performance organisationnelle n'est que marginal. En effet, afin d'atteindre une amélioration effective de la productivité et de l'efficacité de l'organisation, il est nécessaire de multiplier les pratiques de GRH dans l'entreprise – bien que ces effets dépendraient fortement du secteur d'activité de l'organisation (Barette & Carrière, 2003, cités par Nils et al., 2013).

Ce type de rémunération a plusieurs avantages pour l'organisation. En effet, outre les objectifs traditionnels d'un système de rémunération de recruter, retenir et motiver ses employés, la rémunération basée sur la performance permet également d'instaurer une culture plus entrepreneuriale dans l'organisation (Thorpe & Homan, 2000). De plus, ce système permet également de transmettre aux travailleurs des informations concernant les attentes de performance de l'organisation (Gilman, 2009). En effet, une organisation instaurant ce type de système de rémunération transmettra, par exemple, comme message à ses employés que ses valeurs et sa culture d'entreprise sont basés sur les résultats ou l'atteinte d'une performance élevée (Thorpe & Homan, 2000).

#### b) Les systèmes de rémunération fondés sur les équipes de travail

Il n'est pas rare que dans une organisation les différents emplois soient interdépendants et que pour obtenir de bons résultats, l'entreprise doive se baser sur des groupes d'individus ou des équipes de travail (e.g., White, 1991 ; Ledford, 1991 ; cités par Thorpe & Homan, 2000). Thorpe et Homan (2000) décrivent une équipe de travail selon plusieurs caractéristiques : (1) les membres de l'équipe doivent avoir un but commun ; (2) chaque membre de l'équipe doit reconnaître qu'il fait partie de l'équipe ; (3) une collaboration entre les membres de l'équipe est nécessaire ; (4) les rôles sont interdépendants et ; (5) un accord concernant les normes et les valeurs qui affectent les comportements des membres de l'équipe doit être convenu. Dès lors, dans le cadre d'équipe de travail, les récompenses individuelles ne sont pas toujours appropriées et il est parfois nécessaire d'utiliser des régimes collectifs qui auront notamment pour but de récompenser la collaboration (Dolan et al., 2008). En effet, dans les organisations où le bon fonctionnement d'équipe de travail est un facteur majeur qui détermine ses succès, il peut être intéressant de rémunérer l'équipe dans sa globalité pour éviter la compétitivité entre les membres de l'équipe (Thorpe & Homan,

2000). Généralement, cette rémunération correspond à un bonus monétaire qui est attribué à toute l'équipe (CIPD, 2008b, cité par Harris, 2009).

c) Les systèmes de rémunération fondés sur les résultats d'entreprise

Ces systèmes de rémunération supposent d'une part, que l'entreprise réalise des bénéfices ou atteigne des objectifs et, d'autre part, qu'un accord soit fixé sur la part à distribuer aux employés de l'organisation (Cadin et al., 2012). Deux systèmes sont proposés : (1) la participation aux bénéfices et (2) le partage des gains de productivité (Dolan et al., 2008 ; Thorpe & Homan, 2000)

Participation aux bénéfices

Généralement, ce type de rétribution est établi dans les organisations où une grande coopération entre les travailleurs est nécessaire au bon fonctionnement de celle-ci (Thorpe & Homan, 2000). Cette rémunération correspond à une prime, représentant un pourcentage du salaire du travailleur, que les employés reçoivent dans le cas où l'entreprise atteint ses objectifs (Dolan et al., 2008).

Partage des gains de productivité

Ce système de rémunération se base sur la relation « employeur-employé » et met l'accent sur la participation des deux parties à la performance et la rentabilité de l'entreprise et ce, en réalisant les opérations nécessaires (Dolan et al., 2008). En outre, cette rétribution promeut la résolution de problèmes et la coopération entre les travailleurs et les managers (Dolan et al., 2008). De plus, l'accent est également mis sur les réalités de l'organisation en liant directement le paiement de cette rétribution à de réelles améliorations (Thorpe & Homan, 2000). Dès lors, la rétribution se base sur la collaboration de toute l'entreprise (Thorpe & Homan, 2000) et est donc partagée de manière équitable entre les employés et l'organisation (Dolan et al., 2008).

Des mesures simples mais réalistes sont utilisées pour définir la productivité de l'entreprise (Thorpe & Homan, 2000). Thorpe et Homan (2000) ainsi que Dolan et al. (2008) notent par exemple, que cette rémunération peut se percevoir sous la forme d'une prime calculée sur base d'une comparaison entre la masse salariale de l'organisation et la valeur de sa production.

### 1.1.2. La rémunération indirecte

Cette rémunération, également appelée « **avantages sociaux** », n'est pas directement liée au travail fourni par l'employé (Dolan et al., 2008 ; Sekiou, Blondin, & Fabi, 2001). En effet, la rémunération indirecte perçue est associée au fait d'être un membre de l'organisation et d'y travailler (Sekiou et al., 2001). Spécifiquement, elle représente une indemnisation fournie sous la forme d'avantages sociaux et non sous la forme monétaire (Sekiou et al., 2001). Ces indemnisations ne sont ni liées à la productivité du travailleur, ni à sa performance (Sekiou et al., 2001). Cette forme de rémunération vient compléter la rémunération directe sous divers régimes que les organisations ou l'Etat accordent aux employés (Dolan et al., 2008 ;

Sekiou et al., 2001). Elle peut être publique, d'ordre privé ou constituer des services et privilèges offerts aux individus (Dolan et al., 2008 ; Sekiou et al., 2001).

Selon Dolan et al. (2008) et Sekiou et al. (2001), la rémunération indirecte permet d'une part de recruter les salariés les plus performants en satisfaisant au maximum leurs attentes et, d'autre part, d'augmenter la satisfaction des employés de l'organisation, d'améliorer leur confiance à l'égard de l'entreprise, de diminuer le taux d'absentéisme et d'améliorer l'image que projette l'entreprise.

Lorsque cette rémunération est d'ordre **public**, elle suit généralement une législation spécifique et est donc obligatoire (Dolan et al., 2008 ; Sekiou et al., 2001). Dans le cadre belge, il s'agit de la *sécurité sociale* où un régime spécifique existe pour les travailleurs salariés et les indépendants (SPF Sécurité sociale, 2008). Concrètement, cette sécurité sociale est garantie par les cotisations qui sont payées par les employeurs et les travailleurs (Office national de sécurité sociale, 2011). Ce régime assure plusieurs fonctions avec notamment l'octroi d'un revenu de remplacement pour le salarié dans le cas de la perte du salaire (e.g., chômage, pension, incapacité de travail) (SPF Sécurité sociale, 2008). Ainsi, les cotisations de sécurité sociale sont perçues par l'Office national de sécurité sociale et rassemblées dans un « pot commun » (Office national de sécurité sociale, 2011). Ensuite, l'Office national de sécurité sociale reverse les cotisations aux diverses institutions publiques existantes en Belgique (e.g., l'Office national des Pensions, le Fond des accidents du travail, etc.) (Office national de sécurité sociale, 2011).

Lorsque cette rémunération est d'ordre **privé**, elle n'est pas obligatoire et est octroyée par l'employeur sur base volontaire (Dolan et al., 2008 ; Sekiou et al., 2001). Il s'agit par exemple, des *pensions complémentaires ou extralégales* : (1) la pension d'entreprise collective où l'employeur s'engage à établir des avantages de pension pour l'ensemble ou une partie de son entreprise ; (2) la pension sectorielle où le secteur s'engage à établir des avantages de pension pour l'ensemble ou une partie des travailleurs du secteur et ; (3) la pension d'entreprise individuelle où l'employeur s'engage à établir un avantage de pension pour un travailleur individuel (Sécurité sociale, 2014). Ces pensions complémentaires sont financées via une assurance de groupe ou un fonds de pension (Sécurité sociale, 2014). Toutefois, notons que le troisième type de pension complémentaire n'est envisageable que si tous les travailleurs de l'organisation peuvent se constituer une pension complémentaire chez l'employeur (Sécurité sociale, 2014). Il s'agit également de l'octroi de *jours fériés ou de jours de congés extralégaux*. En effet, l'employeur pour diverses raisons liées notamment à l'ancienneté du travailleur, son âge, son niveau hiérarchique ou sur simple demande du travailleur, peut décider d'octroyer aux travailleurs des jours de congés supplémentaires par rapport aux congés légaux (Michaux & Crabeels, 2012). Généralement, ceux-ci sont définis au niveau sectoriel ou au niveau de l'entreprise et sont notifiés dans une convention collective de travail, le règlement de travail, le contrat de travail ou le règlement unilatéral de l'entreprise (Michaux & Crabeels, 2012). Enfin, il peut également s'agir de la possibilité pour les travailleurs *d'acheter des actions de l'entreprise* (i.e., « achat ou octroi d'actions » (Dolan et al., 2008)). Spécifiquement, les employés ont l'opportunité de pouvoir acheter, à des prix fixes ou variables et inférieurs à ceux sur le marché boursier, des actions de l'organisation durant une

courte période (1 à 2 mois) (Dolan et al., 2008). Ce système a une portée à long terme puisque, généralement, les travailleurs ne peuvent pas vendre les actions achetées avant 4 ou 5 ans après la date d'achat (Dolan et al., 2008).

Lorsque cette rémunération correspond à des **services et privilèges**, ils sont offerts aux individus par l'employeur et représentent des *gratifications en nature* (Dolan et al., 2008). Ces gratifications peuvent être liées à certaines dépenses telles que la possibilité de voyager, l'octroi de cadeau, d'éco-chèques ou de chèques repas, le remboursement des frais de déplacement, mais également la possibilité de recevoir un(e) voiture/smartphone/ordinateur/vélo électrique de société, des bourses d'études pour les enfants, des primes, etc. (Cadin et al., 2012 ; Dolan et al., 2008 ; Sekiou et al., 2001).

A titre informatif, nous présentons certains résultats-clés d'une étude réalisée par Références (2014), en collaboration avec la KUL sous la direction de Luc Sels et Gert Theunissen, qui démontre que les avantages sociaux sont fortement valorisés par la population belge. Ainsi, cette étude réalisée sur base de 33000 réponses récoltées au sein de la population belge a permis de mettre en exergue un top 15 des avantages sociaux possédés par les travailleurs belges (cf. Tableau 1).

**Tableau 1. Top 15 des avantages sociaux en Belgique (Références, 2014)**

<b>Avantages sociaux</b>	<b>Pourcentage de la population en bénéficiant</b>
1. Indemnités de déplacement domicile-travail	68,8%
2. Chèques repas	60,9%
3. Assurance hospitalisation	60,4%
4. Plan de pension ou assurance groupe	49,5%
5. Autres chèques	37%
6. Primes de naissance ou de mariage	35,4%
7. Téléphone mobile	30,9%
8. Ordinateur portable ou PC	25,2%
9. Carte essence	20,7%
10. Voiture de société	20,1%
11. Frais forfaitaires	16,8%
12. Abonnement internet	12,3%
13. Indemnité journalière	6,2%
14. Garde d'enfants	6,1%
15. Tablette	4,7%

## 1.2. La rémunération intrinsèque

La rémunération intrinsèque, c'est-à-dire la rétribution non pécuniaire, correspond notamment à la sécurité de l'emploi, aux marques de reconnaissance, à la satisfaction personnelle au travail, etc. (Dolan et al., 2008).

Comme cela a été dit, généralement, lorsque l'on parle de rémunération on entend cerner davantage les composantes extrinsèques du package salarial. Toutefois, de nouvelles tendances (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006) amènent les organisations à repenser entièrement leur système de rémunération et à prendre en considération de nouveaux modèles, tels que le « modèle du package salarial » (i.e. « Total Rewards Model » : WorldatWork (2011)) incluant également des composantes intrinsèques de la rémunération. Hai-Ming et Yi-Hua (2006) identifient six grandes évolutions en matière de politique de rémunération :

- i. Les systèmes de rémunération traditionnels sont principalement basés sur l'ancienneté ou la durée des services de l'employé (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Ce type de rémunération est vu par les employés comme un dû et il n'est donc pas réellement capable de les motiver ou d'améliorer leurs comportements (Hale, 1998, cité par Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Dès lors, afin d'être compétitive sur le marché du travail, les organisations doivent mettre en place de nouvelles stratégies améliorant la performance des employés et leur développement (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Ainsi, une nouvelle tendance en termes de rémunération est basée sur la **contribution de l'employé à l'organisation**, incluant donc sa performance et ses compétences (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Dès lors, les *nouveaux* systèmes de rémunération doivent créer un **lien étroit entre la rémunération perçue et la contribution effective du collaborateur** que ce soit en termes de performance ou de développement et ce, d'autant plus que les collaborateurs d'une entreprise représentent une source réelle d'avantage compétitif pour celle-ci, puisque le capital humain est difficilement répliquable (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Par conséquent, un employé qui devient plus compétent, devient plus performant et donc contribue de façon croissante à la performance de l'entreprise (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006).
- ii. Comme nous le soulignons précédemment, les systèmes de rémunération traditionnels sont principalement composés de la rémunération extrinsèque, c'est-à-dire la rétribution pécuniaire. Cependant, l'employé ne travaille pas uniquement pour recevoir un salaire (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Dès lors, les systèmes de rémunération doivent inclure **d'autres composantes qui vont au-delà de la rétribution monétaire, en incluant notamment des formations, des opportunités de carrière, de la flexibilité au travail, de la reconnaissance, etc.** (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Ainsi, selon Hai-Ming et Yi-Hua (2006) les entreprises doivent aller vers un **modèle du package salarial**, permettant d'attirer et de retenir les employés hautement performants et possédant des compétences critiques pour l'organisation.



- iii. Avec l'apparition croissante des modèles du package salarial, à la fois la valeur extrinsèque et intrinsèque de la rémunération est mise en avant (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). En effet, les systèmes traditionnels remplissaient essentiellement une fonction extrinsèque. Or, la nouvelle tendance des packages salariaux se centre davantage sur la **fonction intrinsèque et motivante de la rémunération** (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). En effet, la rémunération joue un rôle majeur dans la motivation des employés à être performant (Allen, Helms, Takeda, & White, 2004, cités par Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Ainsi, des pratiques de récompenses mettant en avant la reconnaissance des managers ou de l'organisation à l'égard des employés sont des éléments qui permettent d'accroître leur motivation (Messmer, 2004, cité par Hai-Ming & Yi-Hua, 2006).
- iv. Une autre nouvelle tendance réside dans l'octroi des récompenses (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). En effet, on observe actuellement une **augmentation de la flexibilité temporelle avec la distribution quasi instantanée des récompenses** en raison d'un environnement en changement constant et des différentes méthodes de rémunération utilisées dans l'ensemble du système (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Nous le disions ci-dessus, un système de rémunération a notamment comme objectif de motiver les employés de l'organisation. Par conséquent, il est essentiel que le système soit correctement implémenté dans l'organisation et que la rémunération soit perçue dans des temps opportuns pour avoir l'effet de motivation escompté sur les employés (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Ainsi, selon Hai-Ming et Yi-Hua (2006), les systèmes de rémunération devraient fréquemment récompenser (i.e., chaque semaine, chaque mois, etc.) les employés, leur permettant ainsi de recevoir des feedbacks réguliers par rapport à leur performance. Grâce à ces feedbacks et récompenses réguliers, les employés peuvent plus facilement **mettre en lien leurs efforts avec les résultats obtenus pour ceux-ci**, ce qui représente pour l'employé une plus-value importante (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006).
- v. Une nouvelle tendance amène également les organisations à passer de systèmes de rémunération standardisés, c'est-à-dire qu'un système est mis en place par l'organisation et appliqué à tous les employés, à des **systèmes de rémunération adaptés à chaque organisation et aux besoins, à la personnalité et aux intérêts des employés** (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). En effet, selon l'organisation, les employés seront motivés par certaines récompenses plutôt que d'autres. Il est dès lors important pour les organisations de donner à leurs employés toutes les opportunités pour qu'ils puissent être performants et ce, notamment, en adaptant le système de rémunération aux intérêts et buts des employés (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Ce type d'approche est donc plus **individualisée** et non pas unitaire, c'est-à-dire identique à toute l'organisation (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006).
- vi. Une dernière tendance conduit les organisations à ne plus considérer les politiques de rémunération de manière indépendante à la stratégie globale de l'organisation, mais à les intégrer davantage à celle-ci (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). Ainsi,

**l'intégration des politiques salariales aux buts, à la culture et aux besoins de l'organisation mais aussi des employés**, permet à l'organisation de se concentrer sur l'atteinte de ses résultats (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006). A titre illustratif le « cadre de la rémunération totale » de Hay Group (cf. Annexe 1) amène justement les organisations à intégrer leur politique de rémunération à la stratégie de l'organisation et ce, en prenant en considération toutes les parties qui la composent (e.g., les besoins des employés, les besoins de l'organisation, etc.) (HayGroup, 2008).

Ces nouvelles tendances amènent donc les organisations à revoir leur système de rémunération et à tendre vers des modèles du « package salarial » (Hai-Ming & Yi-Hua, 2006 ; Jiang, Xiao, Qi, & Xiao, 2009). En effet, selon Jiang et al. (2009), la rémunération n'a pas seulement une **fonction compensatoire**, c'est-à-dire qu'en échange d'un service rendu à l'organisation l'employé reçoit une rétribution (i.e., un salaire) mais, elle a aussi une **fonction motivationnelle**. Le choix de la rémunération donnée à l'employé et la manière dont il obtient celle-ci peut influencer la qualité de son travail, son enthousiasme à se développer en apprenant de nouvelles compétences, etc. (Jiang et al., 2009). Ainsi, afin de remplir cette fonction motivationnelle, il est essentiel que le **package salarial** inclue d'une part, la **rémunération extrinsèque**, avec notamment la rémunération directe (i.e., le salaire fixe et le salaire fondé sur la rémunération variable) et la rémunération indirecte (i.e., les avantages sociaux publics, privés et les services et privilèges) (Jiang et al., 2009). D'autre part, il doit également inclure une **rémunération intrinsèque**, avec notamment un équilibre vie professionnelle-privée, de la reconnaissance, des opportunités de développement et de carrière (e.g., WorldatWork, 2011), du sens au travail (e.g., Michaelson et al., 2014) et des conditions environnementales de travail favorables (e.g., Elsbach, 2004). Cette rémunération intrinsèque, en étant attractive, aura un **pouvoir motivateur** important sur les employés (Jiang et al., 2009).

### 1.2.1. Le modèle du package salarial (WorldatWork, 2011)

Afin de détailler le package salarial, le modèle développé par WorldatWork (2011) est présenté. Ce modèle a été choisi car il inclut à la fois une rémunération extrinsèque et une rémunération intrinsèque. Ainsi, ce modèle prend en compte les nouvelles tendances que nous venons de détailler et est, selon WorldatWork (2011), composé de tous les outils permettant à l'employeur de pouvoir attirer, motiver et retenir les employés.

Nous allons maintenant présenter en détail les cinq composantes de ce modèle :

- i. **Le salaire** (i.e., « *Compensation* ») : Il correspond à la rémunération directe définie ci-dessus (cf. 1.1.1 La rémunération directe) et inclut donc le salaire fixe ainsi que le salaire fondé sur la rémunération variable (e.g., la rémunération fondée sur la performance/le rendement, la rémunération fondée sur les équipes de travail, etc.) (WorldatWork, 2011).
- ii. **Les avantages** (i.e., « *Benefits* ») : Ils correspondent à la rémunération indirecte détaillée précédemment (cf. 1.1.2. La rémunération indirecte) et incluent les

avantages sociaux d'ordre privé et public ainsi que les services et privilèges octroyés par l'organisation (WorldatWork, 2011).

Ces deux premières composantes du modèle correspondent donc à la rémunération extrinsèque. Les trois dernières composantes se réfèrent quant à elles à la rémunération intrinsèque que l'organisation peut offrir à ses employés.

- iii. **Conciliation vie professionnelle-privée** (i.e., « *Work-life balance* ») : Cette composante inclut les programmes, pratiques et politiques d'une organisation qui soutiennent activement les employés en les aidant à trouver un équilibre entre leur travail et leur vie privée (WorldatWork, 2011). Il s'agit par exemple des pratiques de « flexible work » (cf. Rapport théorique sur le Flexwork de la Chaire laboRH (Desmarests, Taskin, Nils, & Rousseau, 2014)) avec notamment le télétravail à domicile et/ou mobile ou la possibilité pour le travailleur d'avoir un contrat à temps partiel. En outre, les programmes de santé et de bien-être au travail sont aussi des éléments qui peuvent être inclus dans cette composante du package salarial (WorldatWork, 2011). Il s'agit par exemple, de l'accès à une salle de fitness ou une crèche dans l'organisation mais aussi la possibilité de suivre des programmes de gestion du stress (WorldatWork, 2011). Ainsi, ces programmes de soutien aux employés permettent d'une part, d'accroître la valeur sur le marché de l'organisation ainsi que sa performance financière et, d'autre part, d'améliorer la satisfaction, l'attraction et la rétention des employés (Pfau & Kay, 2002, cités par Voyt, 2001). En effet, les employés se sentant soutenus par leur organisation seront moins stressés au travail et seront plus engagés vis-à-vis de leur organisation (Lingle, 2004, cité par Voyt, 2001).
- iv. **La performance et la reconnaissance** (i.e., « *Performance and recognition* ») : Cette composante inclut toutes les formes de reconnaissance comme par exemple, les symboles honorifiques (e.g., une plaque murale, une médaille, un trophée, un diplôme ou titre honorifique), la visibilité (e.g., un supérieur félicite un employé devant ses collègues, un article dans le journal ou l'intranet de l'entreprise au sujet de réalisations particulières d'un employé), la reconnaissance verbale (e.g., feedbacks des performances, encouragements, etc.), etc. (Christofferson & King, 2006, cités par Voyt, 2001 ; St-Onge, Haines, Aubin, Rousseau, & Geneviève, 2005 ; WorldatWork, 2011). Les pratiques de reconnaissance sont souvent moins coûteuses et plus rapides à implanter (St-Onge et al., 2005). De plus, elles sont personnalisables et seront plus rapidement octroyées après la réalisation effective d'un effort de la part de l'employé (St-Onge et al., 2005). Par ailleurs, cette attention particulière donnée à l'employé rencontre un besoin psychologique intrinsèque du travailleur pour les efforts accomplis et permet ainsi de renforcer certains comportements tels que l'initiative, la créativité et l'engagement, amenant l'organisation à atteindre ses objectifs (Hansen, Smith & Hansen, 2002, cités par Voyt, 2001 ; WorldatWork, 2011). En effet, il est essentiel pour l'employé de pouvoir démontrer ses compétences en étant performant et de pouvoir, ensuite, recevoir des feedbacks constants sur cette



performance (WorldatWork, 2011). Par conséquent, il est important que cette reconnaissance soit donnée directement à l'employé après son effort/sa contribution ou sa performance apporté(e) à l'organisation. Ainsi, grâce à ces feedbacks l'employé a la possibilité de se développer de façon continue et donc d'être dans un processus de progrès constant (WorldatWork, 2011). En outre, si l'entreprise reconnaît d'autres comportements tels que la créativité, l'engagement, la flexibilité ou l'esprit d'équipe, les employés seront plus enclins à agir de la sorte (St-Onge et al., 2005). Dès lors, favoriser la reconnaissance au sein de l'organisation permet de développer un climat de confiance où les employés sont vu par leurs supérieurs comme étant responsables et où les employés se sentent respectés (St-Onge et al., 2005).

- v. **Les opportunités de développement et de carrière** (i.e., « *Development and carrer oppotunities* ») : Le développement correspond aux expériences d'apprentissage destinées à améliorer les connaissances et les compétences des employés (WorldatWork, 2011). Ainsi, il s'agit par exemple de programmes de formation (e.g., leadership, logiciel spécifique, etc.), de mentorat, de tutorat, de la possibilité de suivre des cours (e.g., baccalauréat, master, certificat), etc. (Voyt, 2001). Ce développement des connaissances et des compétences est essentiel pour les employés car il leur permet de « grandir » et d'acquérir de la valeur, leur fournissant ainsi une plus-value dans le monde du travail (Voyt, 2001). Les opportunités de carrière se réfèrent aux différents programmes mis en place par l'organisation dans le but d'aider ses employés à progresser dans leurs objectifs de carrière (WorldatWork, 2011). Les opportunités de carrière d'un employé peuvent inclure d'une part des progressions horizontales (e.g., un employé obtient une mobilité interne dans un domaine de travail différent mais garde le même statut et le même niveau hiérarchique) et, d'autre part, des progressions verticales (e.g., un membre d'une équipe progresse dans la hiérarchie en devenant chef d'équipe) (Voyt, 2001 ; WorldatWork, 2011). Ces progressions peuvent avoir un impact positif sur les employés au niveau de leur performance et de l'engagement organisationnel (Voyt, 2001). Dans une étude, Mercer (2006, cité par Voyt, 2001) a trouvé que les organisations qui possèdent des plans de développement de carrière sont vues par les employés comme étant soucieuses de la valeur de ceux-ci. Dès lors, elles n'auront pas besoin de proposer des salaires importants pour réussir à attirer et retenir les employés (Mercer, 2006, cité par Voyt, 2001).

### 1.2.2. Autres composantes de la rémunération intrinsèque

Bien que le modèle du package salarial permette d'aborder la rémunération extrinsèque et la rémunération intrinsèque, d'autres éléments sont également à prendre en considération. En effet, les composantes de la rémunération intrinsèque valorisées par les employés ne se limitent pas aux trois éléments définis par le modèle de WorldatWork (2011). Dans le cadre de ce rapport, il est estimé que le **sens au travail** ainsi que les **conditions environnementales de travail** sont aussi des éléments importants pour les employés et qu'ils doivent être pris en compte lorsqu'il s'agit de définir le package salarial des travailleurs de l'organisation.

### 1.2.2.1. *Sens au travail*

Comme le souligne certains auteurs (e.g., Brief & Nord, 1990 ; Pratt & Ashforth, 2003 ; cités par Michaelson et al., 2014), la plupart des personnes qui travaillent, passent une majorité de leur temps au travail. Ainsi, le travail représente une source primaire de buts, d'appartenance et d'identité pour les travailleurs, afin qu'ils puissent trouver du sens à celui-ci (Cameron, Dutton, & Quinn, 2003, cités par Geldenhuys et al., 2014 ; Michaelson et al., 2014). En effet, selon Seligman (2002, cité par Geldenhuys et al., 2014) l'argent ne représente plus un motivateur central pour les personnes mais elles veulent pouvoir se définir et être socialement définies par leur travail (Casey, 1995, cité par Geldenhuys et al., 2014).

Certains auteurs définissent le concept de sens comme étant composé de deux facettes : (1) le sens du travail (i.e., « *meaningful work* ») et (2) le sens psychologique (i.e., « *psychological meaningfulness* ») (Carvalho, 2005 ; Olivier & Rothmann, 2007 ; cités par Geldenhuys et al., 2014). D'une part, le **sens du travail** se réfère à l'importance du travail pour les individus (Rosso, Deka, & Wrzesniewski, 2010 ; Steger, Dik, & Duffy, 2012 ; cités par Geldenhuys et al., 2014), c'est-à-dire « le degré avec lequel les employés vivent leur travail comme étant généralement porteur de sens, précieux et digne d'intérêt » (Oldham, 1975, cité par Geldenhuys et al., 2014, p. 162). D'autre part, le **sens psychologique** se réfère à « la valeur d'un but ou d'un objectif de travail, jugée par rapport aux idéaux et aux normes propres à l'individu » (May, Gilson, & Harter, 2004, cités par Geldenhuys et al., 2014, p. 14).

Cette caractéristique, en étant une source d'appartenance et d'identité pour l'employé, nourrit un besoin intrinsèque des travailleurs. Il est dès lors important de la prendre en considération lorsqu'il s'agit de penser le package salarial des travailleurs. En effet, outre le fait de remplir un besoin intrinsèque chez les travailleurs, le sens au travail a également un impact sur diverses variables individuelles et organisationnelles. En effet, comme l'étude de Geldenhuys et al. (2014) le montre, si les travailleurs trouvent que leur travail est porteur de sens, ils sont plus fortement impliqués dans celui-ci et sont plus fortement engagés vis-à-vis de leur organisation. En outre, d'autres études ont également mis en évidence qu'un travail porteur de sens est associé à une amélioration de la satisfaction au travail (e.g., Fried & Ferris, 1987, cités par Michaelson et al., 2014) et du bien-être au travail des employés (e.g., Campbell, Converse, & Rodgers, 1976, cités par Michaelson et al., 2014). Enfin, le sens au travail est également associé à une amélioration de la performance au travail (e.g., Fried & Ferris, 1987, cités par Michaelson et al., 2014), des comportements de citoyenneté organisationnelle (e.g., Piccolo & Colquitt, 2006, cités par Michaelson et al., 2014), de l'identification à l'organisation et à son travail (e.g., Bunderson & Thompson, 2009 ; Jex & Bliese, 1999 ; cités par Michaelson et al., 2014) et à la satisfaction des clients (e.g., Leiter, Harvie, & Frizzel, 1998, cités par Michaelson et al., 2014).

### 1.2.2.2. *Conditions environnementales de travail*

L'**identité au travail** d'un individu est caractérisée, d'une part, par le statut stable et durable d'un individu au travail ainsi que par des catégories plus spécifiques (e.g., des catégories personnelles : « Je suis un travail performant et autonome » ou des catégories sociales : « Je suis un professionnel de haut statut ») sur son lieu de travail (Elsbach, 2004). D'autre part,

cette identité au travail est également caractérisée par les **marqueurs physiques d'identité**, c'est-à-dire les artefacts matériels qui signalent et/ou affirment l'identité au travail d'une personne (Elsbach, 2004). « Ainsi, les marqueurs physiques d'identité signalent la particularité et le statut d'une personne [...] sur son lieu de travail » (Elsbach, 2004, p. 100). Par conséquent, en leur permettant d'affirmer leurs particularités et leur statut, les **conditions environnementales** ont des *effets symboliques* pour les travailleurs (Elsbach, 2004 ; Vilnai-Yavetz et al., 2005). Ces artefacts matériels définissent donc l'environnement de travail des employés et correspondent notamment au bureau (e.g., le style, la taille, la localisation, le nombre de fenêtre, la qualité des équipements, la propreté des lieux, etc.), aux papiers à tête, aux cartes de visites, etc. qu'un travailleur possède pour indiquer son identité professionnelle (Elsbach, 2004 ; Vilnai-Yavetz et al., 2005). En outre, selon Vilnai-Yavetz et al. (2005), les conditions environnementales de travail des employés ont aussi une fonction *instrumentale* et *esthétique*. Ainsi, lorsque les conditions de travail remplissent une *fonction instrumentale*, les travailleurs analysent leurs conditions en termes de facilités d'utilisation et d'aide à l'atteinte des objectifs à réaliser (Garling & Colledge, 1989 ; Nielsen, 1994 ; Canter, 1997 ; Howell, 1994 ; cités par Vilnai-Yavetz et al., 2005). Par contre, lorsque les conditions de travail remplissent une *fonction esthétique*, les travailleurs les évaluent en termes de beauté et de convivialité. Par exemple, un « joli ou déplaisant » bureau peut avoir un impact différent sur les perceptions et les émotions des travailleurs et ce, à court et à long terme (Maslow & Mintz, 1972 ; Mintz, 1972 ; cités par Vilnai-Yavetz et al., 2005). Enfin, la flexibilité de l'espace de travail (e.g., des bureaux en open space et des bureaux paysagers, des bureaux partagés) est également un élément des conditions environnementales de travail qui peut définir l'identité professionnelle d'un travailleur (Desmarests et al., 2014).

En définissant l'identité au travail des employés, les conditions environnementales de travail remplissent également un besoin intrinsèque des travailleurs. Par conséquent, elles sont importantes à prendre en compte lorsqu'il s'agit de déterminer le package salarial. Dans une étude, Vilnai-Yavetz et al. (2005) ont mis en exergue que les conditions environnementales de travail sont positivement associées à la satisfaction et la performance des travailleurs. En outre, Pratt et Rafaeli (1997, cités par Elsbach, 2004) ont trouvé que les conditions environnementales de travail influencent le développement d'une identité professionnelle et d'une identification à l'organisation chez les travailleurs.

### 1.3. En guise de conclusion

Ce chapitre nous a permis de définir le modèle du package salarial. Ainsi, sur base de la littérature scientifique et vulgarisée sur le sujet, nous avons pu construire un modèle reprenant d'une part, la rémunération extrinsèque (i.e., la rémunération directe - salaire fixe et salaire fondé sur la rémunération variable - et la rémunération indirecte - avantages sociaux d'ordre public/privé et les services et privilèges) et, d'autre part, la rémunération intrinsèque (i.e., la conciliation vie professionnelle-privée, la performance et la reconnaissance ; les opportunités de développement et de carrière, le sens au travail et les conditions environnementales de travail). Le tableau 2 (cf. p. 25) présente un récapitulatif des différentes composantes du modèle et les différentes formes de rémunération qui les

composent. Nous pouvons ainsi conclure ce premier chapitre et nous allons maintenant présenter les différentes caractéristiques de la Génération Y.

Tableau 2. Récapitulatif de la constitution du package salarial

					Package salarial						
Rémunération intrinsèque					Rémunération extrinsèque						
Conciliation vie professionnelle-privée	Performance et reconnaissance	Opportunités de développement et de carrière	Sens au travail	Conditions environnementales de travail	<u>Directe</u>				<u>Indirecte</u>		
- Flexible work (télétravail, travail à temps partiel, etc.) - Programmes de santé et de bien-être au travail (salle de fitness, crèche, programmes de gestion du stress)	- Symboles honorifiques (plaques murales, médailles, trophées, diplômes ou titres honorifiques) - Visibilité (félicitations en public, article journal-intranet de l'entreprise, etc.) - Verbale (feedbacks sur les performances, encouragements)	- Programmes de formations (leadership, logiciel, programme, etc.) - Mentorat - Tutorat - Suivis de cours (universitaires, etc.) - Plan de carrière (mobilité verticale, horizontale)	- Sens du travail (importance, dignité, intérêt, précieux) - Sens psychologique (valeur d'un but ou d'un objectif)	- Bureau (style, taille, localisation, nombre de fenêtre, qualité des équipements, propreté des lieux, etc.) - Cartes de visites, papiers à en-tête - Flexibilité de l'espace de travail (open space, bureaux partagés, etc.)	Salaire fixe	Salaire fondé sur la rémunération variable			Avantages sociaux publics	Avantages sociaux privés	Services et privilèges
					Fondé sur base d'un cadre légal rigoureux : RMMM G et indexation automatique des salaires	Systèmes de rémunération fondés sur le rendement/la performance individuel (le)	Systèmes de rémunération fondés sur les équipes de travail	Systèmes de rémunération fondés sur les résultats d'entreprise			
						Participation aux bénéfices	Partage des gains de productivité				



## Chapitre 2 : La Génération Y

Les entreprises sont aujourd’hui confrontées à un nouveau défi : l’attraction des jeunes issus de la génération dite « Y ». Les attentes de ces jeunes vis-à-vis des organisations ainsi que leurs comportements n’ont rien de semblables à ceux de leurs prédécesseurs. La littérature consultée fait généralement consensus pour caractériser cette génération comme étant composée de jeunes nés entre les années 1980 et 1994 (e.g., Rousseau, Taskin, Constantinidis, & Gras, 2011 ; Ng & Gosset, 2013 ; Ng, Schweitzer, & Lyons, 2010). Si certains d’entre eux sont déjà entrés récemment sur le marché du travail, les derniers d’entre eux y arriveront prochainement. Il est donc essentiel de bien les connaître et les comprendre afin de répondre à leurs attentes et envies dans l’entreprise, notamment en termes de rémunération (au sens large) en ce qui concerne la recherche qui nous occupe.

### **2.1. Contexte**

L’Europe connaît actuellement une baisse de la natalité et un vieillissement de la population (Commission Européenne, 2006). Cette combinaison aura comme première conséquence une pénurie de main d’œuvre à tous les niveaux (qualifiée et non qualifiée). En ce qui concerne les jeunes issus de la Génération Y et arrivant sur le marché du travail, ceux-ci auront davantage de choix sur le marché du travail. Il faudra donc que les entreprises sachent comment les attirer, mais également les fidéliser et les retenir en leur sein.

A l’heure où le chômage chez les jeunes atteint des records il peut paraître paradoxal de parler de pénurie de main d’œuvre et d’insuffisance de la population active, mais ce déséquilibre n’est pas que démographique. En effet, Agnola, Gysel, Nouvel, et Thiery (2008) expliquent que les entreprises ont trop « dégraissés », à l’époque des sureffectifs, et ce en particulier grâce au système des préretraites (ce qui pose également des problèmes en terme de « mémoire organisationnelle »). Le départ des « Baby-boomers » a donc pour conséquence la contraction de la population active.

Pour cette raison, Agnola et al. (2008, p. 11) préconisent de « conduire, au sein de chaque société, une profonde réflexion sur l’anticipation des besoins non seulement en termes de compétences mais aussi de distribution optimale en interne de ces mêmes compétences. Actuellement, les entreprises ont intégré le fait qu’elles doivent, afin de conserver des employés mobilisés, modifier leurs règles du jeu et porter une attention particulière d’une part aux juniors pour les fidéliser mais surtout pour les attirer, et, d’autre part, aux seniors pour les maintenir à un haut niveau de performance. Quelles que soient les mesures prises, elles devront suivre un principe : ne pas gérer les salariés par les âges mais par leurs activités réelles, leurs performances et leurs compétences. Les politiques de ressources humaines doivent être destinées à tous et leurs modalités doivent être adaptées à l’âge et à l’ancienneté des salariés. En effet, l’équité repose sur la perception de ce qui est juste ».

A l’heure actuelle, généralement trois générations se côtoient sur leur lieu de travail : les « Baby-boomers », appelés également les « seniors », ils sont nés entre 1946 et 1964 ; la « Génération X », souvent décrite comme la génération « d’entre deux », correspond aux



individus nés entre 1965 et 1978 ; et enfin la « Génération Y » (1979-1994) (Rousseau et al., 2011). La littérature distingue également les « Vétérans » nés avant 1945, mais qui ne sont plus sur le marché du travail aujourd'hui ; et la Génération Z, née après 1994 et dont les plus jeunes membres commencent à travailler .

Dans le cadre de cette recherche, nous nous focalisons uniquement sur les jeunes générations, et étudions donc en profondeur cette « Génération Y ». En effet, la question de l'équité soulevée par les auteurs dans l'extrait ci-dessus, dépend des caractéristiques individuelles de chaque salarié, mais également des caractéristiques générationnelles. Il est donc indispensable de bien connaître ces différentes générations qui se côtoient et qui doivent travailler ensemble<sup>1</sup>.

## 2.2. Les caractéristiques de la Génération Y

Généralement, en Europe, on caractérise les enfants de la Génération Y comme étant ceux qui n'ont pas connu la guerre, la dictature ou le communisme. Ils ont cependant été les premiers à connaître l'essor de l'informatique et d'Internet (ils sont perçus comme étant toujours « connectés »), ils étaient de jeunes adolescents au moment du passage à l'an 2000 (on les appelle parfois aussi les « Millenials »), ils ont été marqués par les attentats du 11 septembre 2001 et l'apparition du terrorisme à grande échelle, et par la crise financière de 2008 (Bristow, Amyx, Castleberry, & Cochran, 2011). A titre d'exemple, avant eux, les membres de la Génération X ont vécu les grands bouleversements de la fin du 20<sup>ème</sup> siècle : le SIDA, Tchernobyl, la chute du mur de Berlin, la chute de l'URSS, la guerre du golfe, la crise pétrolière, etc.

Caractériser une génération, c'est forcément proposer un modèle simplificateur, et donc parfois caricatural. D'aucun parle de **stéréotypes** à l'égard de la Génération Y, notamment lorsqu'il est question d'en caractériser les membres comme difficilement fidélisables, peu impliqués au travail, impatientes et réfractaires à l'autorité (de Bovis, Fatien, & Glée, 2009). Nous tâcherons dans les sections qui suivent de regrouper les différentes caractéristiques de la Génération Y au sein de quelques grandes catégories.

### 2.2.1. Une génération opportuniste

Ng et Gossett (2013) tirent un portrait assez sombre de cette génération, la qualifiant d'individualiste et opportuniste. Les jeunes de cette génération ont une forte estime d'eux-mêmes, sont plus narcissiques et ont le sentiment que tout leur est dû (Ng & Gossett, 2013). Ainsi, la Génération Y pense posséder le talent et l'intelligence nécessaire à l'atteinte des objectifs fixés par leur organisation et est focalisée sur ses propres succès (Ng & Gossett, 2013). De plus, selon ces auteurs, les membres de cette génération ont l'impression qu'ils peuvent faire ce qu'ils veulent et ils ont de grandes attentes d'épanouissement et de sens

---

<sup>1</sup> Le lecteur trouvera, en annexe (cf. Annexe 2), un tableau comparatif des différentes générations. Celui-ci est issu de la recherche « La collaboration multigénérationnelle » menée dans le cadre de la Chaire laboRH (Rousseau et al., 2011).



dans leur travail. Enfin, ils sont constamment à la recherche de moyens pour amener leur vie à être plus intéressante et motivante (Ng & Gossett, 2013).

### **2.2.2. Une génération à la recherche de sens au travail**

Ng et Gossett (2013) pointent également que les membres de la Génération Y sont à la recherche de récompenses intrinsèques plutôt qu'extrinsèques. Dès lors, cette génération prête particulièrement d'attention aux valeurs et missions de l'organisation. Elle veut « sauver le monde » et a de fortes attentes en termes de responsabilités sociales et de comportements éthiques de la part de son employeur (Ng & Gossett, 2013). Par ailleurs, Rousseau et al. (2011) ajoutent que les jeunes de cette génération ont un sentiment de manque de reconnaissance de ce qu'ils font et sont, pour certains, pessimistes par rapport au travail.

### **2.2.3. Une génération voulant concilier vie professionnelle et vie privée**

Selon Agnola et al. (2008), les membres de la Génération Y aspirent à changer le monde, mais d'une manière différente de celle de leurs parents. Bristow et al. (2011) précisent que les enfants de la Génération Y ont eu des parents « workaholic » et que ceux-ci n'entendent pas reproduire les mêmes schémas que leurs parents en plaçant souvent le travail au premier plan. Ces jeunes aspirent à des congés et des loisirs pour décompresser, estimant que la santé tant physique que mentale est importante pour eux : ils cherchent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée. Cette génération a connu la perturbation du modèle classique de la famille et l'instabilité que cela a généré : divorce, famille monoparentale, parents absents, manque de repères, etc. Pour eux, le revenu net est moins important en comparaison à leur contribution potentielle à la société, assurer un bon rôle de parents et avoir une vie équilibrée (Eisner, 2005, cité par Bristow et al., 2011). Cette génération aspire donc à plus de flexibilité, et gagne son argent pour le dépenser et non l'épargner (Bristow et al., 2011). Notons toutefois que bien que cette génération soit demandeuse de flexibilité et de changement, elle accorde énormément d'importance à la sécurité d'emploi et veut se construire une base financière solide (Ng & Gossett, 2013).

### **2.2.4. Une génération orientée équipe**

Pour autant, les relations humaines restent très importantes pour la Génération Y. Ils sont à l'aise dans le travail d'équipe, ont appris à travailler par projet, par connexion interposée, et ont beaucoup de facilités pour créer des liens. C'est une génération débrouillarde, inventive avec ses blogs et ses réseaux sociaux (Agnola et al., 2008). Bristow et al. (2011) précisent également que la Génération Y est plus tolérante et respectueuse de la diversité : en effet, lorsque ces jeunes étaient à l'école ils y étaient avec des enfants d'autres groupes ethniques et culturels. Ng et Gossett (2013) estiment que, de ce fait, cette génération a été fort exposée à des messages de traitements égaux pour tous. Finalement, pour Rousseau et al. (2011), la Génération Y est loyale envers son équipe de travail, mais peu envers son organisation.

### **2.2.5. Une génération qui veut apprendre, se développer : s'accomplir**

Les membres de la Génération Y sont instruits et ont eu accès plus largement à des études supérieures que leurs prédécesseurs. Beaucoup d'entre eux entreprennent plusieurs études ou complètent leur apprentissage par des formations supplémentaires (master complémentaire, séjour à l'étranger, stage, MBA, etc.). Ils sont désireux d'apprendre, d'élargir leurs compétences et d'avoir une infrastructure technologique à jour (Rousseau et al., 2011). Pour autant, ils ne gardent pas moins une attitude positive à l'égard du travail (Pichault & Pleyers, 2012).

### **2.2.6. Une génération « dorée » et connectée**

Composée de personnes inventives mais impatientes, la Génération Y est connectée à son environnement et organisée en réseau (Agnola et al., 2008). Dits « maîtres d'Internet » et de l'informatique, les membres de la Génération Y sont indépendants, optimistes et orientés objectifs. Pour Agnola et al. (2008), ces jeunes sont d'habiles négociateurs qui ont appris à vivre en synergie avec leurs parents issus du Baby-boom. Ces auteurs les appellent également la « génération portefeuille » car pour eux l'argent n'est pas un tabou, les parents étant souvent happés par leur vie professionnelle, ils ont pallié leurs absences par des compensations financières (Agnola et al., 2008). Ils les appellent aussi la « génération marketing », voulant le meilleur et n'ayant pas peur de la dépense (Agnola et al., 2008). Finalement, ces jeunes s'épanouissent dans l'ambiguïté, l'incertitude et le changement (Agnola et al., 2008).

### **2.2.7. Une génération déterminée**

Les membres de la Génération Y arrivent sur un marché du travail en pénurie de main d'œuvre qualifiée, ils sont rares et savent ce qu'ils valent. Ils n'ont pas peur de se comparer aux autres, de s'exprimer, ils sont autant à l'aise pour communiquer à l'aide des technologies qu'en face à face (Agnola et al., 2008). A cet égard, il est nécessaire pour les entreprises de prendre en compte les desideratas et aspirations de cette génération qui cherche du travail motivant, une progression rapide, des formations continues et rêve de liberté et d'autonomie. Ils sont ouverts d'esprit et mobiles, n'apprécient pas le dirigisme trop important et pensent à court terme : ils respectent l'autorité mais sont réticents envers des structures formelles et des règles trop strictes (Bristow et al., 2011 ; Rousseau et al., 2011). C'est également une génération sensible aux conditions de travail qu'on leur offre et qui change d'entreprise facilement si on leur offre mieux ailleurs. Pour Agnola et al. (2008), ces comportements peuvent expliquer l'image de fainéants et d'arrogants que certains d'entre eux dégagent.

Finalement, les caractéristiques du poste sont importantes pour la Génération Y. Elle valorise des conditions de travail flexibles, un potentiel de rémunération sur le long terme, de bonnes références de carrière et la disponibilité de groupes de réseaux (Ng & Gossett, 2013).

Inspiré de Pichault et Pleyers (2012), et complété par nos soins, le tableau 3 (cf. p. 32) présente synthétiquement les différentes catégories présentées, et propose certaines pistes de réponses managériales envisageables.

Tableau 3. Spécificités de la Génération Y et réponses managériales associées (sur base de Pichault & Pleyers, 2012)

Catégories	Caractéristiques	Réponses managériales
<b>Opportunisme</b>	Individualisme, estime de soi, focalisée sur ses succès, besoin de s'affirmer, à la recherche de moyens pour amener leur vie à être plus intéressante et motivante, faible loyalisme institutionnel	Emettre régulièrement des commentaires critiques et constructifs et développer la capacité des employés à les recevoir
<b>Recherche de sens au travail</b>	Intérêt pour les récompenses intrinsèques, les responsabilités sociales, les valeurs véhiculées, les comportements éthiques, de sens moral et civiques, et besoin d'un travail avec signification	Expliciter la signification et l'importance des tâches à accomplir, ainsi que la position occupée
<b>Conciliation vie professionnelle et vie privée</b>	Forte importance accordée aux loisirs, au temps personnel, à un meilleur équilibre vie professionnelle-privée, à plus de flexibilité, à l'épanouissement au travail, à la vie de famille. Importance de la sécurité d'emploi, désireuse d'une base financière solide	Accroître la flexibilité des horaires et veiller à entretenir le plaisir au travail tout en rappelant régulièrement la « norme »
<b>Orientée équipe</b>	Importance des relations humaines, intérêt pour le travail en équipe, les projets collaboratifs, ouverture à la diversité, loyauté envers l'équipe	Favoriser le <i>team-building</i> et encourager les modes de travail collaboratifs
<b>Apprentissage, développement, accomplissement</b>	Désireuse d'élargir ses compétences, intérêt pour l'apprentissage et la formation, pour les défis, attitudes positives à l'égard du travail	Offrir des opportunités d'avancement et/ou de gain liées à la réalisation d'objectifs ambitieux, à l'aide de critères précis
<b>Connectée</b>	Importance des TIC, maîtrise des outils informatiques, désir de connectivité	Offrir un matériel technologique de qualité et adapté aux besoins
<b>Déterminée</b>	Sûr de soi et de sa valeur, à l'aise dans la communication, importance pour l'autonomie et la liberté, sensible aux conditions de travail, peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, réticence envers l'autorité et les règles	Abandonner le mythe de l'intégration et de la fidélité organisationnelle, ainsi qu'une gestion des carrières exclusivement fondée sur la progression interne. Multiplier les possibilités de s'impliquer dans les projets. Stimuler, récompenser, mettre en évidence

### 2.3. La Génération Y : un mythe ?

« On est [...] amené à s'interroger sur la nécessité d'adapter les dispositifs de gestion et d'attraction aux caractéristiques des nouveaux entrants sur le marché du travail. Encore faut-il que ces nouvelles générations présentent effectivement des caractéristiques suffisamment spécifiques pour justifier une pareille adaptation. Depuis quelques années la littérature en GRH et de nombreuses manifestations professionnelles nous ont familiarisés aux particularités de la Génération Y » (Pichault & Pleyers, 2012, p. 39).

Nous souhaitons clôturer ce chapitre consacré à la Génération Y par une section plus critique à l'égard de ce que certains appellent une « représentation managériale » de la Génération Y. Pour ce faire, nous nous basons sur une recherche menée par Pichault et Pleyers (2012) dont les résultats tendent à montrer que les particularités supposées de la Génération Y sont minces, du moins en ce qui concernent les attitudes et valeurs au travail de ses membres. Pour ces auteurs, en revanche, ces résultats nous rappellent que les fondamentaux de la GRH (sens au travail, équilibre vie professionnelle-privée, reconnaissance, etc.) continuent à rester des préoccupations partagées par l'ensemble des générations.

Pichault et Pleyers (2012) mettent tout d'abord en garde contre les méthodologies habituellement utilisées dans les recherches menées sur la Génération Y : bien souvent la population étudiée est représentée par des étudiants universitaires attachés à l'institution d'origine du chercheur. En outre, la recherche est parfois également basée sur des anecdotes ou des cas fictifs. La population étudiée n'est donc pas caractéristique de l'ensemble de la Génération Y. Ces deux auteurs ont effectué leur étude sur un échantillon composé de 851 personnes réparties en trois générations (Baby-boomers ; X ; Y) et composé de travailleurs, de chômeurs, d'étudiants (universitaires ou non), etc. (Pichault & Pleyers, 2012). Leur étude procède par différenciation de la Génération Y vis-à-vis des deux autres générations.

Au terme de l'étude portant sur 18 items, seuls quatre sont significativement différents entre générations. Parmi ceux-ci, certaines spécificités ont été relevées pour les membres de la Génération Y : le besoin de changer régulièrement d'environnement (ce qui ne veut pas dire nécessairement changer d'entreprise) ; le besoin de développer ses compétences ; les valeurs que devrait poursuivre l'entreprise (respect de la créativité, loin devant le respect des règles de déontologie) et ; les préoccupations face à l'emploi (crainte de ne pas trouver un emploi qui plaise) (Pichault & Pleyers, 2012).

La démarche empirique de Pichault et Pleyers (2012, p. 52) invite donc à relativiser le discours dominant sur la spécificité de la Génération Y et sur celle des réponses managériales à y apporter : « nos résultats conduisent à ne pas céder trop vite à l'appel des sirènes des sociétés de conseil spécialisées qui, mettant en avant les caractéristiques supposées de la Génération Y, enjoignent les employeurs à se préparer à la difficile gestion de cette main-d'œuvre par des programmes de formation ad hoc et par l'adoption de dispositifs de management appropriés ». Ces auteurs parlent plutôt d'un « pan » du management de la diversité qui est ici directement touché. Pour eux, dès lors que le rapport au travail de la

Génération Y ne diverge pas fondamentalement de celui des autres générations, est-il encore justifié de recourir à des pratiques de gestion spécifiques ? (Pichault & Pleyers, 2012).

## 2.4. Comment attirer la Génération Y ?

Malgré la mise en garde de Pichault et Pleyers (2012), il n'en reste pas moins qu'au terme de notre revue de la littérature, la Génération Y semble présenter, par rapport aux autres générations, des spécificités particulières, de telle sorte que des réponses managériales appropriées mériteraient de lui être apportées. L'objet de notre recherche est précisément de comprendre comment, en termes de rémunération, il est possible d'attirer, de retenir et de motiver les membres de la Génération Y.

Nous l'avons vu, les jeunes de la Génération Y sont difficiles à cerner et à convaincre. Il faudrait donc s'adapter à ces nouvelles exigences et laisser place à des nouvelles méthodes pour trouver les candidats : réseaux sociaux, univers virtuels, cooptation, speed recruiting, blogs, etc. (Agnola et al., 2008). L'offre d'emploi classique assortie d'une indication de la rémunération espérée ne suffit sans doute plus. Aujourd'hui, pour recruter les jeunes de la Génération Y, les entreprises doivent se situer au niveau de la séduction, et non plus à celui de l'attraction, et bien évidemment les surprendre (Agnola et al., 2008). Pour ces auteurs, au-delà d'une rémunération salariale « classique », les jeunes de la Génération Y ont besoin de reconnaissance, de challenge, de développement et de mobilité.

A cet égard, Chaminade (2010) évoque quelques méthodes concrètes à mettre en œuvre pour attirer la Génération Y : recruter sans le CV (décrypter l'engagement, les motivations, la personnalité, les valeurs, la culture du candidat) ; être créatif dans les méthodes de management, communication et évaluation ; assurer la transparence des procédures de recrutement et d'évaluation de la performance ; proposer une formation d'intégration mettant en scène la société pour rassurer les jeunes ; communiquer immédiatement le feedback ; proposer une expérience de vie et pas seulement un emploi ; proposer des primes de cooptation alléchantes pour rassembler la tribu des salariés ; donner de réelles responsabilités ; écouter et prendre en compte les idées ; organiser des équipes projet avec des responsabilités tournantes ; faire confiance, donner le but et le délai ; parler court terme et prime immédiate.

## 2.5. En guise de conclusion

Ce chapitre a permis de cerner les caractéristiques et enjeux liés à la Génération Y, mais également de garder à l'esprit qu'il ne s'agit peut-être que de représentations managériales et, qu'*in fine* un jeune de la Génération Y n'aspire peut-être pas fondamentalement à d'autres pratiques de gestion. Sur base de ces constatations et de la revue de la littérature portant sur les différentes formes de rémunération, nous allons maintenant recouper les formes de rémunération qui, *a priori*, devraient être valorisées plus largement par la Génération Y. C'est ce modèle que nous allons ensuite investiguer empiriquement afin de le valider, de le rejeter ou, vraisemblablement, de le compléter.



## Chapitre 3 : Lien entre le package salarial et les caractéristiques de la Génération Y

### 3.1. Modèle du package salarial pour la Génération Y

L'article de Ng et Gossett (2013) met en avant cinq points que la Génération Y valorise particulièrement dans son travail (par ordre croissant d'importance) : (1) pouvoir travailler à l'international ; (2) pouvoir contribuer à la société ; (3) pouvoir construire une base financière stable ; (4) pouvoir se développer et ; (5) pouvoir concilier sa vie personnelle et sa carrière. Ainsi, sur base des constatations de ces auteurs, nous remarquons que la Génération Y valorise certaines composantes de notre modèle du package salarial :

- i **Le salaire** : La Génération Y accorde énormément d'importance à la **sécurité d'emploi** et souhaite recevoir un **salaire de base compétitif** (Dries, Pepermans, & De Kerpel, 2008). Par ailleurs, elle accorde également beaucoup d'importance aux **systèmes de rémunération fondés sur la performance individuelle et de groupe** (Rollsjo, 2008). En effet, les jeunes de cette génération valorisent la **rétribution quasi instantanée** pour des efforts fournis à l'entreprise (Rollsjo, 2008). Ainsi, cette génération n'est pas intéressée de recevoir un salaire de base plutôt faible mais qui augmentera dans la durée, elle veut être récompensée immédiatement pour le travail accompli (Rollsjo, 2008). En outre, elle valorise le travail en équipe, la collaboration avec ses collègues et a un fort besoin d'affiliation (Ng et al., 2010 ; Wong et al., 2008). En effet, elle accorde énormément d'importance au fait d'être continuellement en interaction avec les membres de son organisation et croit en l'action collective (Gursoy, Maier, & Chi, 2008 ; Wong et al., 2008). Dès lors, puisque cette génération valorise le travail en équipe, il semble opportun qu'un tel travail lui soit accordé et par conséquent, son package salarial devra également inclure une **rémunération fondée sur la performance de l'équipe**.
- ii **Les avantages sociaux** : La Génération Y accorde également de la valeur aux avantages sociaux fournis par l'employeur, tels qu'une **assurance santé ou un remboursement des frais scolaires** (Ng et al., 2010 ; Rollsjo, 2008). En outre, puisque les jeunes de cette génération accordent de l'importance aux nouvelles technologies de l'information et de la communication (Gursoy et al., 2008), il est également probable que cette génération valorise l'accès à un **ordinateur/GSM de société, la possibilité de voyager dans le cadre du travail**, etc.
- iii **Conciliation vie professionnelle-privée** : Selon Ng et Gossett (2013), la possibilité de pouvoir concilier sa vie professionnelle et sa vie privée est la caractéristique du poste la plus importante pour la Génération Y. En effet, les jeunes de cette génération ne mettent pas leur travail en priorité mais leur famille et amis, ainsi ils souhaitent avoir des **conditions de travail flexibles** mais aussi avoir accès à de **bons programmes de bien-être et de santé au travail** (Gursoy et al., 2008 ; Ng et al., 2010 ; Ng & Gossett, 2013). Par conséquent, le poste pour lequel ils postulent doit offrir

aux jeunes une certaine *flexibilité* dans le choix de leur **horaire de travail**, la **possibilité de travailler depuis chez eux** (i.e., télétravail à domicile) **ou d'un autre endroit s'ils doivent se déplacer** (i.e., télétravail mobile).

- iv **Opportunités de développement et de carrière** : Davantage que les autres générations, la Génération Y a un fort besoin d'accomplissement et désire recevoir de nombreuses opportunités de **développement des compétences** et pouvoir participer à des **formations** (Pichault & Pleyers, 2012). En effet, cette génération est plus ambitieuse et est plus centrée sur sa carrière (Wong, Gardiner, Lang, & Coulon, 2008). L'étude de Ng et Gossett (2013) met également en évidence que les opportunités de développement offertes par le poste représentent l'attribut lié au travail le plus désirable pour cette génération, confirmant le stéréotype selon lequel les jeunes sont impatients de réussir. En outre, cette génération est plus enjouée au travail et est constamment en demande de nouvelles **responsabilités**. Les travailleurs de cette génération veulent progresser rapidement (e.g., 68,5% de l'échantillon de l'étude de Ng et al. (2010) s'attendent à être promus dans les 18 premiers mois de leur premier emploi) et aspirent à des **carrières moins traditionnelles** notamment en **voyageant à l'international** et en ayant de **multiples employeurs** (Dries et al., 2008; Ng & Gossett, 2013 ; Pichault & Pleyers, 2012 ; Wong et al., 2008). Selon Gursoy et al. (2008), cela confirme le fait qu'ils sont moins loyaux vis-à-vis de leur organisation et qu'ils ne veulent pas travailler dans un cadre strict et rigide qui ne leur permettrait pas de se développer et de construire complètement leur carrière. Dès lors, il est essentiel que l'organisation mette à disposition de cette génération de **nombreuses formations qui permettront de constamment se développer et de rester à jour** (e.g., formation sur de nouvelles technologies), mais également de **nombreuses situations du travail qui lui permettront de mettre à profit ses connaissances et ses compétences** (Gursoy et al., 2008). En outre, le **tutorat** et le **mentorat** sont fortement valorisés par cette génération : elle veut pouvoir apprendre des autres et pouvoir se remettre en question (Gursoy et al., 2008 ; Rollsjö, 2008).
- v **Performance et reconnaissance** : Les études de Gursoy et al. (2008) et de Pichault et Pleyers (2012) ont mis en évidence que la Génération Y accorde énormément d'importance à la reconnaissance et au respect que ses collègues et ses supérieurs lui accordent. Les jeunes de cette génération attendent de leurs superviseurs et managers qu'ils connaissent leur nom et soient bien au courant du travail accompli (Gursoy et al., 2008). Ainsi, ils souhaitent que leur travail offre de nombreux **feedbacks**, qu'ils soient **formels** (e.g., des entretiens annuels/mensuels, des réunions d'équipe) ou **informels** (e.g., une discussion en échangeant un café avec des collègues ou son supérieur) (Rollsjö, 2008).
- vi **Autres composantes de la rémunération intrinsèque** : L'étude de Pichault et Pleyers (2012) a permis de montrer que la Génération Y accorde de l'importance au **sens de son travail**, bien que les autres génération (e.g., Baby-Boomers, Génération



X) en accordent tout autant. En outre, cette génération désire de son travail qu'il lui permette de **contribuer à la société** et donc qu'il soit **porteur de sens** pour y arriver (Ng & Gossett, 2013). En effet, elle veut pouvoir apporter sa pierre à l'édifice et se sentir épanouie dans ce qui l'anime au quotidien (Ng & Gossett, 2013). Concernant les **conditions environnementales de travail**, nous n'avons pas pu trouver d'article montrant l'importance que cette génération accorde à celles-ci. Toutefois, étant donné que cette génération est définie comme « orientée équipe » (Ng et al., 2010), nous supposons qu'elle favorisera les conditions de travail lui permettant d'être en contact avec les membres de son équipe/organisation (e.g., bureaux en open space, salle de repos, etc.).

Ainsi, nous constatons que même si le salaire reste une priorité pour la Génération Y puisqu'elle veut se construire une base financière stable et solide, elle valorise davantage les composantes intrinsèques du package salarial. En effet, ces composantes auront un impact plus important sur des facteurs tels que l'attractivité des jeunes de la Génération Y envers l'organisation et la rétention de ceux-ci (e.g., Rollsjö, 2008). Toutefois, nous le notions au second chapitre de ce rapport, la Génération Y possède également d'autres caractéristiques que les organisations doivent prendre en compte lorsqu'il s'agit de motiver, d'intégrer et de retenir les jeunes de cette génération. En effet, les jeunes de cette génération sont stéréotypés comme **individualistes** et **opportunistes**, accordant **une grande importance aux nouvelles technologies**, ils veulent être **autonome** et sont **déterminés** (Agnola et al., 2008 ; Ng & Gossett, 2013). Ces caractéristiques définissant cette génération seront également à prendre en compte lorsqu'il s'agira de construire les programmes de recrutement, d'intégration et de rétention de cette génération. Finalement, rappelons que les caractéristiques de la Génération Y ne sont peut-être que des stéréotypes et que cette génération ne serait donc qu'un *mythe* (Pichault & Pleyers, 2012). Dès lors, les autres générations pourraient tout autant valoriser les mêmes éléments du package salarial. Ainsi, cette valorisation de certains éléments du package pourrait découler d'une vague des années 2000 et donc ne pas être propre aux jeunes de la Génération Y.

### 3.2. En guise de conclusion

Ce chapitre de ce rapport nous a permis de mettre en exergue les composantes du package salarial qui sont valorisées par la Génération Y au regard des caractéristiques de cette génération que nous avons identifiées au second chapitre. La figure 3 (cf. p. 38) présente un récapitulatif de ces composantes du package valorisée par la Génération Y. Cette pyramide ainsi construite sert de principale base au modèle qui sera mesuré et testé au sein de la Génération Y présente dans la population belge.

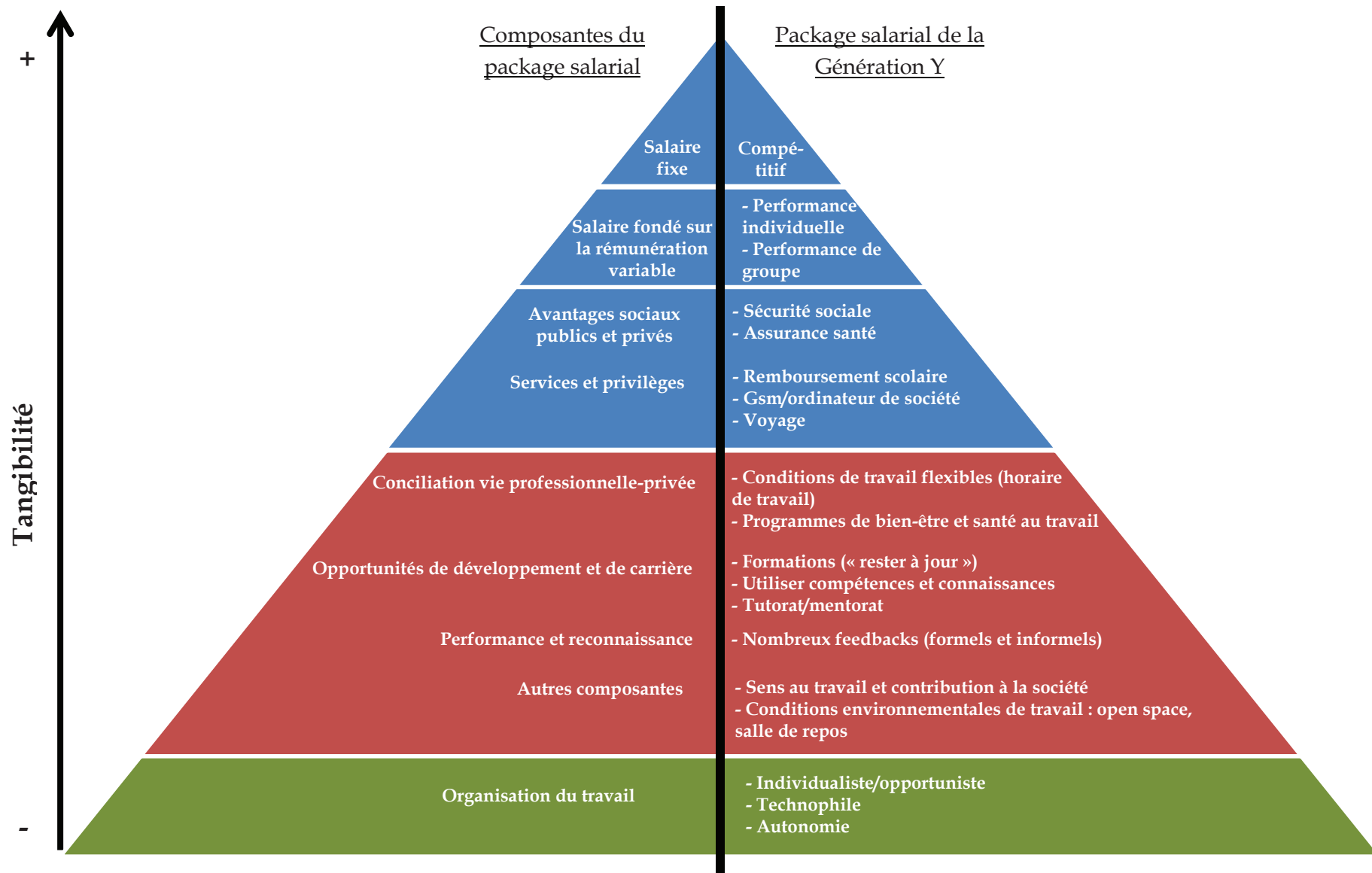


Figure 3 : Package salarial de la Génération Y

## **Bibliographie**

- Agnola, S., Gysel, C., Nouvel, K., & Thiery, K. (2008). *Comment attirer les collaborateurs dans un contexte de pénurie de main d'oeuvre? La situation de 4 secteurs: la construction, la santé, l'information, l'hôtellerie-restauration*. Thesis in Management des Ressources Humaines, Paris, Université Paris Dauphine.
- Ajzen, M. (2012). New demands for wage indexation reform. En ligne: <http://www.eurofound.europa.eu/eiro/2012/07/articles/be1207011i.htm>, consulté le 24 octobre 2014
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S.B., & Cochran, J.J. (2011). A cross-generational comparison of motivational factors in a sales career among gen-X and gen-Y college students. *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(1), 77-85.
- Cadin, L., Guérin, F., Pigeyre, F., & Pralong, J. (2012). *GRH : gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
- Chaminade, B. (2010). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences: créer votre marque d'employeur*. France: AFNOR Editions.
- Commission Européenne. (2006). Communication de la Commission. L'avenir démographique de l'Europe, transformer un défi en opportunité (pp. 1-17). Bruxelles, COM(2006) 571.
- de Bovis, B., Fatien, P., & Glée, C. (2009). L'intégration de la génération Y en entreprise aujourd'hui: enjeux, opportunités, obstacles *Enquête RH*. Lyon: IAE Lyon: Ecole Universitaire de Management, Université Jean Moulin.
- Desmarets, M., Taskin, L., Nils, F., & Rousseau, A. (2014). Le flexwork et ses effets sur le bien-être, la collaboration et la productivité au travail: rapport théorique *Rapport de recherche Chaire laboRH* (Vol. 3, pp. 1-69).
- Dolan, S.L., Saba, T., Jackson, S.E., & Schuler, R.S. (2008). *La gestion des ressources humaines: tendances, enjeux et pratiques actuelles (4th ed.)*. Canada, Québec: Editions du Renouveau Pédagogique Inc.
- Dries, N., Pepermans, R., & De Kerpel, E. (2008). Exploring four generations' beliefs about career: is "satisfied" the new "successful"? *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 907-928. doi: 10.1108/02683940810904394
- Elsbach, K.D. (2004). Interpreting workplace identities: the role of office decor. *Journal of Organizational Behavior*, 25(1), 99-128.

- Geldenhuis, M., Laba, K., & Venter, C.M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 1-10. doi: 10.1287/mnsc.31.2.134
- Gilman, M.W. (2009). Reward management. In T. Redman & A. Wilkinson (Eds.), *Contemporary human resource management: text and cases (3rd ed.)* (pp. 138-174). Harlow: Pearson Education.
- Gursoy, D., Maier, T.A., & Chi, C.G. (2008). Generational differences: an examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458. doi: 10.1016/j.ijhm.2007.11.002
- Hai-Ming, C., & Yi-Hua, H. (2006). Key trends of the total reward system in the 21st century. *Compensation and Benefits Review*, 38(6), 64-70.
- Harris, L. (2009). Reward strategies and paying for contribution. In J. Leopold & L. Harris (Eds.), *The strategic managing of human resources (2nd ed.)* (pp. 223-249). Harlow: Pearson Education.
- HayGroup. (2008). Cadre de la rémunération totale de Hay Group. En ligne: <http://www.haygroup.com/ca-fr/services/index.aspx?id=10356>, consulté le 6 novembre 2014
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). Total reward strategy: a human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and Management*, 4(11), 177-183. doi: 10.5539/ijbm.v4n11p177
- Léonard, E., Taskin, L., Spineux, A., & Desmarests, M. (2014). Dialogue social: rapport de synthèse *Rapport de recherche Chaire laboRH* (Vol. 3, pp. 1-65).
- Michaelson, C., Pratt, M.G., Grant, A.M., & Dunn, C.P. (2014). Meaningful work: connecting business ethics and organization studies. *Journal of Business Ethics*, 121(1), 77-90. doi: 10.1007/s10551-013-1675-5
- Michaux, A.-V., & Crabeels, E. (2012). Des vacances extralégales? Bien en définir le cadre! En ligne: <http://www.hrworld.be/hrworld/conge-extra-legal-cadre.html?LangType=2060>, consulté le 7 novembre 2014
- Moulaert, T., & Verly, J. (2006). Belgique: le revenu minimum mensuel moyen garanti. *Chronique internationale de l'IRES*(103), 57-68.
- Ng, E.S., Schweitzer, L., & Lyons, S.T. (2010). New generation, great expectations: a field study of the millennial generation. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281-292. doi: 10.1007/s10869-010-9159-4

- Ng, E.S.W., & Gossett, C.W. (2013). Career choice in canadian public service: an exploration of fit with the millennial generation. *Public Personnel Management*, 42(3), 337-358. doi: 10.1177/0091026013495767
- Nils, F., Taskin, L., & Bouchat, P. (2013). Evaluation de la performance: rapport théorique *Rapport de recherche Chaire laboRH* (Vol. 2, pp. 1-42).
- Office national de sécurité sociale. (2011). A propose de l'ONSS: mission. En ligne: <http://www.rsz.fgov.be/fr/propos-de-lonss>, consulté le 6 novembre 2014
- Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale. *Gerer & Comprendre*(108), 39-54,89-91,93-95.
- Références. (2014, 22 novembre). La grandes enquête des salaires 2014. Avantages extralégaux: de plus en plus de créativité. *Le Soir*, p. 4.
- Rollsjo, A. (2008). *Attraction and retention of generation Y employees*. Thesis in Business Administration, University of Kalmar. Retrieved from <http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:158460/FULLTEXT01.pdf>
- Rousseau, A., Léonard, E., & Bouchat, P. (2013). La gestion des compétences: rapport théorique *Rapport de recherche Chaire laboRH* (Vol. 2, pp. 1-74).
- Rousseau, A., Taskin, L., Constantinidis, C., & Gras, C. (2011). La collaboration multi-générationnelle: rapport théorique *Rapport de recherche RH-Entreprises* (Vol. 1, pp. 1-40): Louvain School of Management Research Institute.
- Sécurité sociale. (2014). Site officielle de la sécurité sociale en Belgique. En ligne: <https://www.socialsecurity.be/fr/citizen/static/infos/general/index.htm>, consulté le 6 novembre 2014
- Sekiou, L., Blondin, L., & Fabi, B. (2001). *Gestion des ressources humaines (2nd ed.)*. Bruxelles: De Boeck.
- SPF Sécurité sociale. (2008). La sécurité sociale en bref. En ligne: <http://www.socialsecurity.fgov.be/fr/over-de-fod/sociale-zekerheid-kort/sociale-zekerheid-kort.htm>, consulté le 6 novembre 2014
- St-Onge, S., Haines, V.Y., III, Aubin, I., Rousseau, C., & Geneviève, L. (2005). Pour une meilleure reconnaissance des contributions au travail. *Gestion*, 30(2), 89-101.
- Thorpe, R., & Homan, G. (2000). *Strategic reward systems*. Harlow: Pearson Education.
- Verly, J., & Martinez, E. (2010). La négociation sectorielle. In E. Arc, M. Capron, E. Léonard & P. Reman (Eds.), *Dynamiques de la concertation sociale* (pp. 257-274). Bruxelles: Centre de recherche et d'information soci-politiques (CRISP).

- Vilnai-Yavetz, I., Rafaeli, A., & Yaacov, C.S. (2005). Instrumentality, aesthetics, and symbolism of office design. *Environment and Behavior*, 37(4), 533-551. doi: 10.1177/0013916504270695
- Voyt, D.D. (2001). *Identifying total rewards systems and organizational culture type using the competing values framework*. Thesis in Philosophy, Minneapolis, Capella University.
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace,. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 878-890. doi: 10.1108/02683940810904376
- WorldatWork. (2011). Total rewards model: a framework for strategies to attract, motivate and retain employees. In WorldatWork (Ed.), (pp. 1-7). New-York.

# Annexes



## Annexe 1 : Cadre de la rémunération totale HayGroup (2008)



## Annexe 2 : Typologie de génération (Rousseau et al., 2011, p. 6)

<p><b>VETERANS</b> : Appelés aussi les traditionnels ou la génération A, ils sont nés avant 1945.</p> <p>Ils valorisent le <b>travail</b>, ont accumulé une expérience et des connaissances importantes, notamment en <b>gestion</b>, et ont développé des <b>relations d'affaires</b> avec les décideurs dans leur industrie ou secteur.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deuxième Guerre mondiale</li> <li>- Grande Dépression</li> <li>- Construction des autoroutes, chemins de fer, lignes aériennes</li> <li>- Age d'or de la radio</li> <li>- Création de la sécurité sociale</li> <li>- Développement des mouvements syndicaux</li> </ul>	<p><b>BABY-BOOMERS</b> : Appelés également les seniors ou les travailleurs âgés, ils sont nés entre 1946 et 1964.</p> <p>Actuellement dans le dernier tiers de leur parcours professionnel, ils valorisent le travail, la <b>carrière</b> ainsi que le <b>bien-être</b> et la santé. Ils défendent des valeurs d'<b>équité</b> et de <b>liberté individuelle</b>.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prospérité économique, baby-boom</li> <li>- Libéralisation</li> <li>- Guerre du Vietnam, guerre froide</li> <li>- John Fitzgerald Kennedy</li> <li>- Mouvements pour les droits civils, féminisme</li> <li>- Avènement de la télévision, les Beatles</li> <li>- Accès à l'éducation, 'on a marché sur la lune'</li> </ul>
<p><b>GENERATION X</b> : Souvent décrits comme la génération 'd'entre-deux', ils sont nés entre 1965 et 1978.</p> <p>Indépendants et nomades, ils veulent contribuer à la <b>société</b> et recherchent un bon <b>équilibre</b> entre le travail, la <b>famille</b> et les <b>loisirs</b>. Ils utilisent Internet comme mode privilégié de communication.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Crise économique et de l'emploi, globalisation, restructurations d'entreprises</li> <li>- Affaire du Watergate, guerre du Golfe, chute du Mur de Berlin, SIDA</li> <li>- Prise de conscience de la détérioration de l'environnement</li> <li>- Passage à l'économie du savoir, ordinateurs</li> </ul>	<p><b>GENERATION Y</b> : Aussi appelés les Millenials ou la génération Internet, ils sont nés entre 1979 et 1994.</p> <p><b>Individualistes</b>, confiants et pragmatiques, ils ont grandi avec les <b>nouvelles technologies</b> et pénètrent actuellement sur le marché du travail. <b>Innovants</b>, réactifs, ils aiment le <b>changement</b> et les défis.</p> <p>Influences historiques :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Généralisation de l'Internet et des TIC</li> <li>- Prospérité économique, crises écologiques</li> <li>- Ouverture des frontières, société multiculturelle, échange des savoirs</li> <li>- Terrorisme, montée de la violence</li> <li>- Valorisation de la famille, centralité des enfants</li> <li>- Rythme de vie effréné, stress</li> </ul>