

Le parcours d'intégration des jeunes diplômés d'une école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg

Auteur : Haid, Maximilien

Promoteur(s) : Robert, Jocelyne

Faculté : Faculté des Sciences Sociales

Diplôme : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée "mise en oeuvre de la gestion stratégique des ressources humaines"

Année académique : 2019-2020

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/10364>

Avertissement à l'attention des usagers :

Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.

Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.

NOM : HAID

Prénom : Maximilien

Matricule : 20144705

Filière d'études : Master en GRH, fin. sp. Mise en œuvre de la gestion stratégique des RH

Le parcours d'intégration des jeunes diplômés d'une école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg

Promoteur : Jocelyne ROBERT

Lecteur : Sabine HAUSER

Lecteur : Célia ORSO

Remerciements

Tout d'abord, je remercie Madame Jocelyne Robert, ma promotrice, pour les conseils qu'elle a pu me fournir dans la réalisation de cette étude ainsi que pour le partage de ses connaissances lors des différentes leçons qu'elle a pu nous dispenser.

Ensuite, je tiens à remercier Sabine Hauser et Celia Orso pour avoir accepté d'être membres du jury et pour le temps consacré à la lecture de ce travail.

Une attention toute particulière est portée à ma famille. Ils ont en effet toujours mis tout en œuvre pour que je puisse réaliser mes études dans des conditions optimales. Je tiens également à remercier ma compagne pour son soutien et nos nombreux échanges durant nos années d'études.

Pour terminer, j'adresse mes remerciements à tous ceux qui ont contribué de près ou de loin à la rédaction de travail et plus particulièrement à Lindsey Derclaye pour la relecture.

Résumé

Les Big Four sont des entreprises mondialement reconnues. Elles attirent chaque année nombre de jeunes diplômés d'école de commerce. Nous avons cherché dans cette étude à comprendre les motivations qui poussent ces jeunes à aller travailler au sein des Big Four au Luxembourg. Dans une démarche toujours compréhensive, nous avons voulu appréhender le processus d'intégration au sein de ces structures avant de décortiquer les éléments qui contribuent à la rétention de cette population.

Table des matières

1. Introduction.....	5
2. Contextualisation	7
3. Revue de la littérature	10
3.1. Profil des expatriés	10
3.1.1. Les ancrs de carrière.....	10
3.1.2. La génération Y	11
3.1.3. Les motivations pour s’expatrier	14
3.1.4. Les facteurs incitatifs	16
3.2. L’intégration.....	17
3.2.1. La socialisation organisationnelle.....	17
3.2.2. L’adaptation au pays d’accueil – culture internationale	19
3.3. Maintien de l’employé dans l’entreprise.....	21
3.3.1. Les facteurs de rétention	21
3.3.2. La loyauté.....	25
4. Méthodologie	27
4.1. Cheminement de la réflexion	27
4.2. Approche Inductive – démarche qualitative	28
4.3. Questions de recherche.....	28
4.4. Méthode de récolte des données	29
4.5. Limites.....	30
4.6. Analyse des résultats	31

5. Mise à plat des données	32
5.1. Profil.....	33
5.2. Recherche d'emploi.....	40
5.3. Intégration	53
5.4. Rétention	59
6. Analyse transversale	66
7. Discussion.....	71
8. Conclusion	76
9. Bibliographie.....	78
10. Annexes.....	84

1. Introduction

Lorsque nous achevons nos études, nous devons tous faire un choix crucial qui est celui du premier emploi. Ce choix va évidemment soulever des questions chez chacun de nous. En effet, durant cette période de transition, nous ne savons pas exactement de quoi demain sera fait. Les personnes qui ont pu obtenir un master universitaire dans une école de commerce ont énormément de portes ouvertes. C'est à partir de ce moment que commence le questionnement de ces jeunes : ils vont devoir choisir leur emploi, l'entreprise dans laquelle ils souhaitent travailler, mais également s'ils souhaitent s'expatrier ou non. Lorsqu'un individu souhaite s'expatrier, il va également devoir s'interroger sur le pays dans lequel il désire se rendre.

Une fois la décision posée et le contrat signé, le jeune diplômé entame ses premiers jours de travail. En fonction des structures au sein desquelles l'individu sera dirigé, il bénéficiera ou non d'un programme d'intégration.

À la suite de cette intégration, le nouveau travailleur commencera à maîtriser ses tâches et deviendra agile dans l'organisation qui l'a engagée. Néanmoins, à un moment donné, l'employé peut être amené à quitter l'organisation qui lui a fourni un emploi.

Une partie de ces étudiants prendra la décision de s'expatrier au Luxembourg et d'aller travailler au sein d'un Big Four pour y prendre la position d'auditeur. C'est cette population qui va nous intéresser dans le cadre de notre étude.

Notre mémoire a pour objectif de comprendre l'orientation des jeunes diplômés d'école de commerce vers les Big Four au Luxembourg. Nous étudierons également le déroulement de leur parcours d'intégration, avant d'appréhender leur rétention dans les Big Four. Afin de traverser ces différentes thématiques, nous répondrons notre question de recherche qui est la suivante : « Quel est le parcours d'intégration des jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg ? ». Afin d'apporter plus de clarté et d'éléments, nous y répondrons via les quatre sous-questions suivantes :

- Comment pourrait-on caractériser les jeunes diplômés d'école de commerce qui s'orientent vers les Big Four au regard des ancrés de carrière et de leur attrait pour l'expatriation ?
- Quel est l'impact du processus d'intégration/de socialisation organisationnelle sur les jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg ?
- Comment les Big Four luxembourgeois retiennent-ils les jeunes diplômés d'école de commerce ?

- Quelle est la place du salaire dans l'expatriation des jeunes diplômés d'écoles de commerce dans les Big Four au Luxembourg ?

Avant de présenter notre revue de la littérature, nous commencerons par mettre en contexte la situation actuelle des Big Four au Luxembourg. Notre partie théorique a été divisée en 3 sous-sections. Nous commencerons par présenter les caractéristiques des personnes qui pratiquent l'expatriation. Ensuite, nous développerons l'intégration des employés au sein d'une organisation. Nous terminerons la revue de la littérature avec la mise en évidence d'éléments qui contribuent à la rétention des employés.

Ensuite les résultats de chaque thème abordé lors de nos entretiens seront présentés et étudiés individuellement avant d'être analysés de manière transversale. Nous répondrons dans cette partie aux quatre questions de recherche.

À la suite de cette analyse transversale, nous comparerons nos résultats avec notre revue de la littérature afin de mettre en évidence des similitudes, des différences, ou d'y ajouter des nouveautés. Cette discussion sera donc le dernier point de notre mémoire, avant de finalement conclure.

2. Contextualisation

Le Luxembourg est un lieu particulièrement intéressant pour les activités bancaires et financières. Il jouit en effet de réglementations propices au développement de ces activités. Cela le place donc comme pays incontournable pour les acteurs financiers. Les groupes bancaires ne faisant pas partie de l'Union européenne vont, eux, pouvoir profiter du Luxembourg comme ouverture sur le marché européen. Il est mondialement reconnu comme étant un lieu propice pour les services financiers, l'administration des fonds d'investissement, la gestion de patrimoine, la banque privée, les services de trésorerie, mais aussi pour les banques dépositaires¹.

Cette renommée situe donc le Luxembourg comme place de choix pour le développement des activités financières. Cela ne va pas sans soulever un problème d'actualité lié à cette croissance. À ce propos, nous pouvons reprendre un article du journal Paperjam qui représente la situation actuelle des entreprises luxembourgeoises : « Peu de candidats, toujours plus d'exigences »². De fait, les entreprises du secteur financier ont de plus en plus de mal à recruter et à retenir leurs employés. Cela est d'autant plus vrai que la différence entre l'offre et la demande est en train de se creuser. En effet, les recruteurs sont de plus en plus exigeants en termes de compétences et les candidats le sont, eux, en termes de salaire. La concurrence entre les entreprises afin d'attirer, de recruter et de fidéliser les talents est bien présente. Il n'est donc pas question pour les entreprises luxembourgeoises d'attendre que les candidats viennent à eux. Ils doivent se positionner dans une démarche proactive : il est devenu impératif pour les recruteurs de traverser les frontières, à la recherche des meilleurs candidats. Nous pourrions penser que cela se passe pour les employés qualifiés ayant déjà atteint un certain niveau, mais ce n'est pas le cas. La pénurie touche tous les niveaux et dans presque toutes les activités financières. Un des profils le plus rare et donc difficile à trouver serait celui du comptable parlant allemand, conséquence directe du fait que l'Allemagne propose des conditions attrayantes pour les comptables. De plus, les Big Four en recruteraient également beaucoup.

Penchons-nous sur le cas des Big Four : bien qu'elles arrivent à recruter beaucoup d'employés, elles sont également touchées par des problématiques de recrutement et de rétention³. Nous allons commencer par parler des quatre Big Four. Nous décrirons ensuite la problématique liée au recrutement ainsi qu'à la rétention, avant de revenir sur le Luxembourg en tant que tel.

¹ <https://www.luxembourgforfinance.com/fr/la-place-financiere/secteur-bancaire/> (consulté le 09/07/2020).

² <https://paperjam.lu/article/peu-candidats-toujours-plus-ex> (consulté le 09/07/2020).

³ <https://paperjam.lu/article/au-coeur-strategie-rh-chez-del> (consulté le 09/07/2020).

Comme leur nom l'indique, les Big Four existent au nombre de quatre : Deloitte, EY (Ernst & Young), KPMG (Klynveld, Peat, Marwick & Goerdeler) et PWC (Price Waterhouse Cooper). Ces sociétés sont des entreprises multinationales de services professionnels. Elles offrent des services d'audit et de conseil qui sont à peu près équivalents au sein de chacune d'entre elles (Stenger, 2017). Les services et les offres sont très variés, comme nous pouvons rapidement le constater en consultant, par exemple, le site internet de PWC⁴. Les Big Four accompagnent les entreprises tant dans l'audit de leurs comptes que dans la transition digitale ou encore dans l'optimisation liée aux taxes et à la comptabilité.

En 2016, ces quatre cabinets accueillent à eux seuls 790 nouveaux employés au Luxembourg. Mais le recrutement d'autant de personnes n'est pas pour autant synonyme d'une augmentation du nombre d'employés au sein de ces sociétés. Malgré le nombre croissant de nouveaux entrants chaque année, ces structures connaissent une rotation annuelle de leur personnel de l'ordre de 20 pour cent⁵.

Ces cabinets ne peuvent cependant pas compter uniquement sur leur réputation internationale pour attirer les jeunes diplômés. Comme l'a dit Olivier Coekelbergs (Managing Director d'EY Luxembourg) : « On ne recrutera plus non plus de la même manière. Les forums étudiants seront adaptés. Nous devons évoluer vers des techniques digitales »⁶. Les stratégies de recrutement au sein de ces structures sont amenées à être revues et améliorées chaque année afin de pouvoir recruter suffisamment de nouveaux employés. Stephan Tilquin⁷ (Partner et Talent Leader Deloitte Luxembourg) exprime la situation actuelle au niveau des politiques de recrutement : « Chaque année, c'est un énorme challenge. Mais tout n'a pas été fait en un jour. Nous lançons déjà actuellement la saison 'campus' (recrutement dans les écoles) pour l'an prochain. Nous venons de faire l'analyse des éléments de l'année dernière pour voir ce qui a porté ou moins porté, d'où viennent la majorité des nouveaux venus, quelles écoles, quel type de profil... Les canaux de recrutement sont variés. Les médias sociaux sont devenus très importants. Nous recrutons surtout sur LinkedIn, mais nous cultivons notre image sur les différents médias sociaux. Nous avons des contacts préétablis avec de nombreuses écoles, mais nous réfléchissons aussi à élargir les recherches et à aller dans de nouvelles. Les new joiners viennent du monde entier,

⁴ <https://www.pwc.be/en/services.html> (consulté le 12/07/2020).

⁵ <https://lequotidien.lu/economie/les-big-four-accueillent-800-jeunes-diplomes-au-luxembourg/>
(consulté le 01/08/2020).

⁶ <https://paperjam.lu/article/on-n-attire-plus-jeunes-aujour> (consulté le 01/08/2020).

⁷ <https://paperjam.lu/article/au-coeur-strategie-rh-chez-del> (consulté le 09/07/2020).

nous sommes autour de 74 nationalités chez Deloitte aujourd'hui. Mais nos activités restent concentrées sur les pays limitrophes (Grande Région) et le Luxembourg, ce qui correspond à 80% des effectifs recrutés l'an dernier. Nous sommes actifs aussi en Italie, en Irlande, sur les campus aux Pays-Bas, aussi. Dans les activités campus, nous nous cantonnons à l'Europe ».

La problématique du recrutement en Big Four n'est pas la seule problématique à laquelle ils doivent faire face. Ils rencontrent également des problèmes liés à la rotation de leur personnel. En effet, les Big Four doivent mettre en place des stratégies afin de conserver leurs employés⁸.

⁸ <https://paperjam.lu/article/strategie-rh-chez-kpmg> (consulté le 01/08/2020)

3. Revue de la littérature

3.1. Profil des expatriés

3.1.1. Les ancrs de carrière

Pour les différences qu'il peut exister entre les individus, nous voulions commencer par décrire ce point grâce aux ancrs de carrière de Schein (1996). Il a décrit 8 ancrs qui sont les suivantes : compétences techniques, compétences managériales, sécurité et stabilité, créativité entrepreneuriale, autonomie et indépendance, service et dévouement à une cause, pur challenge et style de vie. L'ancr de carrière d'un individu pourrait alors se définir comme la combinaison des valeurs, des motivations et des compétences perçues qu'il n'abandonnerait pas. Cela permet aux individus d'avoir une meilleure compréhension des trois points précités et faciliterait la prise de décisions relatives à leur carrière et leur emploi (Schein, 1990).

Selon Cerdin (2004), certaines ancrs correspondent mieux que d'autres à une carrière internationale. En réalité, toutes pourraient correspondre à une carrière internationale, mais chacune à un type de carrière en particulier. Seule l'ancr sécurité et stabilité pourrait constituer un réel frein. Suutari et Taka (2004) ont proposé d'ajouter une ancr internationale. Cette proposition d'ajout est validée par Dejoux (2012) à la suite d'une étude sur les compétences émotionnelles et les motivations de carrière comme déterminants de l'adaptation à l'international. Dejoux (2012) va également mettre en lien les ancrs de carrières qui sont les plus favorables avec une carrière internationale. Cerdin (2007) rapporte que, selon une étude de Suutari et Taka (2004), les ancrs de carrières qui correspondent au mieux à l'expatriation sont les ancrs « managériale » et « défi pur ».

Selon Cerdin (2007 : 9), qui a repris les travaux de Schein, nous pouvons définir ces 9 ancrs, reprises dans le tableau 1 ci-dessous.

Tableau 1 : *définition des ancrs de carrière.*

Ancrs	Définition
Technique	L'expertise et la spécialisation sont les moteurs de la carrière.
Managériale	Cette ancr décrit la recherche d'atteinte des positions décisionnaires de l'organisation.
Autonomie	La carrière est axée sur la recherche d'autonomie et d'indépendance.
Sécurité/Stabilité	L'orientation professionnelle se tourne vers la sécurité.
Créativité	Les décisions de carrière sont basées sur le besoin d'expression de la créativité.

Dévouement à une cause	La carrière est orientée vers la recherche d'activités considérées comme une cause
Défi pur	La carrière est orientée vers la recherche d'obstacles compliqués, que l'on pourrait même qualifier d'insurmontables.
Qualité de vie	Ce n'est pas juste la recherche d'un équilibre vie privée/vie professionnelle qui oriente la carrière, mais bien la recherche de la qualité de vie.
Internationale	La carrière est menée de manière à pouvoir vivre de nouvelles expériences. Il s'agit de découvrir de nouveaux pays, environnements et cultures.

Alors que Schein (1996) prônait la saillance d'une seule ancre de carrière chez un individu, Martineau, Wils et Tremblay (2005 : 474) démontreraient dans une de leurs études qu'il existerait une multiplicité des ancres de carrière.

3.1.2. La génération Y

À l'heure actuelle, il n'existe guère de définition claire et précise pour représenter la génération Y. Bourhis et Chenevert (2010 : 4) définissent une génération comme : « un ensemble de personnes qui ont à peu près le même âge et qui ont vécu des expériences ou des événements historiques communs, dont résultent une vision du monde semblable et un mode de pensée commun ».

Selon l'analyse de la littérature réalisée par Pichault et Pleyers (2012 : 4), la délimitation de cette génération ne fait pas l'objet d'un consensus au sein de la littérature. Il existe, en effet, au sein de la littérature des divergences. Strauss et Howe (1991) situent la génération Y comme incluant les personnes qui sont nées entre 1981 et 2000. D'un autre côté, Josiam *et al.* (2009) établissent la période de 1979 à 1989 comme période de naissance pour cette génération. En se référant à l'écrit de Pichault et Pleyers (2012) pour la période de référence la plus répandue dans la littérature, la génération Y serait représentée par des jeunes nés entre 1979 et 1994.

Nous pouvons donc combiner les écrits de Pichault et Pleyers (2012) avec ceux de Bourhis et Chenevert (2010) afin d'obtenir la définition suivante. La génération Y serait un ensemble d'individus nés entre 1979 et 1994 ayant un mode de pensée et une vision du monde similaires, puisqu'ils ont vécu des expériences et des événements communs.

Pichault et Pleyers (2012) ont regroupé les caractéristiques de la génération Y provenant de différentes études, qu'ils ont présentées dans le tableau 2 ci-dessous.

Tableau 2 : vers un idéal de la génération Y. Pichault et Pleyers (2012 : 6).

Catégories	Caractéristiques	References
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification.	Eisner (2005) Yeaton (2008)
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail.	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Recherche de feedbacks	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotions, une fois les objectifs atteints, recherche de feedbacks par rapport à l'engagement professionnel.	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Yeaton (2008)
Intégration vie privée/vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail/ temps de loisir, forte importance accordée au loisir, aux divertissements, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche.	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de freelancers, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer.	Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations.	Josiam <i>et al.</i> (2009)

		Sullivan & Heitmeyer (2008) Yeaton (2008)
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions.	Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané.	Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007) Pelton & True (2004) Sullivan & Heitmeyer (2008)
Technophilie	Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information	Eisner (2005) Sullivan & Heitmeyer (2008)

Pichault et Pleyers (2012) soulignent que des caractéristiques comme la recherche de feedbacks, l'esprit de groupe, le besoin d'un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le besoin d'accomplissement ou l'opportunisme sont des éléments qui peuvent être pris en compte dans la pratique de gestion des ressources humaines. En se référant aux modèles proposés par Mintzberg (1982), la configuration adhocratique semblerait répondre à ce besoin d'individualisation réclamé par ces individus. De fait, ce modèle est décrit par la présence de groupes de travail, de travail en équipe et d'une grande part d'échange entre les collaborateurs. Il serait donc selon eux pertinent de mettre en place une configuration individualisante répondant aux attentes de la génération Y.

D'un autre côté, Dalmas et Lima (2016 : 169) prônent une adaptation progressive du modèle de gestion des ressources humaines : il ne faudrait pas vouloir à tout prix changer la configuration existante pour satisfaire la génération Y. Il faudrait cependant mettre en place progressivement des actions qui rencontrent les attentes de cette génération. Selon l'étude menée par ces deux auteurs, afin de satisfaire la génération Y, il conviendrait de mélanger les pratiques de gestion inspirées de « l'entreprise libérée », de « l'organisation agile » ou encore de « l'entreprise 2.0 ». Voici plusieurs points mis en avant par ces auteurs, que les entreprises devraient adopter :

- un style managérial caractéristique du « laissez-faire » où la confiance, la transparence, le droit à l'erreur ainsi que la culture du résultat sont mis en place ;
- l'autonomie doit prendre une place importante pour les cadres. Ceci peut se traduire par l'adoption de systèmes de gouvernance « bottom-up » ;
- le développement d'une culture du changement et de l'adaptation permanente ;
- la mise en place de structures adaptables avec des fonctions modulables ;
- une organisation qui permet le travail à distance.

Certains points soulevés lors de l'étude menée par Dalmas et Lima (2016) rejoignent la constatation de Pichault et Pleyers (2012) qui prônent une certaine flexibilité et une individualisation pour les personnes de la génération

3.1.3. Les motivations pour s'expatrier

Il existe plusieurs types d'expatriés. De fait, nous pouvons trouver des expatriés qui ont été envoyés par leur organisation dans une filiale à l'étranger : nous les appellerons les expatriés assignés. Ce type d'expatriation est plus fréquemment initié par l'entreprise que par l'individu, même si celui-ci peut manifester son souhait d'en faire l'objet. D'un autre côté, nous avons les individus qui pratiquent l'expatriation de plein gré. Ceux-ci ne sont donc pas envoyés par leur employeur ou par une organisation. Ils devront donc supporter les points logistiques et organisationnels de cette expérience eux-mêmes. Nous les appellerons les autoexpatriés⁹ (Cerdin, 2007 ; Presbitero & Quita, 2017).

Comme nous le montre l'étude de Doherty *et al.* (2012), il existe des divergences dans les motivations qui peuvent pousser des personnes à s'expatrier. Par exemple, les autoexpatriés considèrent la localisation comme un facteur plus influent dans la décision pour l'expatriation que les expatriés assignés. Cela pourrait être dû, entre autres, au fait que le choix de destination peut être plus restreint pour les expatriés assignés. Nous soulignons que seules, ici, les motivations pour les autoexpatriés seront revues en raison de l'orientation de notre étude.

Afin de mettre en exergue les motivations et les raisons qui peuvent mener les individus à s'autoexpatrier, nous avons tenté de regrouper dans le tableau 3 les différents points qui ont pu être soulevés lors de trois recherches différentes.

⁹ Pour les besoins de notre étude, nous nous sommes basé sur des individus qualifiés (diplômés d'un master universitaire).

Tableau 3 : *motivations/raisons pour l'autoexpatriation.*

Motivations/raisons	Auteurs
Opportunité de voyager et découvrir de nouvelles cultures (recherche d'aventure) ; carrières.	Thorn (2009)
Recherche d'aventure ; changement de vie ; bénéfice pour toute la famille.	Richardson & Mallon (2005)
Situation du marché du travail (Portugal) ; recherche d'une aventure.	Farcas & Gonçalves (2017)

Nous nous sommes axé sur les motivations représentatives de populations plus jeunes afin de faire sens avec la présentation de la génération Y du point précédent. De plus, comme nous le montre Thorn (2009 : 454) dans son étude, il existe des différences de motivation en fonction de l'âge des personnes qui souhaitent s'expatrier. De fait, des adultes âgés de plus de 50 ans pratiqueraient l'autoexpatriation dans un but d'améliorer leur carrière, et ce surtout pour les hommes. En sus des divergences en fonction de l'âge, il faut noter que Thorn met en avant des nuances entre les sexes. Les femmes seraient plus enclines à pratiquer l'expatriation pour des raisons familiales.

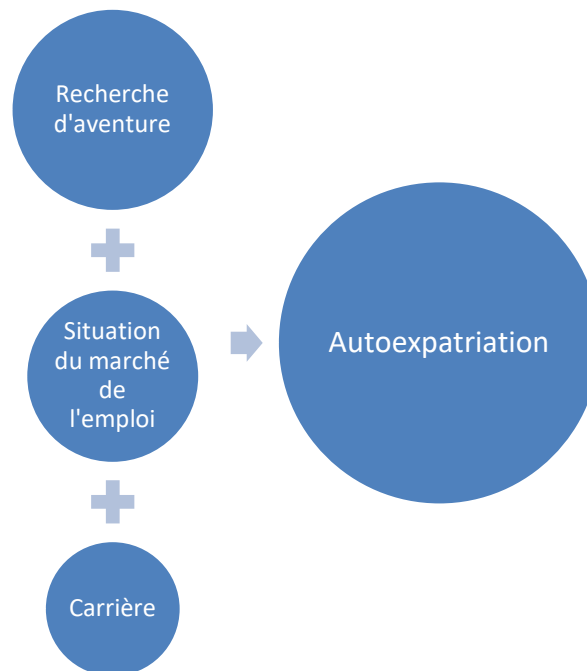
À la suite de la lecture du tableau 2, on peut constater que la recherche d'aventure serait une des principales motivations qui conduiraient à l'autoexpatriation. Cette recherche d'aventure se traduit par le souhait de découvrir et d'être en contact avec de nouvelles cultures, mais également de parler une autre langue. De plus, ce serait une opportunité pour découvrir le monde et expérimenter de nouvelles aventures, que ce soit au travers des expériences professionnelles ou lors de la multiplication des possibilités de voyages (Richardson & Mallon, 2005 ; Thorn, 2009 ; Farcas & Gonçalves, 2017). Afin d'exprimer les résultats obtenus, nous pouvons reprendre une parole d'un répondant à l'étude de Richardson & Mallon (2005 : 413) : « My aim is to see more of the world, certainly more than CV enhancing activity. Not just to see the places but to see how people live and meet people. »

Dans les motivations qui poussent les individus à s'expatrier, il faut également noter la situation du marché de l'emploi. En effet, comme les répondants à l'étude de Farcas & Gonçalves (2017) l'expriment, le marché de l'emploi au Portugal n'est pas en lien avec leur espérance de travail. Ils déclarent qu'ils n'ont soit pas d'emploi soit que les conditions de travail ne sont pas bonnes. Ils cherchent donc à s'expatrier pour améliorer la qualité de vie liée à leur profession. Cela rejoint le changement de vie que Richardson et Mallon (2005) ont pu décrire dans leurs résultats. De leur côté, les répondants ont

également pointé comme motivation des conditions d'emploi non adéquates à leurs attentes. Les conditions d'emploi ne sont pas les seules à pouvoir affecter la décision. En effet, la carrière semblerait également influencer sur cette dernière, mais dans une moindre mesure que les éléments précités (Thorn, 2007).

Nous pouvons donc tenter de dégager de cette analyse trois motivations principales qui peuvent pousser des individus à s'autoexpatrier. Elles sont présentées dans le schéma 1 ci-dessous. Il faut également noter qu'un individu ne compte pas une seule motivation, mais un panel de différentes motivations qui vont le pousser à pratiquer l'expatriation.

Schéma 1 : motivations/raisons pour l'autoexpatriation.



3.1.4. Les facteurs incitatifs

Il existe donc d'un côté des motivations qui sont internes à l'individu, et d'un autre côté, nous pouvons également trouver des facteurs externes susceptibles de mener des individus à s'expatrier. Nous avons pu voir dans le point précédent qu'il existe des différences entre les expatriés assignés et les autoexpatriés. La littérature actuelle se base essentiellement sur les pratiques tournées vers les expatriés assignés. Or les autoexpatriés sont de plus en plus présents sur le marché de l'emploi. De plus, il serait important de pouvoir faire la différence en fonction du niveau de qualification. Selon Kim *et al.* (2018 : 99), les personnes disposant d'un niveau de qualification différent ne souhaitent pas s'expatrier pour les mêmes raisons et ne sont pas attirées par les mêmes opportunités. Afin d'être en cohérence avec notre

étude, nous nous baserons sur les écrits concernant les personnes hautement qualifiées. Nous définirons les personnes hautement qualifiées comme les individus disposant au minimum d'un master universitaire.

Comme le montre Kim *et al.* (2018), il devient important de mettre en place des stratégies de pratiques incitatives pour les employés qualifiés. En effet, ceux-ci commencent à constituer une part non négligeable de la masse des expatriés, les entreprises vont donc devoir se démarquer en termes de compensations, par exemple, pour pouvoir attirer ces individus. Ils conseillent de recourir à des incitants qui ne se basent pas uniquement sur la rémunération, mais sur un package global qui va dépendre du « type » d'expatrié. Nous pouvons reprendre l'exemple donné à la page 99 de la revue de Kim *et al.* (2018) : « those who are married may be attracted to global total rewards packages that provide some type of advisement or support for the spouse, or those who are retired and financially stable may be attracted to compensation packages that include medical benefits and a flexible schedule ». La pratique incitative mise en avant par cet article est donc la mise en place d'une stratégie de compensation qui peut être d'ordre financier, logistique ou organisationnel, mais qui doit être adaptée aux individus.

Dans le point précédent, nous nous situons au niveau micro, qui est d'une compréhension nécessaire afin de mettre en place une stratégie intervenant à un niveau macro. Par micro, il faut entendre le niveau individuel ; par macro, le niveau global. Pour attirer les travailleurs qualifiés, il faudrait mettre en place des stratégies globales de communication qui ne se baseraient pas uniquement sur les conditions de travail. Il serait également nécessaire que tous les acteurs du pays soient impliqués dans cette politique d'attrait (Silvanto *et al.*, 2015 ; Silvanto & Ryan, 2014). Cette globalité permettrait de mettre en avant dans la stratégie de communication les éléments¹⁰ que recherchent les individus souhaitant s'expatrier. On peut mettre cela en lien avec la mise en exergue par Kim *et al.* (2018) sur l'importance du choix du pays d'accueil pour les autoexpatriés. De fait, ce travail collectif pourrait permettre de mettre en avant des indemnités offertes par des entreprises au sein de pays qui pourraient paraître moins attrayants par exemple.

3.2. L'intégration

3.2.1. La socialisation organisationnelle

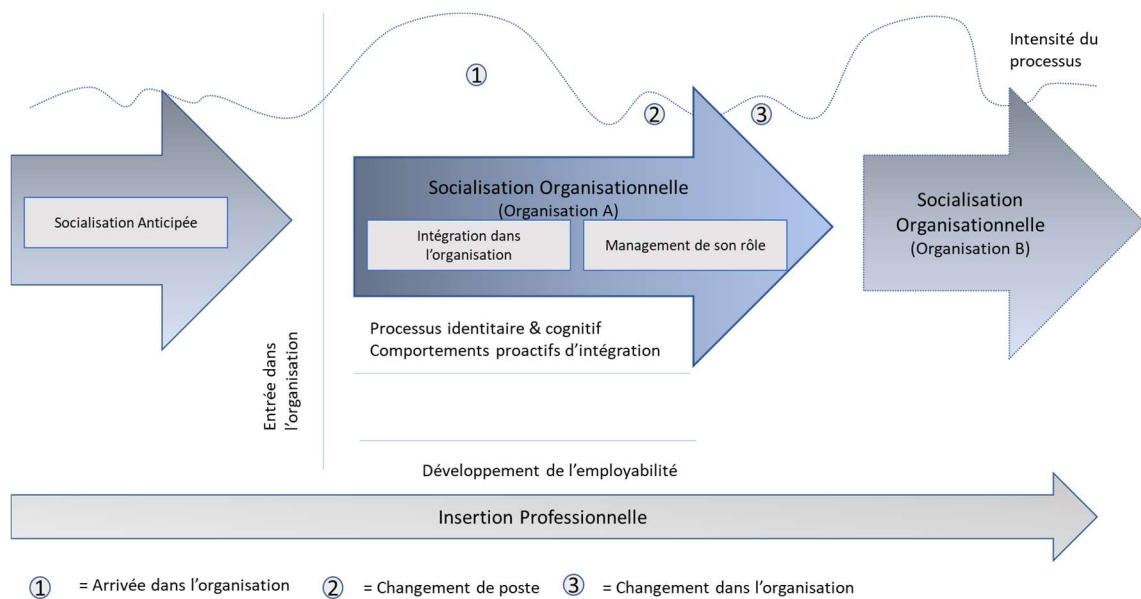
La socialisation organisationnelle correspond à une phase de transition organisationnelle. Cela peut être vu comme un processus de réactions réciproques entre un individu et une organisation. La socialisation organisationnelle nous intéresse ici pour son lien avec le début de carrière. De fait, il existe

¹⁰ Cf. 3.1.3 Les motivations pour s'expatrier.

un lien entre le déroulement du début de carrière et les attitudes (implication, loyauté, intention de rester ...) et les comportements des employés (performance, dynamisme ...) (Lacaze & Fabre, 2010). L'individu est donc acteur dans le processus de socialisation organisationnelle. Il n'est plus considéré comme passif (Feldman, 1976 ; cité par Lacaze & Fabre, 2010).

Lacaze et Fabre (2010) se sont basés les travaux de Feldman (1976) pour décrire les différents stades de la socialisation organisationnelle, repris dans le schéma 2 ci-dessous.

Schéma 2 : *socialisation organisationnelle, intégration et insertion professionnelle* (Lacaze et Fabre 2010 : 291).



Lacaze (2007) et Lacaze et Fabre (2010) nous permettent une compréhension du processus de socialisation organisationnelle en trois étapes d'après leur analyse des écrits de Feldman (1976, 1981).

La première étape de ce processus est la socialisation anticipée. Avant d'entrer dans une organisation, les individus peuvent avoir été préparés durant leur parcours académique à intégrer certains types d'organisations. Suite aux entretiens d'embauches et aux informations que ceux-ci ont pu récolter, ils vont développer des attentes et des images de l'organisation qu'ils vont rejoindre. Pour ce faire, ils peuvent rechercher des informations dans les médias ou par le bouche-à-oreille, mais ils peuvent également les recevoir directement de l'organisation. Le succès de cette étape peut être indiqué par l'adéquation entre les attentes de l'entreprise et les besoins et compétences des individus.

La deuxième étape est la phase dont l'intensité est la plus élevée. De fait, c'est à partir de ce moment que l'individu va rentrer dans l'organisation. Il est dédié à l'apprentissage des normes et de la

culture interne. L'employé va progressivement appréhender son rôle au sein de la structure : cette étape est appelée « l'intégration ».

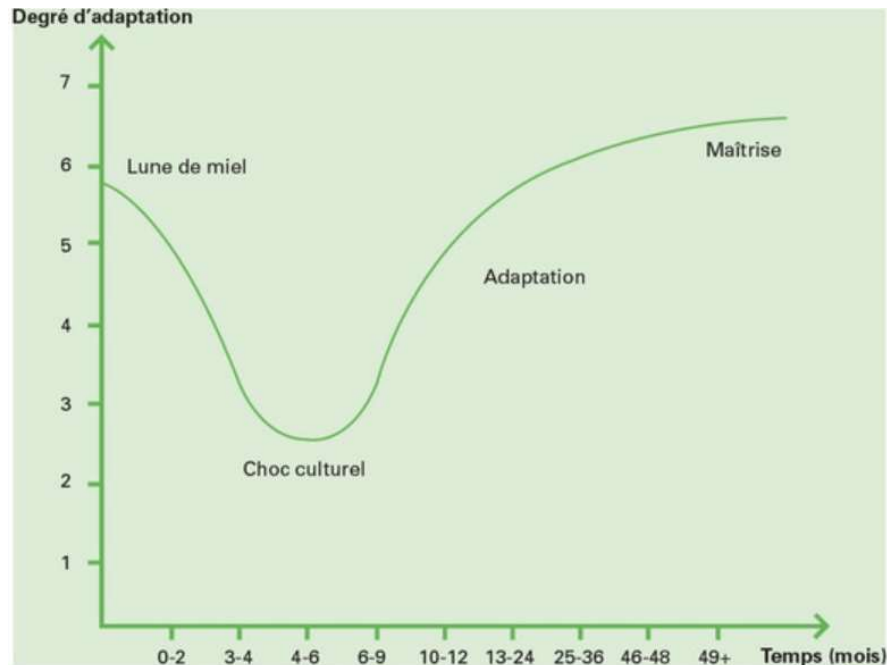
La troisième étape est celle du management du rôle. L'employé maintenant intégré dans l'organisation va tenter de résoudre les conflits de rôles liés à sa fonction dans l'organisation. C'est également à ce moment qu'il va régler les conflits de rôles qu'il peut exister entre sa vie privée et professionnelle.

Dolan *et al.* (2002) avaient également décrit l'intégration comme faisant partie d'un processus de socialisation. De son côté, Lacaze (2007) souligne l'importance de prendre en compte l'intégration comme une étape d'un processus plus large. Cela permettrait d'en améliorer la compréhension et donc de tenir compte de l'ensemble du processus pour favoriser l'intégration de nouveaux collaborateurs.

3.2.2. L'adaptation au pays d'accueil – culture internationale

L'adaptation culturelle est un processus qui peut être vu sous la forme d'une courbe, présentée dans le schéma 3 ci-dessous.

Schéma 3 : courbe en U de l'adaptation culturelle (Black & Mendenhall, 1991 : 227).



Cerdin (2007 : 83) analyse cette courbe de la sorte :

1. la première phase est la lune de miel. Elle représente le début de l'expatriation, durant

- lequel l'individu découvre de nouvelles choses, mais ne les pénètre pas totalement. C'est un moment d'exaltation et de découverte des nouveautés qui l'entourent ;
2. la deuxième phase qui apparaît après une durée variable selon le pays et les individus est celle du choc culturel. L'individu se base toujours sur son cadre de référence, mais cela ne lui permet pas de s'adapter aux exigences de l'environnement. Il peut alors vivre de la frustration et de la déception ;
 3. après avoir vécu ce choc, il commence à s'adapter. Durant cette phase d'adaptation, l'individu va commencer à s'approprier les codes du pays d'accueil, sans pour autant éliminer ceux propres à son pays d'origine ;
 4. l'individu est de plus en plus à l'aise avec le fonctionnement culturel du pays d'accueil. Il arrive à la phase dite de la maturité.

Ce choc culturel peut être amoindri par différents éléments, ce qui va permettre aux expatriés de s'adapter plus facilement au pays d'accueil. Parler la langue locale et celle répandue dans le milieu des expatriés de la zone d'accueil permet une meilleure intégration. D'un autre côté, la préparation à l'expatriation permet d'améliorer l'adaptation. Cela peut se faire au moyen d'échanges avec d'anciens expatriés, mais également par une formation à l'expatriation (Cerdin, 2007 ; Slama, 2014). Slama (2014) a également soulevé l'importance des comportements des employés locaux envers les expatriés : ceux-ci seraient responsables de l'intégration des expatriés dans le pays d'accueil. De fait, ils peuvent accepter, accompagner, ou rejeter les expatriés (ce qui aurait évidemment une conséquence négative sur leur adaptation).

Merignac (2005) met l'accent sur les différences individuelles des expatriés dans leur processus d'adaptation. Ce processus serait dépendant des relations sociales et du soutien qu'elles produisent. Chaque « type » d'expatrié irait chercher du soutien, mais pas chez les mêmes personnes. Il fait la nuance entre trois types d'expatriés. D'une part, nous avons l'expatrié célibataire qui interagirait plus avec les membres de leur organisation et moins avec les locaux. D'autre part, nous retrouvons l'expatrié venu en couple ou en famille : il va alors se tourner vers des personnes hors de son environnement de travail et recevoir du soutien de son conjoint ou de sa famille. Enfin, l'individu en couple venu sans le conjoint ou la famille cherchera du soutien chez ceux restés dans le pays d'origine. En se tournant de la sorte vers leur famille, il ne profite pas du soutien qu'il aurait pu trouver dans le pays d'accueil, ce qui ne favorise pas, voire entrave son intégration.

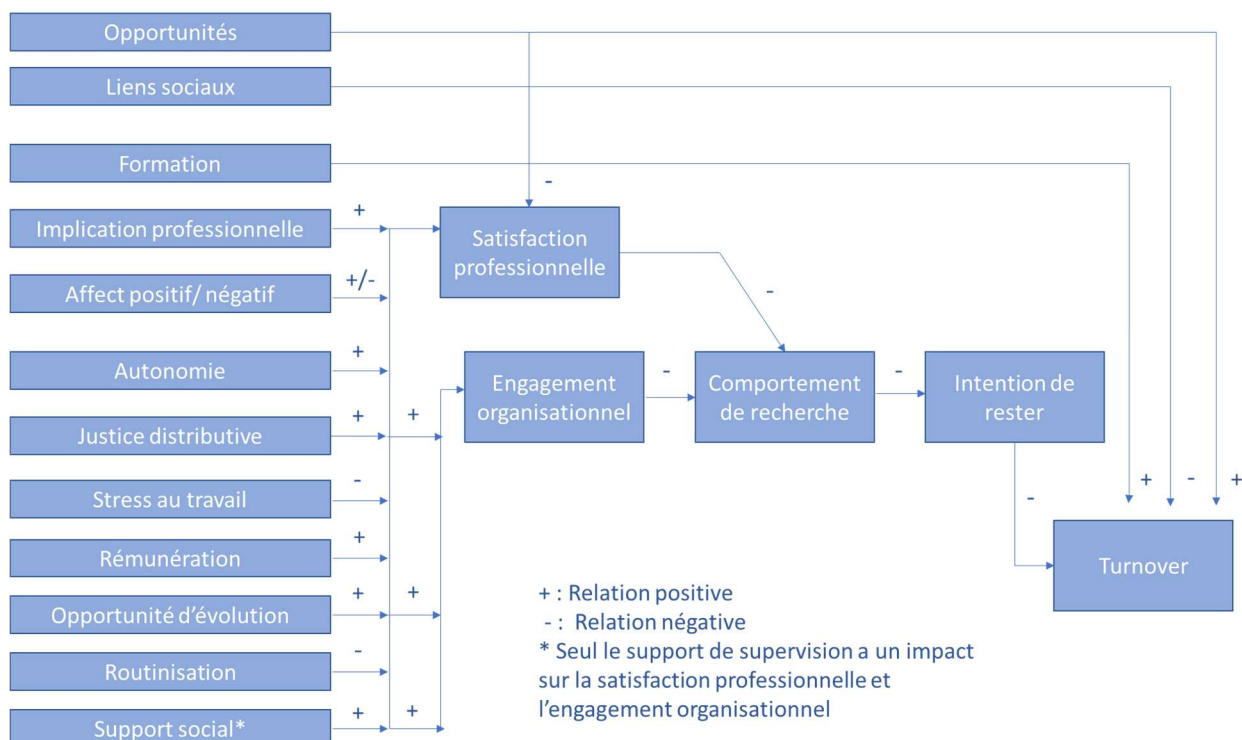
3.3. Maintien de l'employé dans l'entreprise

3.3.1. Les facteurs de rétention

Nous commencerons par définir le concept de rétention comme tel : il se fonde sur la disposition et le choix d'un individu de continuer sa profession chez le même employeur (Morin & Renaud, 2009). Toujours selon le recensement de ces auteurs, la rétention apparaîtrait comme un élément qui impacte le roulement. Par roulement, il faut entendre le mouvement d'entrées et de sorties du personnel au travers des frontières d'une organisation sur une durée déterminée. Ce terme de roulement est nommé « turnover » dans la littérature anglophone (Price, 1977 ; Morin & Renaud, 2009).

Nous présenterons ici le modèle de Price (2001) du roulement volontaire. Il nous permettra de mettre en avant des facteurs de rétention. Le roulement volontaire est à l'opposé du roulement involontaire, caractérisé par le licenciement. Le terme qu'utilise Price dans son article pour expliciter ce phénomène de roulement volontaire est « quits », qui nous laisse comprendre aisément le fait de quitter de manière volontaire.

Schéma 4 : modèle du « turnover » volontaire (Price, 2001 : 602).



Le schéma 4 que nous avons réalisé est une reproduction traduite du modèle de Price (2001). Nous avons décidé de choisir ce modèle qui met en évidence les facteurs de rétention. Il existe selon le recensement réalisé par cet auteur, des variables environnementales, individuelles et organisationnelles

qui vont impacter directement ou indirectement le turnover. Il ne faudrait pas voir la rétention comme le contraire du turnover. Morin & Renaud (2009 : Résumé) nous apporte cette constatation suite à leur revue : « la synthèse des textes recensés suggère que la rétention n'est pas le contraire du roulement ou turnover, mais plutôt un des indicateurs du concept plus large de roulement de la main-d'œuvre ou labour turnover. » Les variables énumérées et décrites dans le modèle de Price (2001) peuvent donc être vues comme des facteurs de rétention. De fait, ces facteurs participent à la construction de la décision d'un individu de quitter son organisation. Ceux-ci vont agir sur la satisfaction professionnelle et sur l'engagement organisationnel.

La satisfaction professionnelle est le « degré auquel un individu aime son travail » et l'engagement organisationnel est : « le degré auquel les employés sont fidèles à leurs employeurs ». Ces deux variables n'auront pas un impact direct sur le turnover, mais bien sur les comportements de recherche. De fait, un employé qui n'est pas satisfait par son emploi et qui ne se sent pas fidèle à son employeur montrera des comportements de recherche d'un autre emploi, ce qui impactera son intention de rester. Cette intention de rester est la variable la plus déterminante du turnover (Price, 2001 : 608).

Ces trois variables vont être décrites afin de comprendre les facteurs qui impactent la rétention :

- variables environnementales : il existerait deux variables environnementales qui sont les opportunités et la responsabilité sociale. Les opportunités sont la disponibilité d'autres emplois similaires et accessibles sur le marché. Cette variable affecterait donc directement de manière positive le turnover¹¹, et indirectement celui-ci par son impact sur la satisfaction professionnelle. En effet, la perception d'un emploi disposant d'un meilleur rapport coûts-bénéfices diminuera la satisfaction professionnelle et aura *in fine* un impact positif sur le turnover.

L'autre variable mise en avant concerne les liens sociaux. Elle semblerait affecter négativement le turnover¹². Les relations d'obligations des parents envers leurs enfants seraient le facteur le plus puissant des liens sociaux pour diminuer le turnover ;

- variables individuelles : les variables individuelles sont composées de la formation générale, de l'implication professionnelle et des affects positifs et négatifs. La formation générale d'un individu aurait un impact positif sur le turnover. Nous pouvons comprendre ce point par l'exemple suivant : un technicien d'arme au sein de l'armée aura moins de

¹¹ Affection positive du turnover = augmentation du turnover.

¹² Affection négative du turnover = diminution du turnover.

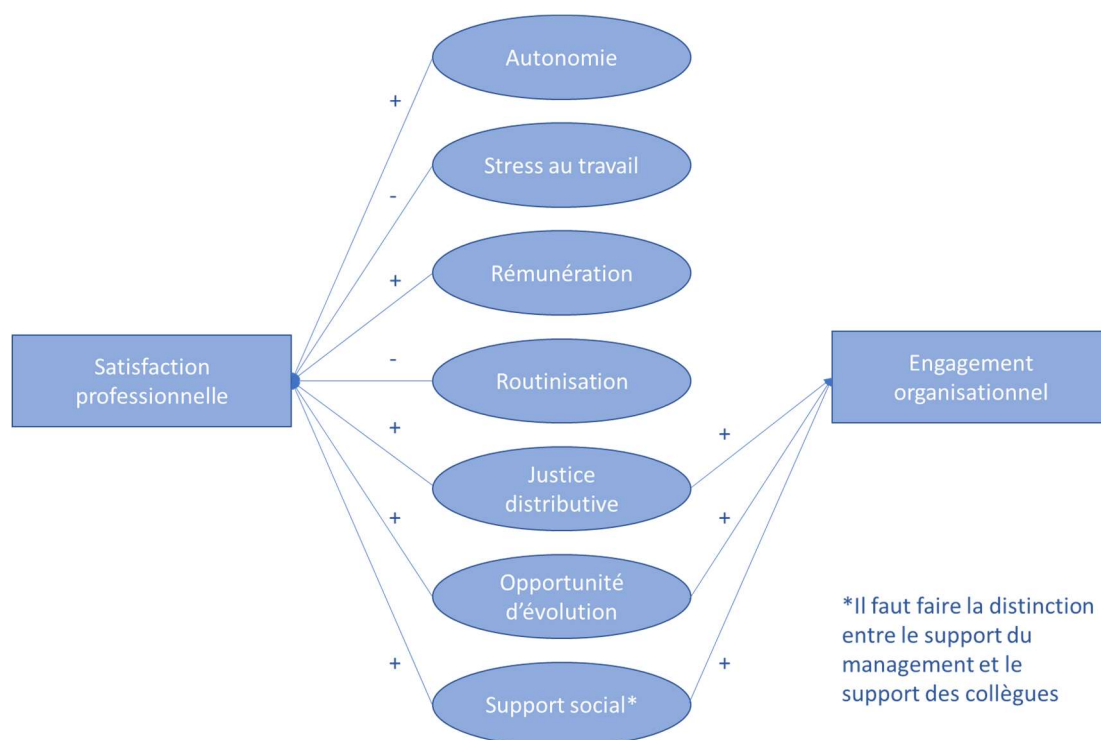
compétences générales qu'un informaticien dans l'armée. Cela mène donc au fait que le technicien aura des compétences qu'il ne peut utiliser que dans l'armée, au contraire de l'informaticien qui, lui, aura des compétences qu'il pourra utiliser dans d'autres organisations. Cela pourrait donc avoir pour effet d'augmenter le turnover pour les personnes formées de manière plus générale.

Concernant, l'implication professionnelle, elle doit être comprise comme l'implication pour le travail en lui-même et non l'implication en général. L'implication professionnelle aurait donc comme impact de réduire le turnover en agissant positivement sur la satisfaction professionnelle.

La troisième variable concerne la capacité des individus à éprouver des états émotionnels positifs ou négatifs. Ces affects positifs et négatifs influeraient respectivement positivement et négativement sur la satisfaction professionnelle et auraient donc un impact sur le turnover. Cet impact serait positif lorsque la satisfaction professionnelle est affectée négativement par les affects et *vice versa* ;

- variables organisationnelles : selon le modèle de Price (2001), il existe 7 variables organisationnelles qui ont un impact indirect sur le turnover. Ces variables agissent sur la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel, deux éléments à prendre en compte dans le phénomène du burnout. Ces variables sont reprises dans le schéma 5 ci-dessous.

Schéma 5 : *impact des variables organisationnelles.*



L'autonomie est la capacité d'un individu à exercer du pouvoir au sein de son organisation. Les individus qui ressentent de l'autonomie tendent à montrer plus de satisfaction professionnelle et contribuent donc à diminuer le turnover. Le stress ressenti au travail a un impact négatif sur la satisfaction professionnelle. Cela entraîne une augmentation du turnover.

La rémunération et les éléments qui gravitent autour comme les primes ou les avantages en nature ont un impact positif sur la satisfaction professionnelle. Cela entraîne une diminution du turnover.

Le fait d'avoir un emploi répétitif diminue la satisfaction professionnelle. La routinisation a pour conséquence d'augmenter le turnover.

Le fait d'être récompensé à sa juste valeur contribue à faire diminuer le turnover en agissant positivement sur la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel. La justice distributive est donc d'une grande importance.

La perception des opportunités d'évolution au sein d'une organisation permet la diminution du turnover, de par son impact positif sur la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel.

Le support reçu de la part du management diminue le turnover par son impact positif sur la satisfaction professionnelle et l'engagement organisationnel. Le support des collègues a également un

impact sur la satisfaction professionnelle et diminue donc le turnover.

Comme nous avons pu le susmentionner, le salaire a un impact sur la rétention des employés. De fait, la rémunération affecterait positivement la satisfaction professionnelle, ce qui aurait comme impact la diminution du turnover (Price, 2001). D'un autre côté, Terera et Ngirande (2014 : 486) prouvent par leur étude que la rémunération n'aurait pas d'impact sur la satisfaction professionnelle. Cependant, ils confirment l'importance de la mise en place d'une stratégie de rémunération adéquate afin de diminuer le turnover.

Abraham *et al.* (2013 : 28) affirment qu'il existe une différence entre les « experts » et les « non-experts ». Les experts auraient tendance à être plus intéressés par une rémunération plus attractive, alors que les non-experts seraient plus sensibles à des points comme la formation, le soutien du manager ou l'environnement de travail dynamisant.

3.3.2. La loyauté

La loyauté des employés est un concept qui a été étudié par plusieurs auteurs (Sheridan, 1989 ; Stepanek, 1997). Néanmoins, Powers (2000 : 6) a constaté que les définitions données pour ce concept variaient d'une étude à l'autre. Il a donc décidé de mener une revue de la littérature afin d'apporter des éléments constitutifs d'une définition adaptée au 21^e siècle. La loyauté devrait être vue, selon lui, comme un échange équitable entre une entreprise et ses employés.

Cet échange entre une entreprise et ses employés a évidemment des conséquences, tant pour l'employé que pour l'entreprise. De fait, Loveman (1998) a démontré que des employés loyaux réalisent des services de meilleure qualité. Les employés loyaux sont plus enclins à démontrer de la loyauté également envers les clients chez lesquels ils réalisaient une mission. Cela a comme effet d'améliorer la qualité des services fournis. Voss *et al.* (2005 : 186) ont confirmé qu'en plus d'apporter des services de meilleure qualité aux clients, la loyauté des employés envers l'entreprise améliorerait la satisfaction client. Yee *et al.* (2010 : 116) mettent en évidence qu'il est important d'avoir des employés loyaux afin d'améliorer la qualité des services vendus et de la satisfaction client.

Il est donc aisé de comprendre l'intérêt pour les entreprises de fidéliser leurs employés. Aityan et Gupta (2012) ont démontré que les employés et les entreprises ont conscience que la loyauté est importante pour l'un comme pour l'autre. Cependant, ils ont mis en avant que les employés sont plus souvent loyaux envers leur entreprise que l'inverse.

Afin de fidéliser les employés, les entreprises peuvent mettre en place diverses stratégies et tenir compte de l'impact de certains points de gestion. Baret *et al.* (2013) expliquent, grâce à la réalisation d'une enquête de satisfaction, que les organisations peuvent agir sur l'évolution professionnelle et sur l'adaptation des employés afin d'améliorer leur fidélité. Cette loyauté serait donc fortifiée par l'amélioration des liens avec la hiérarchie. Cela implique une prise en compte majeure de la gestion des compétences, de la formation et de la mobilité des employés. Khaldi et Majidi (2018) ont étudié l'impact de la marque employeur sur la fidélité. Actuellement, les moyens de communication ont évolué et les entreprises ne peuvent donc plus se cacher derrière leur communication institutionnelle. De fait, avec l'amélioration des outils de communication, il est aisé de savoir ce qu'il se passe au sein d'une entreprise. Nous pouvons prendre l'exemple du site Glassdoor qui recense les avis des employés sur leur employeur. Voici un avis concernant Deloitte Belgique¹³.

Image 1 : avis sur Deloitte Belgique.



Ceci montre à quel point il est devenu aisé pour les employés d'exposer leur point de vue publiquement. Ces opportunités d'expression renforcent l'importance d'une cohérence entre la marque employeur externe et la marque employeur interne : une incohérence entre ce qu'il se passe avant le recrutement et après le recrutement impacterait négativement la loyauté des employés.

¹³ <https://fr.glassdoor.be/Avis/Deloitte-Avis-E2763.htm> (consulté le 25-06-2020).

4. Méthodologie

4.1. Cheminement de la réflexion

Notre réflexion a commencé suite à de nombreux propos que nous avons pu entendre au moment d'entreprendre notre stage au Luxembourg. Lors de nos discussions relatives à notre stage avec nos comparses, il nous était très souvent rétorqué « qu'aller au Luxembourg, c'était bien, car on allait pouvoir gagner beaucoup d'argent ». Il est vrai qu'au Luxembourg les stages sont rémunérés, mais de là à dire que le stage nous a enrichi sur le plan financier n'est pas vrai au regard de la rémunération perçue selon le coût de la vie : la différence est quasiment nulle.

Nous sommes donc ensuite parti faire notre stage au Luxembourg dans un cabinet de recrutement et de chasse spécialisé dans le secteur financier et juridique. Ce stage de six mois nous a permis d'être en contact avec des individus de différentes origines et issus de différentes organisations. Cela nous a donc donné une vision globale du marché de l'emploi relevant du secteur de la finance et du juridique au Luxembourg. Nous avons rapidement compris que certains profils étaient très recherchés sur le marché de l'emploi luxembourgeois et que la rareté de ces profils pouvait parfois mener à des propositions de salaire très élevées. Nous avons également constaté que les salaires des jeunes travailleurs étaient relativement élevés par rapport à ceux que l'on pouvait obtenir en Belgique.

C'est donc suite à ces échanges et à la réalisation de notre stage que notre première question de recherche a pu être formulée : « Comment se positionne la rémunération dans la décision des profils financiers au regard de leur expatriation au Luxembourg ? »

Nous avons donc commencé la lecture de littérature et d'articles de presse afin de concrétiser notre réflexion sur notre cette question de recherche. Cela nous a permis d'avoir une meilleure vision du Luxembourg, des intentions des jeunes diplômés ainsi que des différentes problématiques qui peuvent exister au Luxembourg au regard de l'intégration de cette population.

À la suite d'échanges avec notre promotrice Jocelyne Robert, nous avons décidé de cibler une population en particulier : les jeunes diplômés d'école de commerce travaillant au sein d'un Big Four. Cela nous a donc permis de réaliser nos entretiens exploratoires. Pour ce faire, nous avons rencontré trois personnes qui travaillent dans différents secteurs des Big Four (Audit, Advisory et IT).

Ces entretiens nous ont permis d'orienter notre recherche afin de réaliser notre revue de la littérature et de déterminer quelle population nous allions cibler (Van Campenhoudt, Marquet & Quivy, 2011 : 69). C'est donc au moyen de ces trois entretiens que nous avons décidé de cibler notre étude sur le profil des expatriés, et sur l'intégration et le maintien des employés dans une entreprise. La

rémunération n'ayant pas été abordée comme un élément primordial, nous avons décidé de ne plus axer notre étude sur ce point principalement. Nous nous sommes orientés sur l'étude des jeunes qui se dirigent vers la position d'auditeur. Nous avons pu comprendre grâce à ces trois entretiens que le parcours d'intégration des auditeurs étaient plus uniformisés que les recrutements des autres employés.

C'est à ce moment que notre question de recherche et les sous questions permettant d'y répondre ont été établies (voir 4.3).

4.2. Approche Inductive – démarche qualitative

Nous souhaitons de base réaliser notre étude selon une approche inductive. Nous avons donc réalisé des lectures exploratoires sur le Luxembourg, les Big Four et sur la rémunération. Après avoir réalisé ces lectures, il était compliqué pour nous de pouvoir réaliser un guide d'entretien et de cibler notre recherche. Nous avons donc décidé de réaliser des entretiens exploratoires afin de pouvoir définir clairement les points que nous souhaitons étudier. Par la suite, nous avons réalisé notre revue de la littérature, qui constitue le réel point de contact entre notre étude et la littérature scientifique. Notre approche n'est donc pas purement inductive puisque nous ne sommes pas partis uniquement de la littérature pour réaliser notre étude.

Nous avons opté pour une recherche qualitative compréhensive. Nous cherchions à découvrir des éléments relatifs aux choix que des jeunes ont posé au regard de leur parcours professionnel. De fait, la démarche qualitative a pour objectif « L'analyse du sens que les acteurs donnent à leurs pratiques et aux événements auxquels ils sont confrontés : leurs représentations sociales, leurs systèmes de valeurs, leurs repères normatifs, leurs interprétations de situations conflictuelles ou non, leurs lectures de leurs propres expériences, etc. » (Quivy & Van Campenhoudt, 2011 : 172)

4.3. Questions de recherche

Nous avons formulé notre question de recherche et les quatre sous-questions permettant d'y répondre à la suite de notre revue de la littérature et des entretiens exploratoires.

- Quel est le parcours d'intégration des jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg ?
 - Comment pourrait-on caractériser les jeunes diplômés d'école de commerce qui s'orientent vers les Big Four au regard des ancrs de carrière et de leur attrait pour l'expatriation ?
 - Quel est l'impact du processus d'intégration/de socialisation organisationnelle sur les

jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg ?

- Comment les Big Four luxembourgeois retiennent-ils les jeunes diplômés d'école de commerce ?
- Quelle est la place du salaire dans l'expatriation des jeunes diplômés d'écoles de commerce dans les Big Four au Luxembourg ?

4.4.Méthode de récolte des données

Afin de récolter nos données nous avons décidé de réaliser des entretiens semi-directifs. La recherche de sujets a, dans un premier temps, été réalisée en activant le réseau que nous avons pu nous créer durant notre stage au Luxembourg. Cela nous a permis de réaliser les trois entretiens exploratoires.

Ensuite, pour la recherche des sujets, nous avons publié un message sur le réseau social professionnel LinkedIn. Grâce à cette publication, nous avons pu rencontrer suffisamment de sujets pour notre étude. Les entretiens ont été réalisés par vidéo conférence en raison de la crise liée au corona virus. Le corona virus n'a donc eu qu'un impact limité sur notre étude.

Image 2 : Recherche de sujets.



La population étudiée est basée sur des individus (hommes et femmes) appartenant à la génération Y. Nous avons décidé de sélectionner les personnes qui travaillent depuis maximum cinq ans au sein

d'un des quatre Big Four dans le département d'audit au Luxembourg. Dans le tableau 4 ci-dessous sont présentés les sujets qui ont participé à notre recherche.

Tableau 4 : *Descriptifs des sujets.*

Sujet	Fonction	Entreprise	Premier emploi	Nationalité	Age	Sexe	Situation familiale	Durée
A (Exploratoire)	Consultant Junior - Forensic and integrity services	EY	Non	Français	28	M	Célibataire	58
B (Exploratoire)	Data Analytics Advisor	PWC	Oui	Suisse	26	F	En couple (conjoint à l'étranger)	59
C (Exploratoire)	IT project coordinator	KPMG	Non	Belge	25	M	Célibataire	44
D	Junior Auditor	Deloitte	Oui	Français	25	M	Célibataire	49
E	Junior Auditor	KPMG	Oui	Belge	25	F	Célibataire mais couple avant de partir	60
F	Senior Auditor	EY	Oui	Français	27	F	En couple (conjoint à l'étranger)	63
G	Associate Auditor	PWC	Oui	Belge	26	F	Célibataire	53
H	Senior Auditor	EY	Oui	Mauricienne	27	F	En couple (Conjoint à l'étranger)	55
I	Junior Auditor	EY	Oui	Portugais/ Luxembourgeois	25	M	Célibataire	46
J	Junior Auditor	EY	Non	Hongroise	28	F	En couple (conjoint au Lux)	48
K	Junior Auditor	PWC	Non	Belge	25	F	En couple (conjoint Lux)	61
L	Senior Auditor	EY	Oui	Luxembourgeois	29	M	En couple	43
M	Junior Auditor	KPMG	Oui	Belge	23	F	Célibataire	59
N	Junior Auditor	KPMG	Non	Malgache	24	M	En couple (rupture)	72
O	Junior Auditor	EY	Oui	Belge	25	M	En couple	75
P	Junior Auditor	PWC	Oui	Belge	26	F	Célibataire	72
Q	Junior Auditor	PWC	Oui	Belge	24	M	Célibataire	54

4.5.Limites

Lors de notre sélection des sujets, nous cherchions à rencontrer des personnes expatriées au Luxembourg. Quand nous avons débuté les entretiens avec les sujets I et L, nous nous sommes rendu

compte que ceux-ci avait la nationalité luxembourgeoise. Les entretiens ont tout de même été menés jusqu'à la fin pour comprendre leur parcours d'intégration au sein des Big Four.

Une grande majorité des sujets rencontrés sont de nationalités belge. Or les Big Four comptent plus de 60 nationalités. Ce point est dû au fait que nous sommes nous-même belge et que notre réseau se compose également principalement de personnes de nationalité belge.

4.6. Analyse des résultats

Afin d'analyser les résultats, nous avons décidé de réaliser des tableaux présentant les données de chaque sujet concernant les points étudiés durant les entretiens semi-directifs en lien avec notre revue de littérature.

Les résultats ont été groupé en 4 sous-thèmes, qui sont les suivants : profil, recherche d'emploi, intégration et rétention. Nous avons réalisé cette analyse directement après la présentation des résultats de chaque thème. Nous avons croisé les résultats des différents sujets dans chacun des thèmes.

Afin de clore la partie de mise à plat des données, nous avons réalisé une analyse transversale en répondant à nos quatre questions de recherche.

5. Mise à plat des données

Nous allons maintenant procéder à la présentation des résultats de nos entretiens semi-directifs menés avec des auditeurs qui travaillent en Big Four au Luxembourg depuis maximum cinq ans. Afin de maximiser la compréhension, nous avons décidé de présenter les résultats sous forme de tableaux. Chaque tableau présentera un des quatre thèmes (profil, recherche d'emploi, intégration et rétention) abordé durant l'entretien. À la suite de chaque tableau, une analyse sera réalisée et précédera une analyse transversale des différents thèmes.

5.1.Profil

Tableau 5 : résultats profil des sujets.

Profil des sujets												
Sujet	Sexe	Âge	Nationalité	Master Audit	Autre Master	Études à l'étranger	Premier emploi	Erasmus	Voyage	Association	Stage chez l'employeur	Ancres dominantes
D	M	25	Français	Non	Business international	Oui - USA	Oui	Non	Non	Non – regret	Non	Créativité
E	F	25	Belge	Non	Strategic marketing	Oui – Pays-Bas	Oui	Oui - Espagne	Oui avant les études	Oui	Non	Autonomie
F	F	27	Française	Non	Business and management	Oui - Suède	Oui	Oui - Chine	Non	Oui	Non	Autonomie
G	F	26	Belge	Oui	Non	Non	Oui	Oui - Corée	Non	Oui	Oui	Sécurité - cause
H	F	27	Mauricienne	Non	Finance	Oui - France	Oui	Oui- Chine	Non	Non – pas assez de temps, mais participation activités	Non	Cause - vie
I (Lux)	M	25	Portugais/Luxembourgeois	Non	Comptabilité	Non	Oui	Oui - Belgique	Non	Non – ça n'existe pas à	Oui	Vie

										Luxembourg		
J	F	28	Hongroise	Non	Finance	Non	Non	Oui – Autriche	Non	Non	Non – mais stage Big Four pays origine	Vie
K	F	25	Belge	Oui	Non	Non	Non	Oui - Portugal	Non	Oui	Stage – autre Big Four au Lux	Créativité
L (Lux)	M	29	Luxembourgeois	Non	Business and finance	Oui – Belgique	Oui	Non	Non	Non	Oui	Managériale - technique
M	F	23	Belge	Oui	Non	Non	Oui	Oui – Estonie	Non	Oui	Non – stage autre Big Four au Lux	Sécurité
N	M	24	Malgache	Non	Comptabilité et finance	Oui – Lettonie	Non	Non	Oui	Non – travaille à côté des études	Non	Cause
O	M	25	Belge	Oui	Non	Non	Oui	Oui – Taiwan	Non	Oui	Oui	Managériale
P	F	26	Belge	Non	Ingénieur de gestion	Non	Oui	Oui – Canada	Non	Oui	Non	Vie
Q	M	24	Belge	Oui	Non	Non	Oui	Oui – Espagne	Non	Non	Oui	Vie

Nous avons fait la connaissance des différents sujets en leur demandant de se présenter. Notre guide d'entretien était orienté vers des questions professionnelles et scolaires. Nous leur avons également fait passer un test pour déterminer quelle ancre de carrière leur correspondait. Pour ce faire, nous avons utilisé le test de Schein (1990) élaboré par Cerdin (2007, p.15) (cf. annexe 2).

Nous pouvons constater que moins de la moitié des répondants disposent d'un master spécialisé en audit. De fait, seulement 5 d'entre eux ont acquis cette spécialisation lors de leur parcours scolaire. L'obtention d'un diplôme spécialisé en audit n'est donc pas une condition préalable pour être embauché au sein d'un Big Four. Néanmoins, il est compliqué d'être recruté pour cette position d'auditeur sans avoir un master universitaire. Seuls les Allemands sont acceptés pour ce poste avec uniquement un bachelier.

« Je me suis dit, je vais faire un master en audit, car je serai forcément engagé là-dedans, mais je me suis rendu compte qu'il faut tout simplement un master pour être engagé en audit, peu importe le master que tu fais... Et par contre les Allemands, ils peuvent être engagés avec seulement un bachelier, mais c'est parce qu'ils sont vraiment recherchés et l'allemand c'est super important », sujet Q – junior auditor.

L'obtention d'un master en audit n'est donc pas une condition obligatoire pour pouvoir être embauché au sein d'un Big Four, bien que ce soit un élément favorisant l'embauche (ces futurs diplômés sont généralement contactés avant même la fin de leurs études). Néanmoins, il faut bel et bien disposer d'un master universitaire pour pouvoir accéder à ces structures. Nous reviendrons sur ce point dans la partie sur la recherche d'emploi.

Nous retrouvons 6 nationalités différentes au sein de notre échantillon. Les nationalités les plus présentes sont les nationalités belge et françaises (voir *supra*, 4.6 Limites). Plusieurs répondants nous ont fait part du fait que les Big Four au Luxembourg sont très internationales et qu'il y aurait plus de 60 nationalités différentes. Nous pouvons voir sur le site¹⁴ de PWC Luxembourg que le cabinet emploie des personnes de 75 nationalités. Ces structures sont composées en majorité de Français et de Belges.

Les Big Four recherchent principalement à recruter des jeunes européens, car la législation luxembourgeoise sur l'immigration est plus complexe lorsqu'il s'agit de personnes non ressortissantes de l'Union européenne. Ceci est confirmé par Stéphane Tilquin¹⁵ (Partner and Talent Leader – Deloitte

¹⁴ <https://www.pwc.lu/en/about-us.html> (consulté le 25/07/2020).

¹⁵ <https://paperjam.lu/article/au-coeur-strategie-rh-chez-del> (consulté le 09/07/2020).

Luxembourg) : « Dès que nous allons au-delà, nous devons passer par un permis de travail, et c'est assez compliqué pour un jeune diplômé. Ça veut dire qu'en général, nous allons plutôt prendre des talents en dehors de l'UE pour des profils expérimentés ».

Tous les sujets rencontrés ont pu réaliser au moins une première expérience à l'étranger avant de commencer leur carrière dans un Big Four luxembourgeois. Pour une majorité d'entre eux, cette expérience a eu lieu lors d'un programme Erasmus. Les destinations les plus fréquemment choisies étaient des pays d'Europe et d'Asie. Au sein des écoles de commerce, ces programmes Erasmus sont souvent fortement encouragés, voire obligatoires. Les sujets étaient très enthousiastes à l'idée de pouvoir vivre une expérience à l'étranger. De fait, cela leur permettait entre autres d'être confrontés à des cultures différentes ou d'avoir une expérience dans une université reconnue mondialement.

La moitié de nos sujets ont pu faire partie d'une association ou d'un comité d'étudiant durant leur parcours scolaire. Ce n'est parfois pas l'envie qui manquait aux sujets de faire partie d'une association, mais le temps, car certains ont un parcours qui n'a pas été stable en termes sur le plan géographique : certains ont réalisé leur cursus dans différents pays. D'un autre côté, certains ont tout simplement privilégié un investissement scolaire pur aux activités disponibles au sein des écoles de commerce.

Dans notre échantillon, nous n'avons rencontré que deux sujets qui avaient pu réaliser un voyage de longue durée hors d'une période scolaire. Ils sont donc 12 à avoir commencé à travailler directement après leurs études. Malgré le fait qu'ils n'ont pas vécu une expérience de voyage, ils nous ont pour la majorité confié être adeptes des voyages et de tenter d'en réaliser plusieurs par année. Les sujets que nous avons rencontrés ont donc un attrait pour la découverte et sont ouverts à la rencontre d'autres cultures.

Il n'est pas rare que les Big Four proposent à leurs stagiaires un contrat à la suite de leurs études ou directement après leur stage. Cinq de nos répondants se sont en effet vus proposer un contrat à durée indéterminée à la fin de leur stage.

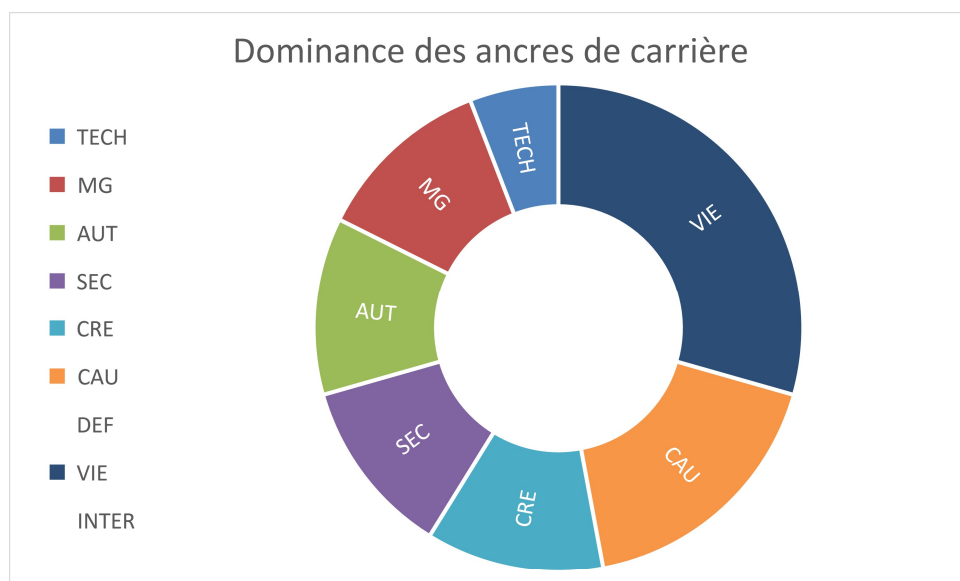
« J'ai fait le stage de trois mois et demi, j'ai reçu le contrat directement après. Parce que les Big Four, ils sont forts dans ça, dès que tu as un stage, ils essaient de te récupérer le plus vite possible pour ne pas que tu ailles ailleurs », sujet I – junior auditor.

Sur les neuf autres sujets, trois d'entre eux avaient déjà pu réaliser un stage dans un autre Big Four que celui au sein duquel ils travaillent actuellement. La raison pour laquelle ceux-ci n'ont pas travaillé dans le cabinet au sein duquel ils ont fait leur stage est qu'un contrat de travail ne leur a pas été proposé.

« J'ai fait mon stage chez Deloitte, mais ils ne m'ont pas proposé un CDI alors que j'avais de bons feedbacks et je n'ai pas cherché plus loin », sujet M – junior auditor.

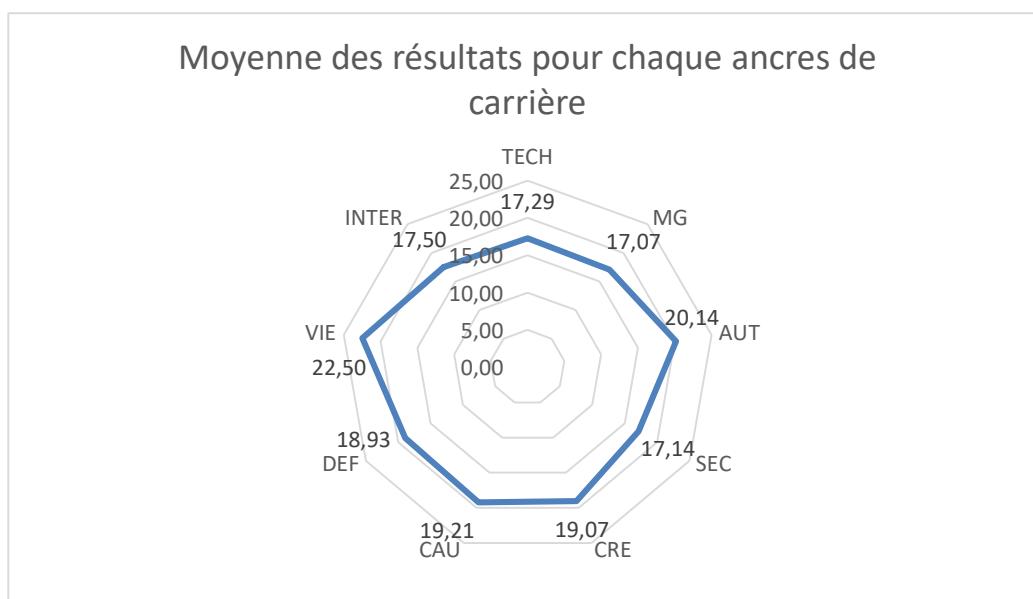
La réalisation du test des ancrs de carrière de Schein (1990) revisité par Cerdin (2007) nous a permis de mettre en évidence la saillance de l'ancre « vie » et de l'ancre « dévouement à une cause ». Aucun des sujets n'est caractérisé par les ancrs « défi pur » et « internationale ». Les résultats détaillés se trouvent dans la partie annexe (cf. annexe 2).

Schéma 6 : dominance des ancrs de carrière.



Au regard de la moyenne globale des ancrs de carrière, on peut noter que les ancrs « vie » et « autonomie » sont les plus représentées au sein de notre échantillon. Les ancrs les moins représentées sont les ancrs « managériale » et « sécurité ». La moitié des sujets nous ont communiqué estimer ce test était valable aujourd'hui, tout en envisageant une évolution de résultat dans les années à venir.

Schéma 7 : moyenne des résultats pour chaque ancre de carrière.



Lors de la passation du test, il est ensuite demandé aux sujets de sélectionner les trois propositions avec lesquelles ils sont le plus en accord. Onze des répondants nous ont communiqué dans les trois propositions la phrase numéro 17 : « Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels ». Cette proposition est caractéristique de l'ancre « qualité de vie ».

Nous sommes face à une population qui souhaite pouvoir trouver un équilibre entre leur vie privée et professionnelle. Même si ce n'est pas l'ancre majoritaire chez tous les sujets, la moyenne des scores est tout de même plus élevée que pour les autres ancres. Pour appuyer ce constat, il faut également tenir compte du fait que la proposition 17 a été choisie par 80 pour cent des répondants. Cette population serait également désireuse de pouvoir jouir d'une grande autonomie dans son travail.

D'un autre côté, les sujets rencontrés auraient peu d'ambition managériale : ils ne cherchent pas plus que cela à devenir managers et à devoir gérer des équipes. Ils ne sont pas non plus à la recherche d'un emploi qui leur procure un sentiment de sécurité et de stabilité. Ceci est en partie dû au fait qu'avec un diplôme universitaire d'une école de commerce, ils pensent ne pas rencontrer de difficultés en cas de recherche d'un autre emploi : il existe de nombreuses opportunités professionnelles avec un diplôme de commerce.

« Les études de HEC, les cours sont assez généraux, à quelques cours près. C'est la continuité des secondaires, on a toujours des math, des langues et, du coup, vu que je ne savais pas trop quoi faire et que je savais que ça ouvrirait énormément de portes, je me suis lancé dedans » ; sujet M – junior auditor.

Les deux points cités dans le paragraphe précédent étaient ceux ayant la moyenne la plus faible, mais nous pouvons également constater que l'ancre « technique » se situe également dans la moyenne basse, tout comme l'ancre « internationale ». Nous pouvons ici noter que l'ancre « internationale » n'est pas fort élevée alors que les sujets nous ont fait part de leur attrait pour l'international lors de la description de leur parcours. Nous reviendrons sur ce point dans l'analyse transversale, après avoir également détaillé les critères de recherche d'emploi des jeunes diplômés.

5.2. Recherche d'emploi

Dans cette partie les résultats sont présentés dans deux tableaux distincts afin de favoriser la compréhension.

Tableau 6 : recherche d'emploi des sujets – partie 1.

Recherche d'emploi des sujets – partie 1									
Sujet	Comp liqué	Job Day - événement	Pays recherché(s)	Quel Four ? Ou autre société ?	Big	Pourquoi Luxembourg ?	Pourquoi Big Four ?	3 critères principaux	Entreprise > ou < destination
D	Oui	Oui	Luxembourg et Asie (pas évident)	Deloitte		Mixité sociale Niveau de vie élevé	International Bonne école Compréhension des processus internes	Débouchés International Apprentissage	Destination
E	Non	Oui	Luxembourg	PWC		Conjoint au Luxembourg Avantages financiers International	Bonne école	International Structure pyramidale Big Four	Destination
F	Oui	Non	Europe (hors France et Suède)	Big Four - EY		International Europe	International Bonne école	International Débouchés	Destination

							Salaire	
G	Non	Oui	Luxembourg	PWC	International Proximité famille Stage rémunéré Présence Big Four Lux Job Fair	Bonne école International Présence Job Day	Apprentissage International Salaire	Entreprise
H	Non	Oui	France - Luxembourg	EY	Plaque financière Professionalisme Proximité famille Expérience	Branding Opportunités de sortie Challenge d'y rentrer et rester	Audit Big Four Challenge	Entreprise
I (Lux)	Non	Non	Luxembourg	EY	Famille au Luxembourg International	Bonne école	Apprentissage Lié à ses études Branding	Destination

J	Oui – langu e	Non	Luxembourg	Big Four et autre - EY	Compagnon au Luxembourg	Audit	Branding Challenge International	Destination
K	Non	Non	Luxembourg – Londres	Big Four – PWC	Londres, logements trop chers Proximité famille Financier	Contact en Big Four Bonne école International	International Structure pyramidale Apprentissage	Destination
L (Lux)	Oui	Non	Luxembourg – Bruxelles	Banques à Bruxelles Big Four - EY	Opportunité	C'était une opportunité Contact	Branding Contacts clients Débouchés	Entreprise
M	Non	Oui	Luxembourg	Grant Thornton – KPMG	Proche famille Opportunité Financier	Bonne école	Audit Apprentissage Ambiance	Entreprise

N	Oui	Non	Luxembourg – Paris	Big Four tous - KPMG	Proximité famille Financier Environnement de travail International	Bonne école Contact	Apprentissage Ambiance International	Entreprise
O	Non	Oui	Luxembourg	Big Four et petit cabinet – EY	Stage rémunéré Opportunité Sécurité	Opportunité de sortie Branding	Débouchés Salaire Épanouissement	Destination
P	Non	Oui	Luxembourg – Bruxelles	Big Four et autre entreprise – PWC	International Proche de la famille	Bonne école	Apprentissage Salaire Branding	Entreprise
Q	Non	Oui	Luxembourg	EY	Financier Proche famille	Branding Opportunité de sortie	Branding Salaire Luxembourg	Destination

Regroupement des éléments par thème

Opportunité de sortie = débouchés = perspectives de carrière

Gagner bonne expertise = apprentissage = expérience = formation rapide = formation = développement

Structure pyramidale = gravir les échelons rapidement

International = langues

Salaire = package salarial

Branding = renommée

La recherche d'emploi des sujets peut, de temps à autre, être compliquée. En effet, cinq des répondants nous ont expliqué avoir rencontré des difficultés à trouver leur emploi ou leur stage. Pour quatre d'entre eux (sujets D, F, L et N), on peut constater que leur projet de recherche d'emploi n'était pas clairement défini, car ils cherchaient soit un emploi dans plusieurs pays ou dans différentes structures. Certains sujets étaient dans la même situation, mais n'ont pas ressenti de difficulté pour trouver leur emploi. Le sujet J a-t-il rencontré des difficultés dans sa recherche d'emploi, car son niveau de langue en français et anglais n'était pas assez bon. De fait, pour pouvoir intégrer les Big Four au Luxembourg, il est nécessaire de parler l'anglais.

Les Big Four sont très présents au sein des événements de recrutement et des Job Day. Cela leur assure une certaine visibilité. Nous l'aborderons plus loin dans ce mémoire, mais cela permet également aux jeunes de se renseigner et d'échanger avec des membres de l'entreprise. Pour huit de nos sujets, la participation à ces événements leur a permis d'orienter leurs choix d'entreprises auprès desquelles ils allaient postuler, qu'il s'agisse d'un Big Four ou d'une autre entreprise.

Les jeunes diplômés d'école de commerce avaient déjà une idée assez précise de l'entreprise qu'ils voulaient rejoindre. Nous pouvons constater ceci par le fait que douze sujets de notre échantillon savaient qu'ils souhaitaient travailler au sein d'un Big Four. Six de ces douze sujets avaient même déjà décidé vers quel Big Four ils voulaient se diriger, que ce soit grâce au Job Day ou grâce à d'autres éléments, par exemple la réputation. Il faut noter que pour les autres répondants, il n'y avait pas vraiment de différence entre les Big Four.

« Je ne voyais pas la différence entre EY, Price, Deloitte ou KPMG, mais c'est vrai qu'en Suède, EY, c'est quand même très connu. J'avais plein de potes à moi qui travaillaient chez EY. », sujet F – Senior Auditor.

Ces jeunes diplômés qui ont décidé de s'orienter vers les Big Four choisissent ce type de structures car elles offriraient la possibilité d'apprendre très vite et beaucoup. Ils ont fréquemment des connaissances déjà présentes qui leur font des retours positifs par rapport aux possibilités d'apprentissage. Comme neuf d'entre eux nous l'ont expliqué, aller dans un Big Four est « une bonne école ». De fait, les formations sont assez intensives lors des premiers jours et les horaires de travail assez soutenus sont permettent aussi un apprentissage plus rapide que dans d'autres entreprises. Les Big Four leur offrent également la possibilité de se former dans d'autres domaines que celui dans lequel ils travaillent, par exemple l'opportunité de se former en ligne à la photographie ou au codage. Cette opportunité d'apprendre beaucoup et vite est liée à un deuxième élément fréquemment soulevé par nos répondants, à savoir « l'opportunité de sortie ». En effet, les sujets sont tous d'avis qu'avoir une

expérience au sein d'un Big Four ouvre beaucoup de portes dans d'autres organisations. Il est plus fréquent d'avoir du mouvement des grandes organisations vers les petites que le contraire, comme l'avait exprimé le sujet O en nous expliquant pourquoi il avait choisi d'aller au sein d'un Big Four :

« J'avais reçu deux propositions de plus petits cabinets, j'y aurai gagné même plus en tant que stagiaire, mais j'ai décidé de ne pas y aller parce que j'y décelais moins d'opportunités de carrière future, donc EY me semblait être la bonne solution... C'est plus un flux des gros cabinets vers les petits que l'inverse. », sujet O – junior auditor.

Les Big Four sont également attrayants pour les jeunes diplômés, car ils peuvent compter sur leur nom (branding). Les jeunes diplômés ont toujours vécu au côté de ces institutions, car elles sont présentes durant tout leur parcours académique. Elles sont toujours représentées au sein des événements de recrutement organisés par les écoles. Comme nous l'a mentionné le sujet G – junior auditor, à HEC Liège, il n'y avait quasi que les Big Four luxembourgeoises. C'était donc normal d'orienter son choix vers une de ces structures. Au sein de certains établissements, ils sponsorisent également des amphithéâtres ou d'autres événements. Pendant leurs cours d'audit, on leur parle majoritairement de ces acteurs, car ils sont internationalement reconnus. Certains ont même reçu des cours de la part de directeurs ou partners d'un des quatre Big Four. Cela place inévitablement les Big Four en position de force. Nous pouvons donc aisément comprendre pourquoi certains jeunes sont attirés par ces structures.

Pour ces jeunes, il existerait des différences jugées peu importantes entre les Big Four. Leur décision de travailler pour l'un ou l'autre Big Four est essentiellement basée sur une question de « feeling » lors des rencontres avec des membres ou lors des entretiens d'embauche. Ils semblent être fort sensibles à la personnalisation et à l'attention que l'on va leur porter. Cela influencerait fortement leur choix d'employeur. Ils basent également leur choix sur les histoires qui leur sont racontées par leurs pairs ayant déjà de l'expérience au sein de ces structures. Voici trois extraits qui expriment le ressenti de nos sujets.

« Ils sont plus accessibles, je trouvais, décontractés. Je trouve que c'est l'environnement Price. Price, tu as des gens qui viennent de partout. Alors que quand j'ai vu Deloitte, j'ai eu plus le sentiment que c'était des requins. Mais c'est mon feeling, après-demain d'autres vont me dire Deloitte ça me fait rêver. », sujet G – junior auditor.

« J'ai vraiment eu l'impression qu'ils prenaient le temps de me connaître, ils ne me prenaient pas comme un asset comme les autres Big Four. Mon entretien s'est tellement bien passé qu'après deux heures et demie, on a dû sortir la manager de la salle, car les gens en avaient marre, on a commencé à parler de choses personnelles qui sortaient du cadre professionnel, ils ont trouvé le moyen de me détendre. », sujet

N – junior auditor.

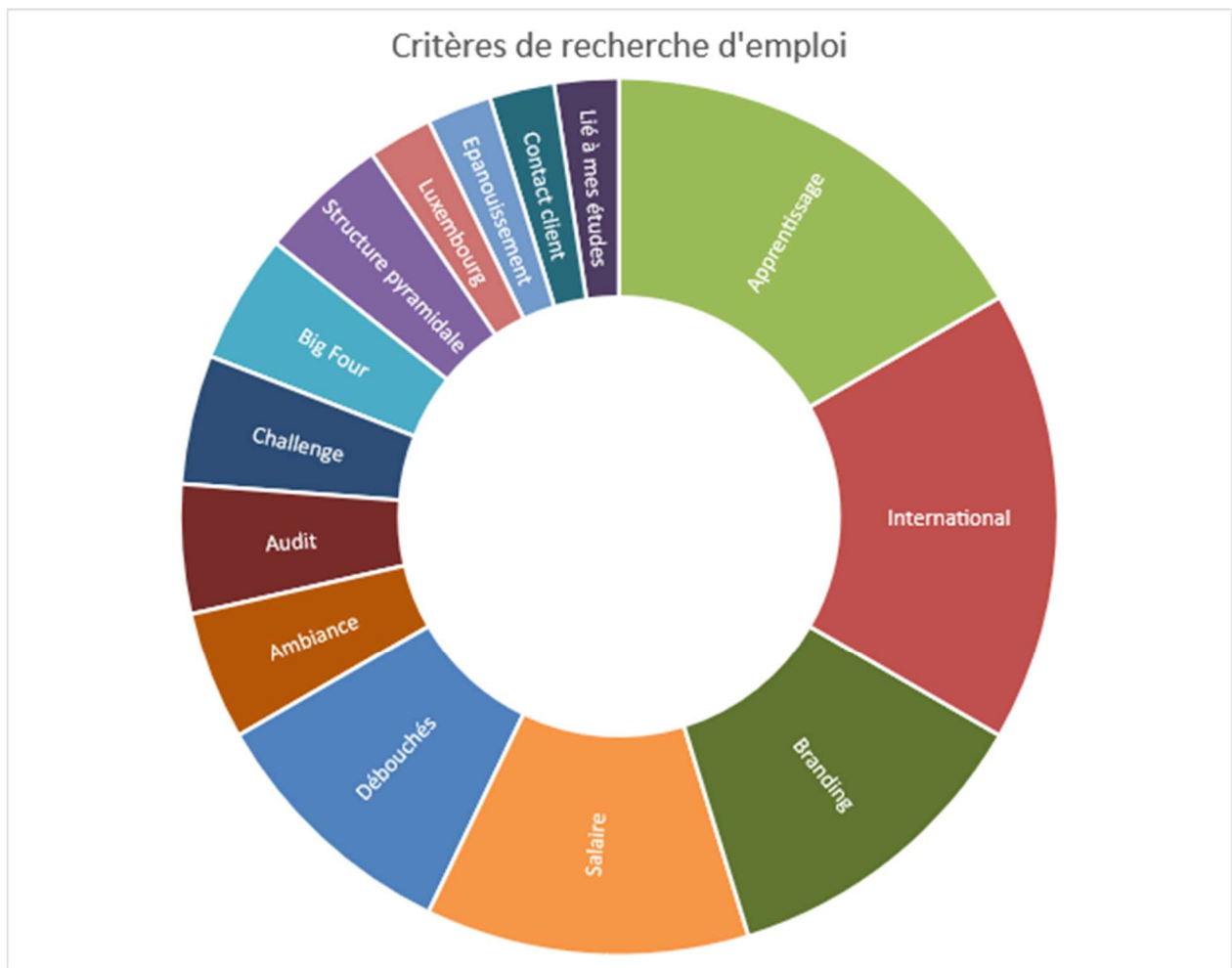
« Je voulais postuler dans les quatre. À la base j'avais décroché un entretien chez EY au Luxembourg, donc j'avais été le passé là-bas, mais le feeling avec la RH n'était pas bien passé du tout. Je trouvais que ces questions étaient nulles. Par contre, l'entretien d'après c'était super bien passé, c'était avec un senior et lui le feeling était bien passé, mais avec la RH, je savais que ça n'allait pas aller. Donc après, j'ai eu un entretien chez Deloitte au Luxembourg, mais il était programmé pour le mois de mai et on était seulement au mois de mars. Donc entre temps, j'ai eu un entretien chez PWC Luxembourg et là, ils l'avaient programmé exactement quand je voulais donc je l'avais placé pendant les deux semaines de Pâques, j'avais été le passer là-bas et ça s'est super bien passé. Vu qu'ils m'ont fait directement une offre d'emploi, j'ai directement accepté... Le feeling avec les deux personnes avec qui j'ai passé l'entretien, c'était deux directeurs, franchement ils étaient pas casse-pied, on avait l'impression que c'était plus une discussion que des questions toutes faites. » Sujet Q – junior auditor.

Malgré une réputation parfois morose, le Luxembourg a quand même attiré ces jeunes diplômés. De fait, les sujets nous ont mentionné que le Luxembourg n'est pas caractérisé comme une des villes les plus vibrantes d'Europe. Néanmoins, ils ont décidé d'aller s'y établir pour différentes raisons. Le niveau de vie au Luxembourg a attiré ces jeunes diplômés, même s'ils n'ont pour la majorité pas fait de comparaisons salariales entre les différentes possibilités d'expatriation. Ils savent de réputation que, au Luxembourg, les salaires sont élevés et que le niveau de vie l'est également. Dans notre échantillon, nous avons beaucoup de Belges et de Français qui ont décidé de venir au Luxembourg, car ce pays jouit d'un environnement international tout en leur offrant la possibilité d'être proches de leur famille. Pour terminer sur l'attrait pour le Luxembourg, il serait pour ces jeunes un endroit idéal, car il regorge d'opportunités professionnelles.

Pour 8 de nos répondants, la destination était plus importante que l'entreprise au sein de laquelle ils souhaitaient travailler. Néanmoins, le Luxembourg n'était pas toujours la seule destination qu'ils enviaient. Pour les 6 autres, c'était l'entreprise qui était plus importante. Ils nous ont donc expliqué qu'ils auraient pu travailler dans un autre pays, soit pour le Big Four de leur choix, soit pour un autre Big Four, ailleurs qu'au Luxembourg.

Lors de nos interviews, nous avons demandé aux sujets de nous donner les trois critères qui correspondaient à la recherche de leur premier emploi. Nous avons regroupé ces critères dans un tableau (cf. annexe 3) afin de les représenter sous forme de schéma.

Schéma 8 : critères de recherche d'emploi.



Les critères le plus fréquemment mis en avant par nos sujets sont l'apprentissage, l'international, le « branding », le salaire et les débouchés.

Les critères mis en avant par les différents sujets sont plutôt cohérents par rapport à leur recherche d'emploi et la destination que ceux-ci visaient. Comme ils ont pu nous l'expliquer, les Big Four disposent d'un environnement très international et sont mondialement reconnus. Ces cabinets offrent aux jeunes des possibilités de développement et d'apprentissage énormes. Même si les salaires au sein des Big Four sont moins élevés que dans les autres entreprises, ils assurent une augmentation salariale constante en fonction de l'évolution d'année en année et du passage de grades. D'après nos sujets, il existe des différences entre les Big Four luxembourgeois : ce serait EY qui paye le moins. Ce n'est cependant pas ce point qui est prioritaire dans le choix de l'employeur, car les salaires sont déjà assez élevés pour commencer. Enfin, les jeunes pensent également à leur avenir, car dans le choix de leur premier employeur, ils mettent en avant le fait qu'ils vont le choisir en fonction des opportunités que cela leur ouvrira par la suite.

Tableau 7 : recherche d'emploi des sujets – partie 2.

Recherche d'emploi des sujets – partie 2					
Sujet	Situation familiale	Salaire	Logement	Soutien perçu	Perception du travail
D	Célibataire	/	Cher, mais le salaire compense	1	Ne savait pas s'imaginer ce qu'allait être le travail Savait qu'il y avait des opportunités de sorties
E	Célibataire, mais couple avant de partir	Important	Cher, mais centre obligatoire, car mobilité catastrophique	1	Vendu un peu du rêve, mais en réalité pas le temps d'aller faire du sport, baby-foot ... Au final pas d'exposition client Tu fais beaucoup d'heures sans pouvoir tout compter
F	En couple (conjoint à l'étranger)	/	Centre, car la mobilité est catastrophique – cher	2	Foncé sans penser donc aucune appréhension
G	Célibataire	Basé sur ce que les gens disent	Colocation – très cher	1	Complicé de s'imaginer, car on ne sait pas ce qu'est l'audit ; après le stage on sait. Son attente c'était d'apprendre et c'est conforme
H	En couple (conjoint à l'étranger)	Mieux qu'en France	Cher	2	Ne savait pas à quoi s'attendre Big Four et audit différent de la banque Vente de rêve avec continuité école de commerce (entre amis, ça ressemble à un Erasmus) – pas trop cela
I (Lux)	Célibataire	On sait que le salaire est meilleur	Familiale	2	Pensait que c'était plus strict, mais en fait il y a des moments décontractés et amusants
J	En couple (conjoint au Lux)	Salaire meilleur qu'en Hongrie	Avec le conjoint	1	Stage déjà fait donc avait une bonne idée de ce qui allait être fait Pensait apprendre plus
K	En couple (conjoint au Lux)	Comparaison avec Espagne et Londres	Centre, car mobilité catastrophique, à voir long terme	3	Pensait être exploitée avec un travail répétitif Mais pas le cas, reconnue pour son travail Pensait avoir du temps pour se former à d'autres domaines
L (Lux)	En couple	Vision sur le long terme même si Big Four plus bas	Location achat très cher	2	Pensait avoir beaucoup de travail avec de longues journées et c'est plus ou moins le cas Cela dépend des périodes

M	Célibataire	Pas de comparaison, car on sait que c'est mieux (peut être mieux en Belgique en comptant)	Centre, car mobilité catastrophique	3	Savait qu'elle allait devoir travailler beaucoup Savait qu'elle allait aimer l'audit grâce aux cours d'audit Encore mieux que ce qu'elle pensait, car bien encadrée
N	En couple (rupture)	/	Compliqué, car cher – long terme regarder pour achat à la frontière	8	S'attendait à travailler plus et à plus complexe Sur le plan des heures, c'est conforme, 10 – 12 heures par jour S'attendait à un travail plus diversifié (missions et clients) Audit de marché financier = pas d'amélioration en comptabilité
O	En couple	On sait que le Luxembourg c'est mieux	Cher – à long terme achat au Luxembourg	3	Ne savait pas s'imaginer ce qu'il allait faire Les études ne te préparent pas au travail
P	Célibataire	Package 7000 euros de plus par an par rapport à la Belgique	Cher en colocation	8	S'attendait à beaucoup d'heures de travail en équipe et souvent aller chez le client Au final plus positif qu'imaginé, un peu moins chez le client et travail moins pénible qu'imaginé
Q	Célibataire	Salaire moins haut Big Four, mais évolution	C'est cher à long terme aller à la frontière (mobilité)	7	S'imaginait un travail avec beaucoup de pression et beaucoup d'heures Au final ça va, cela dépend des équipes et des clients

Concernant le salaire, il est important de le mettre en lien avec le coût de la vie au Luxembourg qui est assez élevé. En effet, les loyers au Luxembourg sont relativement plus élevés que dans les pays voisins. Lors de leur installation, certains se sont posé la question d'aller s'installer à la frontière pour tenter d'avoir des loyers 30 à 40 pour cent moins chers que dans le centre-ville. Néanmoins, ils ont quasiment tous pris la décision d'habiter dans le centre de Luxembourg, afin d'éviter la mobilité catastrophique du pays. Ce choix n'est en général pas regretté sur le court terme. Cependant, ils pensent ou souhaitent s'installer au Luxembourg à plus long terme envisagent d'aller habiter à la frontière pour

acheter un bien. Seul un des répondants nous a expliqué vouloir acheter une maison au Luxembourg. La question du logement est donc bien présente chez les sujets, mais n'est pas réellement problématique, car ceux-ci bénéficient d'un salaire qui leur permet de vivre confortablement, sans toutefois vivre dans le luxe absolu. Les habitations au Luxembourg sont souvent vieillissantes, mais néanmoins entretenues. Afin de diminuer le coût du logement, ceux-ci sont amenés à vivre en colocation avec d'autres expatriés. De nouveau, ce point n'est pas problématique à court terme, mais à moyen ou long terme, ces derniers souhaitent pouvoir s'installer dans leur propre habitation.

Lorsque les sujets ont signé leur contrat de travail, ils n'ont pas réellement reçu d'aide pour trouver un logement. La majorité d'entre eux nous ont confié que ce n'est pas facile de trouver un logement au Luxembourg. Néanmoins, ils y sont tous parvenus sans rencontrer de réels problèmes. Ils n'ont pas considéré qu'il était important de recevoir du soutien de la part de leur employeur et que c'était de leur ressort de se débrouiller pour trouver un logement. Ils ont simplement reçu un document reprenant les différents sites internet ou plateformes sur lesquels ils pouvaient prospecter.

Nous avons également demandé aux sujets de classer sur une échelle de 1 à 10 le soutien qu'ils avaient pu percevoir avant leur entrée en fonction. Ce soutien était relatif à toutes les procédures administratives ainsi qu'à la recherche de logement. Nous avons eu ici des réponses très opposées. D'un côté, nous avons des sujets qui ont attribué une note égale ou inférieure à 3. Ceux-ci considèrent ne pas avoir reçu d'aide de la part de l'employeur. Ils ont ajouté ne pas en avoir cherché non plus. D'un autre côté, 3 sujets ont donné une note supérieure ou égale à 7. Ces derniers ont quant à eux pris en compte le soutien perçu pour la globalité de ce que leur employeur propose comme aide. De fait, les Big Four vont jusqu'à aider leurs employés dans la gestion de leurs taxes. Nous souhaitons donc mettre en évidence que les jeunes qui arrivent en Big Four ne reçoivent pas spécialement d'aide pour trouver un logement, mais bien sur le plan fiscal.

Globalement les sujets ne savaient pas réellement à quoi s'attendre avant de commencer à travailler au sein des Big Four. Ceux qui avaient pu réaliser leur stage au sein d'un Big Four savaient bien en quoi consisterait le travail, mais étaient dans la même situation que les autres avant le début de leur stage. Il existe beaucoup de stéréotypes à propos des Big Four, c'est donc sur cette base que certains s'étaient représenté le travail en leur sein. Globalement, ils ont du mal à imaginer ce qu'est l'audit, car les cours (pour ceux qui ont eu des cours d'audit) ne les préparent pas à travailler au sein d'un Big Four. Avant de commencer, ils ont donc l'image d'un endroit où l'on travaille beaucoup, où il y a une pression constante, envahissante. Cependant, lors des entretiens d'embauche, on leur a souvent présenté les Big Four comme des endroits « jeunes » et détendus, avec du temps pour aller à la salle de sport ou encore faire des activités pendant la journée avec les collègues, jouer au baby-foot par exemple. Sur le plan de leurs attentes, la priorité était placée sur l'apprentissage. Après avoir entendu leur témoignage sur ce

point, l'on constate que les jeunes ont du mal à se représenter ce qu'il va se passer une fois intégrés au sein du Big Four. Les représentations qu'ils se faisaient du travail ne sont pour la plupart pas conformes à ce qu'ils vivent actuellement. Il faut noter que cela n'est pas pour autant négatif, car leurs avis sont en général plus positifs que les représentations qu'ils pouvaient se faire. Nous avons sélectionné deux paroles illustrant d'un côté la difficulté à percevoir ce que va être le travail et de l'autre le fait que leurs représentations ne sont pas toujours conformes aux situations finalement vécues.

« Je savais deux choses sur Deloitte. La première, c'est que la moyenne d'âge est en moyenne très basse donc ils embauchent beaucoup de jeunes d'écoles de commerce et je savais qu'ils avaient bonne réputation en termes d'opportunité de sortie. Des gens m'ont dit, tu vas faire deux ou trois ans d'audit chez Deloitte et après ça tu pourras trouver un bon travail, mais comment se passe le travail je n'en avais aucune idée », sujet D – junior auditor.

« Je travaille vraiment beaucoup, mais c'est moins pénible et je m'attendais à ce que les junior doivent travailler beaucoup plus que les managers et partners, directeurs, ce qui sur mes grosses équipes sur lesquelles je fais vraiment des heures de merde, n'est pas vrai, car la semaine dernière la directrice est restée jusque 2 heures du matin avec nous par exemple », sujet P – junior auditor.

5.3.Intégration

Tableau 8 : *intégration.*

Intégration					
Sujet	Début avec voyage d'intégration	Obstacle	Adaptation culture locale	Personnes avec qui vous réalisez des activités	Carrière jusqu'à aujourd'hui
D	Oui	Choc des cultures à certains moments	Facile, car groupe de personnes du même âge	Collègues	N'aime pas l'audit, mais c'est l'opportunité d'apprendre
E	Non	Descendue par un manager, car diplôme de marketing	Pas de difficultés, car fort similaire à la Belgique	Collègues	Au début compliqué, car aucune base en audit, mais formation très rapide
F	Non	Chaotique de ne pas arriver en même temps que tout le monde	Culture du travail qui me plaît	Collègues	Rien à signaler – aime bien son travail
G	Oui et non pour le stage	Difficulté d'intégration en stage due au fait d'avoir raté le voyage	Culture, c'est un mélange de Belgique et de France donc aucun problème et beaucoup d'évènements	Collègues et Liégeois	Tombée dans de bonnes équipes et travail plus facile grâce au stage
H	Oui	Un peu perdue au début, car lâchée après les trainings	Pas de culture luxembourgeoise. Il n'y a pas de grande différence avec la France	Collègues et aussi au sport	Au début, missions aléatoires et maintenant, peut demander, mais c'est relationnel
I (Lux)	Oui	Avec le coronavirus, il y a de la distance et c'est la proximité qui permettait un apprentissage plus rapide	Pas d'application	Amis du lycée et du sport. Ne sort pas beaucoup avec les collègues.	Comprend de mieux en mieux le travail. Se pose des questions plus orientées
J	Oui	Pas possible d'exprimer un désaccord avec un supérieur.	Les personnes sont plus ouvertes, mais aucun problème pour elle.	Collègues et hongrois	Bons clients et bonnes équipes. Au début, c'est de la chance, puis du relationnel.
K	Oui	Pas de problème et facilité par la réalisation du stage	Adaptation facile	Collègues	Beaucoup d'apprentissage et missions variées

L (Lux)	Oui	Les obstacles étaient professionnel, en rapport avec l'audit	Pas d'application	Amis du lycée et collègues	A travaillé sur les mêmes clients, donc expertise avec ces clients-là et c'est bien
M	Oui	Pas compliqué, car déjà fait de l'audit en stage	Culture, différent de Liège car tu fais des activités avec tes collègues	Collègues	Chance d'être mise sur de chouettes missions. Beaucoup d'apprentissage
N	Oui	/	Ça va dépendre des gens que tu rencontres. Mais pas de culture luxembourgeoise Attention à ceux qui ne parlent pas anglais ou français	Colocation et sport, mais pas les collègues	En 10 mois, indépendant au début on te dit bien ce que tu dois faire
O	Oui	En stage compliqué, car pas eu de trainings, donc apprentissage sur le tas. Seul Belge de l'équipe et moquerie sur l'accent	C'est plus s'adapter au multiculturalisme. Même si beaucoup de Français	Collègues	Est dans une bonne équipe avec des missions prestigieuses, c'est du travail, mais ça vaut la peine
P	Oui	On ne t'a pas tout appris au début, mais ce sont de petites choses	Très facile, l'environnement est très jeune Culture internationale avec des gens respectueux	Collègues, mais surtout des Belges	Cool, répond à ses attentes. Pas eu de chance d'avoir beaucoup de clients, car beaucoup de travail, mais du coup beaucoup d'apprentissages Pas de vie stable
Q	Oui	C'est le travail d'auditeur qui est redondant, c'est que l'Excel	Pas spécialement différent de la Belgique	Amis de HEC et aussi avec les collègues	Bien passé, car beaucoup appris. Mais ennuyant

Les Big Four organisent une ou deux sessions de rentrée par an. Ces sessions sont programmées pour débiter au mois de septembre ou au mois de janvier. Les recrutements pour les nouveaux entrants sont donc faits pour que les jeunes puissent commencer en même temps. Ces sessions sont bien planifiées : elles commencent par quelques jours d'intégration au sein des bureaux afin d'expliquer certains points d'ordre organisationnels et administratifs aux nouveaux arrivants. Ensuite, un voyage de formation est prévu. Le lieu de ce voyage est variable d'une année à l'autre. Il peut être organisé au Luxembourg comme à l'étranger et s'étale sur une durée de trois à cinq jours. Le séjour a plusieurs buts : des formations sur les valeurs et techniques sont dispensées aux jeunes et elles sont également l'occasion de socialisation. Les journées sont organisées afin de favoriser les rencontres entre les nouveaux arrivants, mais également avec certains managers, directeurs ou partners.

L'avis global des répondants à propos de ce séminaire est excessivement positif. Il leur a permis de rencontrer leurs futurs collègues et de s'intégrer en partie dans leur Big Four. Les deux répondantes qui étaient arrivées hors période de rentrée nous ont expliqué avoir été désavantagées par rapport aux autres. Le sujet E n'a pas eu de problème à s'intégrer, car elle nous a expliqué être quelqu'un de très sociable. Par contre, le sujet F a vécu cette situation comme chaotique. Heureusement pour elle, les Big Four ont mis en place un système de parrainage avec quelqu'un qui accompagne chaque nouvel entrant.

« C'était un peu chaotique, car je suis arrivé en décembre donc pas en même temps que tout le monde. Je suis arrivé avec un autre collègue, on a mangé avec une personne à midi et qui nous a un peu montré les bureaux, mais après on ne savait pas quoi faire donc on est resté au bureau avec l'ordi et on ne savait pas quoi faire. Les premiers jours, c'était un peu compliqué. Mais j'ai eu la chance d'avoir un conseiller que j'ai rencontré le lundi qui m'a bien soutenue et bien expliqué les choses, mais cela dépend du conseiller, car je sais que d'autres personnes n'ont pas vu leur conseiller », sujet F – senior auditor.

Les sujets vivent cette expérience réellement comme une plus-value au niveau de l'intégration, plus qu'au niveau de la formation. En effet, les réelles formations commenceront après ce voyage « d'intégration ». C'est donc à la suite de ce séjour que les nouveaux arrivants vont commencer leur période de formation technique, autrement dit, la période de training. Durant cette période de training, ils vont recevoir des formations en présentiel et vont également devoir réaliser des e-learning. Le but est donc de les rendre opérationnels le plus rapidement possible, car après deux semaines de formations, ils seront répartis dans les équipes sur des missions et c'est à ce moment-là que le travail d'auditeur commence pour eux.

« It was nice, getting to know the people, it is a really nice way to meet people because every evening they were some kind of programme or team building so I think it is really useful. During the day there

were some trainings, it was nice also, it was not the more useful training ever but at least something », sujet J – junior auditor.

Nous avons pu cerner l'importance de ce voyage d'intégration grâce au sujet G (junior auditor) qui n'a pas pu réaliser ce séjour d'intégration lorsqu'elle était stagiaire en raison d'une période d'examens. L'intégration avait donc été compliquée lorsqu'elle était stagiaire, car elle avait rencontré moins de personnes et les groupes s'étaient formés durant ce voyage. Néanmoins, lorsqu'elle fût engagée comme employée, elle a eu l'occasion de participer à ce séjour et, à ce moment-là, elle a réellement pu rencontrer d'autres personnes et s'intégrer au sein de son Big Four.

« Je sais que ce voyage a bien soudé les gens, car au début tu ne connais personne, tu as des activités de groupe et tu ne choisis pas forcément tes groupes donc tu te retrouves avec des gens avec qui tu vas parler et c'est là entre guillemets où tu t'intègres à la mentalité de Price... Donc, pour moi, ça a été dommageable, car on voyait que les gens se connaissaient de là-bas, car c'est des gens qui venaient d'endroits complètement différents et qu'ils s'étaient faits potes durant les 3 jours. Mais là, après mon stage, j'ai pu y participer et je me rends encore plus compte que c'est important...C'est là où je me suis fait plein de potes et que je me suis intégrée », sujet G – junior auditor.

Nous allons nous intéresser aux personnes avec lesquelles ces jeunes réalisent des activités au Luxembourg. Pour 12 des répondants, la majorité des activités sont réalisées avec des collègues et pour la plupart de ceux-ci, elles sont même faites avec les personnes rencontrées lors du séminaire. Il y a également beaucoup d'activités qui sont organisées par les Big Four tout au long de l'année. Cela permet de nouveau aux employés de passer du temps ensemble et de rencontrer d'autres de leurs collègues. Le fait que ceux-ci passent beaucoup de temps au travail les pousse aussi à rester entre eux. Ils n'ont en fait pas le temps de rencontrer d'autres personnes. Les Belges profitent quant à eux de la proximité avec leur pays d'origine pour retourner durant le weekend voir leur famille. Cependant, ils ne font pas tous l'aller-retour chaque weekends.

« Par exemple, si tu travailles à Liège, tu fais ton travail puis tu retournes dans ta vie normale, avec les mêmes proches. Tandis qu'au Luxembourg, tu ne connais personne et personne ne se connaît, on n'est pas chez nous, il y a énormément de trucs qui sont organisés et tu te fais vite beaucoup d'amis, mais c'est souvent tes collègues donc je pense que si j'avais travaillé à Liège, je me serais liée d'amitié avec quelques personnes, mais quand tu rentres ça reste tes proches habituels tandis que là tes collègues, tu les vois tout le temps après le travail, ici tous mes amis c'est des gens de chez KPMG », sujet M – junior auditor.

Les douze sujets qui se sont expatriés au Luxembourg n'ont pas subi de choc culturel. Pour eux le Luxembourg est un mélange entre la culture française et belge. Ils ne sont pour la majorité pas en contact avec des Luxembourgeois. Il s'agirait plutôt pour eux de s'adapter à une culture internationale, mais cela est facilité par la présence de personnes semblables en termes d'âge et de parcours scolaires. Les différences qu'il existe en termes d'adaptation seraient plutôt liées au rythme de travail. Or, étant donné que c'est leur première expérience de travail, cela ne pose pas de problème. Il faut noter qu'il pourrait être compliqué de s'intégrer au Luxembourg sans parler l'anglais ou le français. Voici 4 extraits représentatifs de leur adaptation à la « culture qui règne au Luxembourg » :

« Tout ce que l'on peut trouver en France, on peut le retrouver au Luxembourg. Finalement, il n'y a pas de différence. Les luxembourgeois, il n'y en a pas énormément, on ne les rencontre jamais. », sujet H – senior auditor.

« C'est pas trop différent de la Belgique, les horaires sont juste plus intenses, on a la semaine de 40 heures ... En Belgique on a plus tendance à " tu as fini ton travail tu rentres chez toi ", sauf si tu vas boire un verre ou quoi. À Madrid, quand le travail est fini, tu vas encore boire un verre en ville. Ici, c'est comme en Belgique, tu vas encore à la salle de sport ou tu rentres chez toi. », sujet K – junior auditor.

« Je ne peux pas dire qu'il y ait une culture qui définisse le Luxembourg, car 50 pour cent de la population est étrangère, donc ça dépend de ton entourage et de ton niveau de langue. Car si tu ne parles pas le français et l'anglais, ça devient vite compliqué au quotidien. Par exemple, quand tu vas faire les courses, quand tu prends les transports ou quand tu dois gérer l'administratif », sujet N – junior auditor.

« Il y a 50 pour cent des habitants au Luxembourg qui ne sont pas luxembourgeois. C'est devenu une colonie de Français pour moi. Dans les Big Four, il y a toutes les nationalités, pour moi c'est plus m'adapter au multiculturalisme que m'adapter à la société luxembourgeoise », sujet O – junior auditor.

Aucun représentant de notre échantillon n'a vécu de réel obstacle lors de son parcours d'intégration. Ils nous ont plutôt raconté les petits moments compliqués comme des anecdotes que comme de réelles difficultés. Les éléments qui ne leur ont pas été appris lors des formations seront acquis sur le terrain, et cela va très vite.

« Mais quand tu commences le boulot, là c'est différent, tu te rends compte qu'on ne t'a pas tout appris. Par exemple, les open spaces, il faut réserver ton siège. Pour poser des congés, tout est en ligne en fait... Tu trouves ton sur ton intranet, mais faut le temps de le trouver... Mais tu t'y habitues très vite.», sujet P – junior auditor.

Les sujets que nous avons pu rencontrer ont tous passé moins de trois ans au sein de leur Big Four. Globalement, leur retour est assez positif au regard de leur intégration. Au départ, ils sont placés dans des équipes de manière aléatoire et ne choisissent donc pas avec quelles personnes ils vont travailler et sur quelles missions. Dans l'ensemble, ils sont satisfaits des missions auxquelles ils ont été assignés. Au début, l'apprentissage de l'audit est compliqué, car c'est un travail très réglementaire. Néanmoins, en moins d'une année, certains considèrent déjà être indépendants sur certaines tâches. Malgré cette difficulté liée au métier d'auditeur, ils sont satisfaits et cela est majoritairement dû à leur apprentissage très rapide et qu'ils considèrent très grand. L'apprentissage du métier est donc important pour ces jeunes. Un point important est également les équipes avec lesquelles ils sont amenés à travailler. Il est important de signaler qu'ils considéraient tous avoir eu de la chance de se trouver dans une bonne équipe, avec un manager agréable. Nous n'avons pas rencontré de sujets nous ayant fait un mauvais retour par rapport à leur expérience directe. Par contre, ils ont pu nous expliquer connaître d'autres personnes qui n'avaient pas eu de chance et étaient tombés sur des managers moins agréables voire tyranniques, obligeant par exemple les employés à ne pas compter leurs heures supplémentaires.

Plusieurs répondants nous ont fait part du fait qu'ils n'aimaient pas l'audit, mais que ce n'était pas si grave que cela. En effet, malgré l'activité d'audit, travailler au sein d'un Big Four leur permettait d'apprendre énormément. Nous reviendrons sur ce point dans la partie 5.4 portant sur la rétention.

« Jusqu'à aujourd'hui, ça s'est bien passé, j'ai beaucoup appris avec tous les trainings, mais c'est que de l'Excel, style envoyer des courriers aux clients, par mail ou par système interne, ou alors tu passes un coup de téléphone, mais ça s'arrête-là. Même quand on va chez le client, on est dans une pièce à part et on consulte les documents qu'il faut », sujet Q – junior auditor

5.4.Rétention

Tableau 9 : rétention.

Rétention							
Sujet	Rester	Quitter	Réaction pour me garder	Évolution possible	Loyauté	Satisfaction professionnelle	Démarche proactive de recherche
D	Car ne trouve rien d'autre	N'aime pas l'audit Travaille seul	Être passé du côté Advisory	Passer en conseil sinon partir	1 – peut changer pour un autre Big Four ou autre	3	Oui – vers banque d'investissement au Luxembourg
E	Clients sympas Finir le travail commencé Collègues sympas Possibilité de télétravail	Plus d'attrait pour le Luxembourg (Bouchons, loyers, devoir faire les retours en Belgique) N'aime pas l'audit – Redondant	Continuer le télétravail Passé du côté Advisory	Passer en conseil sinon partir	3 – cherche à partir	4	Oui – retour vers la Belgique
F	Liberté, confiance Aller chez le client seul avec ses équipes Flexibilité Personnalisation dans le travail Pas de routine Proximité client	Grosse entreprise, se sent comme un numéro Manque de reconnaissance Salaire trop bas (EY salaire le plus bas des Big Four) Pas de sens à ce qu'il fait Conditions de travail compliquées – 15 heures par jour 8 Pression constante Audit c'est nul	Juste pour une courte période (max 2 ans) Laisser choisir les clients Augmenter son salaire Recevoir plus de reconnaissance	Aller jusque manager maximum	4 – pourrait accepter une autre offre	5	Non
G	Passer les grades (max 2 ou 3 ans) Le cadre de travail	Pourcentage vie privée vie professionnelle (beaucoup d'heures)	S'il décide de quitter, rien ne le retiendra	Encore deux ou trois ans jusque senior 1 ou senior 2.	8 – confiance en PWC	7	Non

	Gestion du personnel (crise bien gérée) Bonne communication interne Sécurité d'emploi	L'audit c'est réglementaire, c'est ennuyeux de courir après les documents chez les clients. On n'apporte pas de plus-value					
H	Challenge constant Bonne ambiance Bonne entente supérieurs et collègues	La charge de travail Équilibré vie privée - vie pro	Augmenter le salaire Engager plus de personnel pour réduire la charge de travail	Attend d'avoir terminé son année de senior 2 pour voir	7 – plus de proximité par rapport aux autres Big Four	8	Non
I (Lux)	Équipe Expérience Possibilité de se former dans d'autres domaines	Stress, n'arrive pas à déconnecter	Augmenter le salaire	Encore 2 ou 3 ans puis verra	8 – grâce aux équipes et manager	7	Non
J	Aime l'audit Diversité des clients	Salaire (pourrait quitter pour un autre Big Four avec meilleur salaire) Équilibre vie privée vie professionnelle, mais pas tout de suite	Augmenter le salaire Diminuer le nombre de clients pour diminuer charge de travail	Jusque senior, voire manager, mais pas plus loin	6 – pourrait changer de Big Four	8	Non
K	Ascension dans la hiérarchie Salaire et avantage Rencontre de nouvelles personnes et clients Ambiance	Équilibré vie privée vie professionnelle Le côté hiérarchique, tu ne vois pas le bout Manque de reconnaissance	Me donner les clients qu'il veut Augmenter son salaire	Faire une année de 4/5 pour après avoir du temps pour créer son entreprise	7 – par rapport à l'entreprise oui, mais pas par rapport à son projet	7	Non
L (Lux)	Possibilité d'évoluer chaque année Évolution du salaire	Diminution de la charge de travail Veut devenir CFO donc ne quitte pas maintenant	Rien, une fois décidé, il part	Jusque manager	8 – il ne quitterait que pour une entreprise commerciale plus tard	9	Non
M	Encore beaucoup à apprendre et beaucoup de choses à faire	Pour des raisons familiales – déménagement (ou alors, être mutée à Liège)	Elle ne compte pas partir	Tant que ça va, elle reste	4 – pas loyal, car secteur plein d'opportunités	8	Non

N	Charge de travail Appui pour être formé (ACCA) Clients intéressants Pas de routine Apprentissage quotidien Possibilité d'être muté dans d'autres services ou industries	Salaire va poser un problème un moment Charge de travail	Lui proposer un poste différent (Advisory)	Aller jusque senior en Audit puis passer en Advisory	8 – a fait un choix et respecte ses engagements	8	Non
O	Prendre de l'expérience Tremplin pour passer auditeur en banque Bonne équipe stable Missions prestigieuses	Se faire virer Perdre sa place dans cette équipe	Augmenter son salaire	Senior au minimum, voire manager en fonction de comment cela se passe	5 – S'il n'a pas de problème, ne pars pas. Si problème, part (Autre Big Four ok)	9	Non
P	Compliqué de trouver ailleurs pour le moment (coronavirus) Sécurité d'emploi, salariale Qualité de vie (Luxembourg) Ne sait pas quoi faire d'autre Flexibilité du travail	Raisons familiales Les heures (300 heures supplémentaires en 6 mois) Boulot d'audit externe, car tu ne sais planifier ta vie	Une fois que sa décision est prise, part	Si en Belgique : 3-4 ans maximum sinon tu es trop qualifié en audit et tu restes coincé	8 – mais cherche quand même à partir	7	Oui – recherche en Belgique
Q	Passer les grades jusque senior Renommée du cabinet	Le job d'audit Le salaire	Augmenter le salaire	Au moins, faire une année de senior, mais pas trop longtemps pour ne pas être bloqué en audit	5 – Pourrait changer, mais pas pour un autre Big Four	6	Non

Nous allons commencer ici par décrire la satisfaction professionnelle, faisant suite au point précédent (5.3 Intégration). Comme nous avons déjà pu en faire mention précédemment, les sujets sont globalement satisfaits de leur travail au sein d'un Big Four. Pour évaluer cette satisfaction professionnelle, nous avons demandé aux sujets de la situer sur une échelle de 1 à 10. Onze sujets ont donné une note supérieure à 5 et 3 sujets qui ont donné une note inférieure ou égale à 5. D'un côté, les sujets globalement satisfaits aiment leur travail et surtout l'environnement de travail. Afin d'améliorer cette satisfaction professionnelle, ils considèrent qu'il faudrait augmenter leur salaire, diminuer la charge de travail et recevoir plus de reconnaissance. D'un autre côté, les sujets plutôt insatisfaits insistent sur le fait qu'ils n'aiment pas l'audit du tout, tâche jugée répétitive et n'apportant pas de réelle plus-value.

Il n'est pas étonnant que les sujets insatisfaits soient déjà dans une démarche active de recherche d'emploi. Les recherches d'emploi d'un des sujets se poursuivent au Luxembourg pour exercer une autre activité dans une autre structure tandis qu'un second recherche un emploi dans son pays d'origine, également pour exercer une autre activité dans une autre structure. Une des répondantes qui est satisfaite par son emploi est quand même à la recherche d'un autre poste dans son pays d'origine pour des raisons de proximité familiale. Les autres sujets étant satisfaits ne sont pas dans un processus de recherche active d'emploi, mais reste à l'écoute des opportunités qui peuvent exister sur le marché.

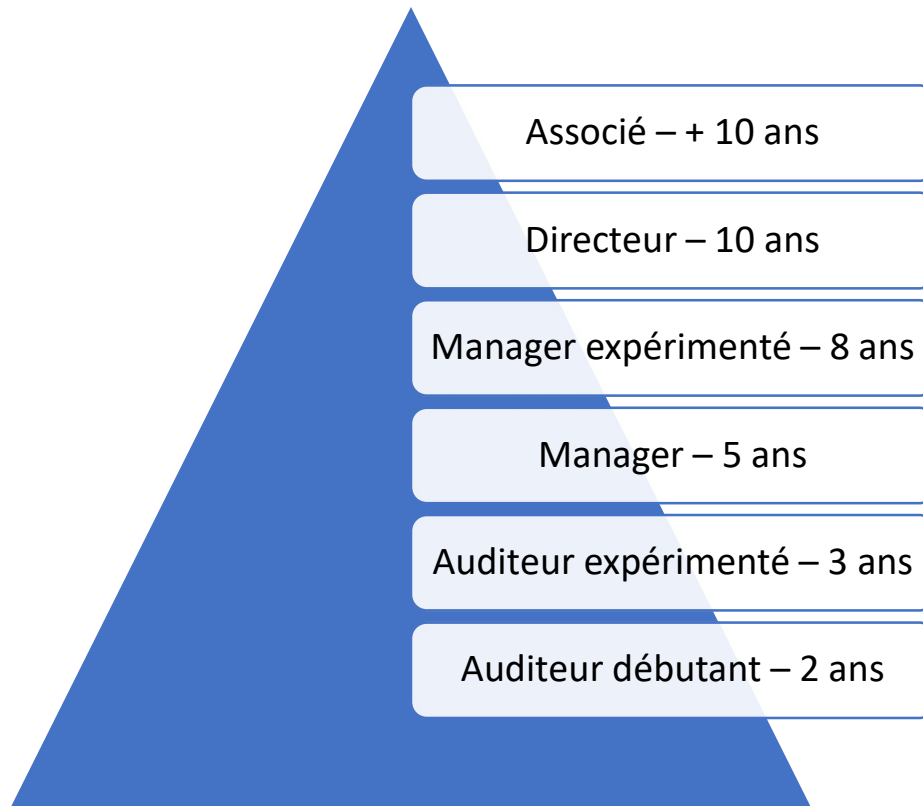
Nous avons également demandé aux jeunes auditeurs de classer sur une échelle de 1 à 10 leur loyauté par rapport à leur employeur. Huit sujets expriment un score de loyauté supérieur à 5 et 6 un score inférieur ou égal à 5. L'élément mis principalement en avant comme impactant négativement la loyauté est le fait que le Luxembourg soit un lieu rempli d'opportunités pour les personnes diplômées d'école de commerce ayant en plus une première expérience au sein d'un Big Four. Même s'ils pourraient partir pour une autre entreprise, ils restent plutôt fidèles au Big Four au sein duquel ils travaillent. Seuls cinq seraient prêts à changer de Big Four. Cette loyauté a tout de même une limite, car comme nous allons le voir dans le paragraphe suivant, elle serait limitée dans le temps. Il est également intéressant de noter que les scores de loyauté et de satisfaction des sujets correspondent plus ou moins. Ces deux notes sont assez similaires pour les différents sujets.

« C'est des secteurs où il n'y a pas de loyauté, car il y a plein d'opportunités, il y a plein de gens qui se font débaucher, même KPMG débauche des gens », sujet M – junior auditor.

La majorité des jeunes employés rencontrés arrivent à se projeter dans le Big Four dans lequel ils travaillent. Cela est facilité par la structure pyramidale, car ils savent clairement prévoir leur évolution. Nous avons pu créer un schéma présentant la structure des Big Four au Luxembourg en recueillant des informations auprès de nos sujets. Cela nous permettra de comprendre l'évolution possible

qu'envisagent ces jeunes au sein de leur entreprise.

Schéma 9 : *structure pyramidale – Big Four Luxembourg.*



On peut donc constater, grâce au schéma 9, que les passages de grades sont conditionnés par un nombre d'années d'expérience passées au sein des Big Four. Néanmoins, il ne suffit pas simplement d'avoir des années d'expérience pour pouvoir évoluer dans ces structures. De fait, chaque année, les auditeurs reçoivent une évaluation de la part de leurs supérieurs. Cette évaluation servira à dire déterminer si une personne peut passer au grade supérieur. Il est possible de « doubler » une année en cas de mauvaise évaluation. Par exemple, un auditeur débutant peut se voir obliger de refaire une troisième année d'auditeur débutant si son évaluation est mauvaise à la fin de la deuxième année.

Cette perception de l'évolution permet donc aux jeunes auditeurs d'avoir une idée claire d'où ils veulent et peuvent aller. Pour les 11 sujets qui ne sont pas à la recherche d'une autre opportunité, 10 d'entre eux savent jusque quel grade ils souhaitent aller au minimum. Ce grade minimum est commun à tout notre échantillon. Il s'agit du grade de senior (faire au moins une année avec cette position). Lorsque l'on devient auditeur expérimenté, on commence à avoir plus de responsabilités, car c'est à ce moment-là que l'on commence à participer à la formation des nouveaux entrants. Aucun des répondants ne nous a fait part du fait qu'il souhaiterait atteindre le grade de directeur ou d'associé. Ils nous

expliquent que très peu de personnes souhaitent atteindre ces positions et qu'en général les employés de Big Four vont maximum jusqu'au grade de manager avant de quitter la structure. Plusieurs sujets nous ont également exprimé leur souhait de ne pas rester trop longtemps en audit, car cela les bloquerait dans la position d'auditeur et donc limiterait leurs opportunités de sortie.

« Je ne veux pas rester trop longtemps pour ne pas être bloqué en audit », sujet Q – junior auditor.

Nous avons abordé dans les paragraphes précédents la possibilité de quitter ou de rester au sein des Big Four. Il est important de commencer par dire que tous les sujets ont exprimé leur souhait de ne faire qu'un passage au sein d'un Big Four, car cela est une bonne opportunité pour atteindre d'autres positions au sein d'autres structures. Nous avons donc cherché à comprendre quels sont les éléments qui font qu'ils restent et ceux qui pourraient les faire quitter leur organisation.

Comme nous l'avons déjà mentionné, la majorité des auditeurs rencontrés ne sont pas encore sur le point de partir et il existe plusieurs éléments qui font que ceux-ci restent chez leur employeur. Les auditeurs nous ont exprimé le fait de se sentir bien au sein de leur équipe et entretenir de bonnes relations avec leurs collègues. Dans leurs missions, les auditeurs ont assez rapidement des contacts avec les clients, cela est également un point positif, car le contact avec les clients leur permet de découvrir le fonctionnement interne de plusieurs entreprises. C'est également en travaillant quelques années au sein d'un Big Four au Luxembourg qu'ils vont pouvoir apprendre et gagner de l'expérience. De plus, rester quelques années leur permet de monter en grade au sein de la structure et de devenir managers après cinq ans, ce qui est plus rapide que dans d'autres structures. Avec ces passages de grades, ils ont donc une sécurité d'emploi et une sécurité financière qu'ils jugent confortables, même si nous verrons dans les points suivants que le salaire peut être sujet à discussion pour certains. Il existe également d'autres éléments qui amènent les auditeurs à rester. Ils ont été décrits dans le tableau 9. Nous avons détaillé les éléments qui ressortaient le plus fréquemment lors de notre analyse. Nous avons fonctionné de la sorte pour les deux paragraphes suivants, qui ont pour but d'expliquer les éléments qui pourraient mener les auditeurs à quitter leur entreprise et les éléments que leur employeur pourrait mettre en place afin de les garder.

« *C'est une sécurité* d'avoir un emploi stable, il y a beaucoup d'éléments que j'aime bien. J'aime vraiment beaucoup l'environnement de travail de Price et le fait d'apprendre. C'est les deux gros points. », sujet G – junior auditor.

« Les éléments qui font que je reste, c'est ma carrière, c'est la possibilité d'évoluer chaque année. J'aime bien le système hiérarchique qui fait que tu montes chaque année et ce qui augmente avec comme le salaire »s sujet L – junior auditor.

Au regard des éléments qui penchent négativement dans la balance pour continuer au sein de leur Big Four et qui les pousseraient même à quitter celui-ci, 6 des auditeurs ont expliqué qu'ils n'aimaient tout simplement pas l'audit. En effet, la majorité d'entre eux décrivent l'audit comme un travail réglementaire qui n'apporte pas de réelle plus-value aux entreprises. C'est également parfois frustrant de devoir courir après des documents nécessaires à la réalisation des audits auprès des clients. Les journées de travail sont également très longues en raison d'une charge de travail énorme, même si cela leur permet d'apprendre beaucoup et très vite, cela devient rapidement pesant pour ces jeunes auditeurs. Par conséquent, la charge de travail a un impact direct sur l'équilibre entre leur vie privée et leur vie professionnelle. Le métier d'auditeur demande d'être flexible. De fait, il faut parfois pouvoir se rendre disponible plus de 10 heures par jour pour terminer une mission. Ces jeunes auditeurs ne peuvent donc pas prétendre à une vie stable et organisée. En retour de cet investissement en temps et en énergie, ils espéreraient pouvoir avoir des salaires plus élevés, car ils ne se sentent pas spécialement valorisés sur le plan salarial, surtout lorsqu'on prend en compte le nombre d'heures prestées. De ce fait, ils nous ont clairement exprimé que le salaire risquait de poser problème à l'avenir, ou posait déjà problème.

« Là pendant le confinement, je suis retournée chez mes parents et je travaillais 15 heures par jour. Je prenais 5-10 minutes à midi, je ne mangeais pas avec ma famille. Il faut un juste milieu. Je veux bien beaucoup travailler, mais il faut être reconnu, que ce soit par des mercis, par la parole, par les gestes ou par le salaire », sujet F – senior auditor.

« Si je fais du sport ça va, mais c'est pour ça que pendant le confinement c'était un peu dur, quand tu travailles 10-11 heures par jour, après tu ne fais plus rien, tu vas dormir et ton cerveau, il est encore en train de travailler. Moi je rêvais beaucoup d'Excel », sujet I – junior auditor.

« Au bout d'un moment, je pense que le salaire va poser un problème, car c'est vrai qu'on travaille énormément pour pas grand-chose. En travaillant ailleurs, on pourrait gagner mieux, mais pour l'instant ce n'est pas la priorité, c'est pour ça que je reste. Et la charge de travail... Au bout d'un moment, j'aurais envie de me consacrer à ma vie personnelle, car pour l'instant ça me convient, mais je consacre beaucoup de temps à mon travail », sujet N – junior auditor.

Afin de bien cerner leurs attentes et les éléments qui pourraient mener ces jeunes auditeurs à quitter leur entreprise, nous leur avons demandé à quelles conditions ils resteraient chez leur employeur s'ils avaient décidé de quitter. Trois des sujets nous ont expliqué qu'ils ne pourraient pas être influencés par une contre-offre une fois leur décision prise. Le sujet M n'a pas encore songé à la question, car elle n'est pas du tout dans la démarche d'un changement actuellement. Sur les 10 autres sujets, 7 ont exprimé qu'une augmentation salariale pourrait les faire rester. On peut donc constater l'importance de la rémunération aux yeux des auditeurs.

6. Analyse transversale

Dans cette partie dédiée à l'analyse transversale des données récoltées auprès des 14 sujets que nous avons rencontrés, nous répondrons aux quatre sous-questions de recherche que nous avons pu établir à la suite de notre revue de la littérature et de nos trois entretiens exploratoires. Cela nous permettra de mettre en lien les résultats obtenus dans les différentes parties présentées au point 5 sur la mise à plat des données.

- Comment pourrait-on caractériser les jeunes diplômés d'école de commerce qui s'orientent vers les Big Four au regard des ancrs de carrière et de leur attrait pour l'expatriation ?

Nous sommes face à une population qui a un attrait non négligeable pour les pays étrangers et la découverte d'autres cultures, malgré un score moyen faible sur ce point au test des ancrs de carrière. Les sujets ont, en effet, exprimé un intérêt pour le travail à l'étranger. Il est important de distinguer les jeunes travailleurs qui proviennent d'un pays frontalier et ceux provenant d'un pays plus lointain. De fait, les jeunes en provenance d'un pays plus lointain se sont orientés vers le Luxembourg pour des raisons financières et économiques. Dans leur pays d'origine, il n'était pas possible de trouver un emploi équivalent avec le même niveau de vie. Les Belges et les Français, quant à eux, se sont tournés vers le Luxembourg certes également pour des raisons économiques, mais surtout, car comme beaucoup nous l'ont mentionné, « c'est être à l'étranger sans réellement y être ». La distance entre leur pays d'origine et le Luxembourg leur permet de continuer à entretenir leurs relations familiales et avec leur entourage. De plus, le Luxembourg est multiculturel, car 50 pour cent de sa population ne possède pas la nationalité luxembourgeoise. Cela rejoint donc un des critères pour leur premier emploi qui est le côté international.

Au regard des ancrs de carrière, nous avons pu constater la dominance de l'ancre « qualité de vie », que ce soit par la moyenne obtenue par cette ancre ou par le nombre de personnes ayant cette ancre comme dominante. Ces individus sont donc en recherche d'une carrière leur permettant d'avoir une bonne qualité de vie. Le Luxembourg apparaît pour ces sujets comme un bon compromis car ils leur permet d'améliorer leur qualité de vie, que ce soit au niveau financier ou professionnel, en raison du nombre d'opportunités. De par la proximité du pays, ils ne doivent pas renoncer à leurs relations familiales, ce qui permet de ne pas entraver l'aspect qualité de vie.

Nous devons tout de même noter que nous sommes face à une population qui recherche à long terme un réel équilibre entre la vie privée et professionnelle. Cela a été mis en avant par la sélection de la proposition 17 (« Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels ») par 80 pourcents des répondants. Ils nous ont donc exprimé leur souhait de pouvoir obtenir un poste avec une charge de travail moins élevée, tout en affirmant qu'ils sont prêts dans un

premier temps à sacrifier une part de leur vie privée. Le Luxembourg est donc pour certains un sacrifice partiel, car il offre la possibilité de revenir dans le pays d'origine avec une certaine expertise qui sera recherchée et donc valorisée.

Cette population est également à la recherche d'autonomie et les Big Four sembleraient être un lieu où l'autonomie est bien présente. Malgré les stéréotypes qui représentent l'audit comme un travail très normé, les auditeurs peuvent bénéficier de certaines libertés, et les propositions d'amélioration et de changement dans la manière de travailler sont acceptées par les supérieurs. Cette autonomie est également ressentie par les auditeurs dans les conditions de travail. En effet, ils peuvent aménager leurs horaires à leur guise et structurer leur journée de travail comme bon leur semble. Il est évident qu'à certaines périodes ou sur certaines missions, le travail est déterminé à l'avance, mais en règle générale, ils jouissent d'une certaine flexibilité.

Avant de terminer cette partie, nous voulions mettre en avant l'ancre « dévouement à une cause » qui est la troisième ancre à ressortir dans les moyennes. Nous sommes ici face à une population qui cherche un sens à ce qu'elle fait. Elle cherche à contribuer à l'avancement d'un projet : les Big Four peuvent être l'endroit où l'on contribue à cela. Néanmoins, comme plusieurs sujets nous l'ont exprimé, l'audit pourrait être dépourvu de sens car c'est assez réglementaire et cela n'apporte pas de réelle plus-value. Ils trouveraient plus de sens à l'activité de conseil qui elle vise à apporter une plus-value aux clients. Cet élément nous permet donc de comprendre dans quel esprit peuvent se trouver certains auditeurs qui souhaitent quitter leur Big Four ou passer du côté conseil.

Les jeunes auditeurs semblent pas porter une grande attention à leur sécurité dans l'organisation au sein de laquelle ils travaillent. En effet, cette population dispose d'un diplôme qui lui permet de travailler dans beaucoup de secteurs différents, avec plusieurs fonctions possibles. La perte de l'emploi ne semble pas être un élément qui les touche réellement. Il faut cependant noter qu'ils apprécient la sécurité que peuvent offrir les Big Four, mais ceux-ci ne recherchent pas spécialement cet aspect dans leur premier emploi. Plusieurs sujets nous ont fait remarquer qu'ils étaient persuadés que leurs réponses au questionnaire sur les ancrés de carrière risquaient d'évoluer avec l'âge. En effet, lorsque l'on est à charge d'une famille, la sécurité devient souvent prioritaire par rapport à d'autres points. C'est cet élément en particulier qui a fait réagir plusieurs sujets. La sécurité n'est donc pas une priorité pour l'instant, bien qu'elle pourrait devenir un point crucial pour ceux-ci dans les années à venir.

- Quel est l'impact du processus d'intégration/de socialisation organisationnelle sur les jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg ?

Le processus d'intégration au sein des Big Four au Luxembourg est mis en place au moyen des

deux sessions de rentrée, comme nous l'avons préalablement décrit. Ce processus est un véritable outil qui permet aux jeunes entrants de se socialiser avec leurs pairs. Comme nous avons pu l'expliquer, lorsque certains auditeurs entrent hors de cette période, ils se sentent plutôt lésés puisque c'est « le lieu » pour créer son groupe « d'amis ». Ces nouveaux entrants vont, pour la majorité, se créer un cercle de personnes assez fermé. Par fermé, nous sous-entendons que ceux-ci vont majoritairement restreindre leur cercle à leurs collègues et aux personnes travaillant au sein du même Big Four. C'est avec ces personnes qu'ils vont passer la majeure partie de leur temps. Cela semble être très positif pour eux car ils nous ont exprimé se sentir loyaux envers leur équipe et leurs collègues. De fait, plusieurs auditeurs ont mentionné leur souhait de rester chez leur employeur parce qu'ils avaient de bonnes relations sociales. Ce parcours d'intégration permettrait donc de souder des liens assez forts entre les jeunes entrants et par la suite d'avoir un impact positif sur la rétention des jeunes au sein des Big Four.

- Comment les Big Four luxembourgeois retiennent-ils les jeunes diplômés d'école de commerce ?

Les jeunes diplômés voient les Big Four comme un passage vers un autre emploi. Ces cabinets sont mêmes comparés à un tremplin vers l'emploi. Ils offrent aux jeunes la possibilité de se former rapidement et de mettre en pratique ce qu'ils ont pu apprendre lors de leurs études. Ce passage au sein d'un Big Four leur permettrait d'évoluer plus vite et d'atteindre plus rapidement des postes à responsabilités.

Néanmoins, une fois intégrés au sein des cabinets d'audit, ces jeunes y trouvent un certain intérêt. Il faut en effet attendre la fin de la phase d'intégration et le début du travail sur les différentes missions pour que ceux-ci puissent comprendre réellement quel va être leur travail au sein du Big Four puisqu'avant de commencer, il est très compliqué pour eux de s'imaginer en quoi le travail va consister. Après cette phase de découverte du métier, presque la moitié des répondants ont remarqué qu'ils n'aimaient pas l'audit.

Cependant, même lorsque des auditeurs n'aiment pas l'audit, ils ont pour objectif de rester encore un moment au sein du Big Four. Au travers des échanges que nous avons eu avec nos sujets, nous pouvons mettre en évidence plusieurs points qui poussent les jeunes auditeurs à continuer leur parcours au sein d'un Big Four. Le voyage d'intégration avec le voyage organisé avec les nouveaux arrivants est un élément qui permet aux jeunes de faire des rencontres et, par la suite, d'être soudé à leurs collègues. Ce sentiment d'être redevable à leur équipe est renforcé par la proximité qu'ils entretiennent entre eux et par le temps qu'ils passent ensemble. En général, les auditeurs organisent leurs activités hors travail avec leurs collègues.

Comme nous venons de le mentionner, ces jeunes auditeurs souhaitent travailler un moment au sein des Big Four et c'est également ce point qui permet aux Big Four de conserver leurs employés. De fait, ils apprécient de pouvoir voir leur évolution d'année en année, car ils projettent leur montée en grade jusqu'au stade de senior au minimum. Cela leur assure donc une présence d'au moins 3 ans au sein du Big Four. Malgré un salaire considéré comme faible, au fur et à mesure des années, il va se voir augmenter. Cette augmentation salariale couplée à une perception de sécurité d'emploi permet aux jeunes de se projeter dans le futur au sein des Big Four.

Le dernier point primordial qui assure leur présence au sein d'un Big Four pour plusieurs années est leur apprentissage. En effet, ils sont entrés dans un Big Four avec l'objectif d'apprendre et d'acquérir le maximum d'expérience possible. Ces jeunes auditeurs souhaitent rester au sein des Big Four pour une durée plus ou moins longue, en fonction de leur perception des apprentissages possibles. Sur les trois auditeurs que nous avons rencontrés, deux d'entre eux souhaitent également quitter leur Big Four car ils considèrent avoir « fait le tour de l'audit ». Ils ne se projettent donc pas plus loin en audit car leur parcours au sein d'un Big Four leur a apporté le maximum qu'ils souhaitaient. Afin de satisfaire leur désir d'apprendre, il faudrait que leurs employeurs leur proposent de passer du côté conseil du Big Four. Il existe un flou quant à cette possibilité de passer dans le département conseil : certains sujets affirment que cela est possible et d'autres non.

- Quel est la place du salaire dans l'expatriation des jeunes diplômés d'écoles de commerce dans les Big Four au Luxembourg ?

Le salaire a une place importante dans l'expatriation des jeunes diplômés d'école de commerce. Nous devrions plutôt dire que le salaire a une place importante pour les auditeurs travaillant au sein des Big Four qui se sont expatriés au Luxembourg. En effet, le salaire deviendrait un élément important pour les employés de Big Four, et il est important de souligner ici l'usage du verbe « deviendrait ». Le salaire et la rémunération sont rarement pris en compte lors du processus d'expatriation. Il n'est en effet pas un critère prioritaire pour les sujets dans la recherche de leur premier emploi. Ils recherchent principalement un lieu d'apprentissage avec une culture internationale, à défaut de la rémunération octroyée qu'ils définissent même comme faible par rapport à d'autres entreprises.

Cependant, le salaire deviendrait, après quelques années passées au sein d'un Big Four, une motivation suffisante pour quitter leur employeur et changer de structure. Ce changement pourrait même être fait afin de passer au sein d'un autre Big Four, si celui-ci venait à faire une offre plus compétitive sur le plan financier. Un des objectifs du changement d'emploi serait donc l'augmentation salariale. En dehors du sacrifice que ces jeunes auditeurs sont prêts à réaliser par rapport à leur équilibre vie privée-vie professionnelle, la rémunération est également un autre point qu'ils sacrifient en allant au sein des

Big Four. Il faut tout de même noter que la rémunération qu'ils perçoivent au sein des Big Four est suffisante pour vivre correctement au Luxembourg. Aucun de nos répondants n'a exprimé avoir des difficultés financières.

La question salariale devient donc importante pour nos répondants après avoir vécu et travaillé un moment au Luxembourg. Une des raisons qui les poussent à chercher une augmentation salariale est le coût de la vie au Luxembourg. En effet, le prix des logements y est plus élevé que dans les pays frontaliers ou dans les autres pays d'Europe. Afin d'améliorer leur qualité de vie, ces jeunes travailleurs vont, après avoir également sacrifié leur confort en vivant en colocation par exemple, chercher à louer un logement plus agréable ou à acheter un bien. C'est donc à ce moment-là que la question financière devient importante pour eux.

Afin de terminer cette partie relative à la rémunération, il faut noter que la prise en compte du salaire des jeunes travailleurs a vite évolué. En moins d'un an pour certains, le salaire est devenu un point important. Ce point a été mis en avant lorsque nous leur avons demandé quels étaient les éléments qui pourraient les pousser à rester au sein de leur entreprise. Sept des répondants qui n'étaient pas dans une démarche de recherche nous avaient communiqué qu'un des éléments qui les mènerait à rester serait une augmentation salariale.

7. Discussion

Nous avons pu répondre dans le point précédent aux différentes sous-questions de recherche que nous avons pu établir. Il est donc maintenant temps de mettre en lien nos résultats avec notre revue de la littérature. Ce point a donc pour objectif de mettre en évidence les similitudes, les différences ou les nouveautés qui ont pu émerger de notre recherche.

Nous commencerons cette partie avec les ancrs de carrière de Schein (1996) et nous pouvons dire que nos résultats vont en majorité dans le sens de cette théorie, mis à part pour l'ancre « internationale ». De fait, Cerdin (2007) exprimait que les personnes ayant une ancre « stabilité, sécurité » élevée seraient les moins enclines à s'expatrier et cela est bien confirmé par notre étude, puisque nous avons une population qui a un score moyen pour l'ancre « sécurité » faible. D'un autre côté, l'ancre « internationale » ajoutée par Suutari et Taka (2004) a obtenu dans notre étude un score qui ne montrait en rien que l'expatriation était une priorité pour nos sujets. Cependant, Cerdin (2007, p. 9) avait lui montré que chacune des autres ancrs pouvait « accepter » la mobilité internationale car elle pouvait être un moyen de combler les souhaits en matière de carrière. Nous pouvons citer comme exemple l'ancre « qualité de vie », l'expatriation pouvant être un moyen d'accéder à cette amélioration.

Les sujets que nous avons rencontrés font partie de « la génération Y ». Beaucoup d'auteurs ont tenté de mettre en avant les caractéristiques de cette génération, comme nous avons pu le montrer dans le tableau 2 (« vers un idéal de la génération Y. Pichault et Pleyers (2012, p. 6) »). Les caractéristiques de nos sujets coïncident avec la littérature, à quelques éléments près. Pour plus de facilités, nous avons repris le tableau et mis en bleu les éléments qui sont caractéristiques de nos sujets.

Tableau 10 : *confrontation des résultats - vers un idéal de la génération Y. Pichault et Pleyers (2012 : 6).*

Catégories	Caractéristiques	References
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail avec signification.	Eisner (2005) Yeaton (2008)
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continuée, attitude positive à l'égard du travail.	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007)

		Yeaton (2008)
Recherche de feedbacks	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotions, une fois les objectifs atteints, recherche de feedbacks par rapport à l'engagement professionnel.	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Yeaton (2008)
Intégration vie privée/vie professionnelle	Indifférenciation temps de travail/ temps de loisir, forte importance accordée au loisir, aux divertissements, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement au travail, capacité d'être multitâche.	Eisner (2005) Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de freelancer, individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer.	Erickson (2009) Josiam <i>et al.</i> (2009) Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations.	Josiam <i>et al.</i> (2009) Sullivan & Heitmeyer (2008) Yeaton (2008)
Faible loyalisme institutionnel	Peu de sentiment d'appartenance à l'entreprise, méfiance envers l'autorité et les institutions.	Laizé & Pougnet (2007) Yeaton (2008)
Difficulté à se projeter dans le long terme	Incertitude sur l'avenir, difficulté à se projeter dans le futur, difficulté à s'engager et à faire des choix, primat de l'instantané.	Erickson (2009) Laizé & Pougnet (2007) Pelton & True (2004)

		Sullivan & Heitmeyer (2008)
Technophilie	Haut degré de familiarisation aux technologies de l'information.	Eisner (2005) Sullivan & Heitmeyer (2008)

Dalmas et Lima (2016) prônent une individualisation et une nécessité d'offrir de la flexibilité aux jeunes de la génération Y. L'on constate que les Big Four offrent ces deux points. En effet, on a pu remarquer que, malgré un travail très normé et réglementaire, les auditeurs peuvent adapter leurs conditions de travail. Il est également intéressant de souligner que les jeunes diplômés choisissent leur employeur en majorité grâce au « feeling » qu'ils ont pu ressentir avec les différentes personnes rencontrées. Ils apprécient particulièrement quand leur futur employeur s'intéresse à eux personnellement.

Thorn (2009), Richardson et Mallon (2005), ainsi que Farcas et Gonçalves (2017) mettaient en avant une recherche d'aventure et de découverte, une amélioration de carrière et des conditions de vie comme motivations pour l'expatriation. Les éléments recueillis lors de nos entretiens sont en accord avec les éléments décrits ci-avant. Nos sujets pensent à leur carrière : ils font « le sacrifice » d'aller travailler au sein d'un Big Four au Luxembourg car cela leur servira de tremplin pour atteindre d'autres positions par la suite. Ils font également le choix de partir au Luxembourg car ils pourront y découvrir d'autres cultures ainsi que parler d'autres langues. Pour certains, le Luxembourg permet d'obtenir de meilleures conditions de vie. En effet, le Luxembourg dispose d'un marché de l'emploi très vaste avec beaucoup d'opportunités professionnelles. De plus, nos répondants ont exprimé l'idée selon laquelle le Luxembourg offre une qualité de vie supérieure par rapport à d'autres pays d'Europe.

Avant d'intégrer les Big Four, les jeunes diplômés sont prêts à entrer dans ces structures car elles ressemblent aux organisations des écoles de commerce. De plus, la majorité a déjà côtoyé les Big Four durant leur parcours académique. En effet, ces organisations sont présentes constamment auprès des étudiants lors des événements de recrutement ou lors de cours donnés par des membres de Big Four. Ces éléments facilitent la réussite de la socialisation anticipée (Lacaze, 2007 ; Lacaze & Fabre, 2010) en plus du fait que les Big Four offrent la possibilité aux jeunes de se former et que ce point fait partie des attentes de cette population. Si l'on suit le schéma 2 sur la socialisation organisationnelle, l'intégration et l'insertion professionnelle, on peut constater que les Big Four font tout pour favoriser ce processus. En effet, l'organisation du voyage d'intégration permet aux jeunes de se socialiser rapidement et de trouver rapidement leur place au sein de l'organisation.

Comme Lacaze et Fabre (2010) l'avaient démontré, nous avons ici un processus de socialisation organisationnelle qui a des effets sur les intentions et les comportements des employés. En effet, ce processus a permis de fidéliser les employés grâce aux relations qu'ils ont nouées avec leurs futurs collègues lors de leur parcours d'intégration. Ce point a un impact positif sur la rétention des employés. De plus, les formations données de manière intensive au début d'embauche permettent aux jeunes auditeurs d'être rapidement opérationnels et performants.

Concernant l'adaptation culturelle, nos sujets n'ont pas vécu la situation comme avaient pu la présenter Black & Mendenhall (1991) avec la courbe en U. Les sujets ne nous ont pas fait part de difficultés à s'adapter. Il leur a fallu un temps d'adaptation, certes, mais nous ne sommes pas dans une situation face à laquelle les sujets ont réellement rencontré de problèmes. Ils ont au contraire mis en avant une culture semblable à celle qu'ils pouvaient vivre chez eux. Ce processus est également facilité par la connaissance de la langue locale qui est le français ou l'anglais (Cerdin, 2007). Slama (2014) avait démontré que le choc culturel pouvait être réduit lorsque l'expatrié recevait du soutien de la part des membres de l'organisation qui l'accueille. Au sein des Big Four, tout est mis en œuvre pour que les employés puissent nouer des relations d'amitié et donc trouver du soutien de leurs pairs. Cela est mis en place par le voyage d'intégration et les nombreux événements internes organisés. De plus, la majorité des sujets que nous avons rencontrés vivent assez près de leur famille. Cela leur permet également de trouver du soutien. Ce sont donc ces éléments qui permettent aux jeunes auditeurs de ne pas vivre leur adaptation comme l'avaient décrite Black & Mendenhall (1991), en traversant un réel choc culturel.

Les sujets nous ont décrit le Luxembourg comme un pays qui regorge d'opportunités professionnelles. Ils disposent d'un master universitaire décerné par une école de commerce. Ils ont donc une formation générale, car ce diplôme leur permet d'exercer beaucoup de fonctions différentes. Ces deux variables sont des variables environnementales et personnelles, et d'après le modèle de Price (2001), elles constitueraient des éléments qui peuvent expliquer le turnover dans une entreprise. Au regard du schéma 5 sur l'impact des variables organisationnelles sur le turnover de Price (2001), les auditeurs que nous avons rencontrés ont une bonne satisfaction professionnelle et un bon engagement professionnel. Ces deux éléments ont un impact négatif sur le turnover : en effet, les sujets que nous avons rencontré et qui estimaient avoir une bonne satisfaction professionnelle et un engagement organisationnel plutôt fort n'ont pas l'intention de quitter leur employeur. D'un autre côté, deux des trois répondants qui recherchent un autre emploi éprouvaient une satisfaction professionnelle et un engagement organisationnel faible. Nous pouvons constater que le modèle de Price (2001) peut servir de base pour prédire le turnover de la population que nous avons étudiée.

Avant de clore notre discussion, nous allons comparer nos résultats relatifs à la rémunération avec la littérature détaillée dans notre revue de la littérature. Terera et Ngirande (2014) démontraient que la

rémunération n'avait pas d'impact sur la satisfaction professionnelle. Quant à nos sujets, ils ont clairement exprimé que leur satisfaction professionnelle serait plus élevée si leur salaire augmentait. Au regard du modèle de Price (2001), le salaire a un impact sur la satisfaction professionnelle et donc sur les intentions de quitter. Nos résultats vont donc dans le sens du modèle de Price (2001). De plus, la rémunération semble être importante pour nos sujets dans leur décision de quitter leur employeur et cet élément pourrait constituer une stratégie de la part de l'employeur pour conserver ses employés. En effet, plusieurs de nos sujets pourraient accepter de rester chez leur employeur moyennant une augmentation salariale.

Pour conclure, en suivant le raisonnement de Abraham *et al.* (2013), nos sujets n'étaient à la base pas à la recherche d'un emploi qui offre une grosse rémunération. De fait, l'apprentissage est plus important pour eux au départ. Même s'ils disposent d'un master universitaire, ils ne se considèrent pas comme des experts. Cependant, après avoir passé un moment au sein des Big Four et gagné en expérience, ils seraient devenus des experts et ce serait donc logique qu'ils cherchent alors une rémunération plus avantageuse.

8. Conclusion

Dans ce mémoire, nous avons tenté de comprendre le déroulement du parcours d'intégration des jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg. Afin d'atteindre cet objectif, nous avons réalisé une étude qualitative avec une approche inductive (des précisions sur l'approche inductive utilisée ont été apportées au point 4.2).

Avant de commencer notre revue de la littérature, nous avons contextualisé la situation des Big Four au Luxembourg, cela nous a permis de comprendre le fait que, malgré une réputation internationale, ces organisations sont également concernées par des problématiques de recrutement et turnover.

Notre revue de la littérature nous a permis de dégager des informations relatives aux personnes qui pratiquent l'expatriation, avec comme principale théorie les ancres de carrière de Schein (1996). Nous avons ensuite établi la distinction entre les motivations qui poussent les individus à l'expatriation et les éléments incitatifs pour la pratiquer. Par la suite, nous avons développé l'intégration comme faisant partie d'un processus plus large qu'est la socialisation organisationnelle. Nous avons décrit l'adaptation au pays d'accueil comme étant une courbe en U (Black & Mendenhall, 1991 : 227). Avant de clôturer notre revue de la littérature par la description de l'impact de la loyauté sur l'entreprise et l'employé, nous avons présenté le maintien de l'employé dans l'entreprise grâce au modèle de Price (2001) sur le turnover volontaire.

Pour parvenir à répondre à notre question de recherche, à savoir « Quel est le parcours d'intégration des jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg ? », nous avons répondu à quatre sous-questions directement liées.

Nous ne cherchions pas, dans notre étude, à mettre en avant des catégories de personnes avec un type de parcours en particulier. Nous voulions comprendre pourquoi ces jeunes choisissaient les Big Four au Luxembourg comme premier employeur. Nous avons pu mettre en évidence un panel des différentes motivations, présentant évidemment des récurrences, bien que chaque individu justifie ses choix différemment. Les Big Four attireraient donc les jeunes diplômés de par les opportunités d'apprentissage élevées et leur environnement international. Les jeunes diplômés prennent également en compte la marque employeur et les opportunités de sortie.

Le parcours d'intégration est très bien structuré pour les auditeurs qui commencent pendant « une période de rentrée ». Ils sont accueillis par des collaborateurs plus expérimentés et ont l'opportunité de nouer des relations avec leurs collègues lors d'un voyage d'intégration. Ces collègues vont, pour la majorité d'entre eux, devenir les personnes avec qui ils passeront du temps également en dehors du

travail. Ces liens développés ont pour effet de diminuer le turnover. Malgré cela, les Big Four sont quand même soumis à un turnover élevé. Notre mémoire permet donc d'apporter divers éléments de réponse pouvant contribuer à améliorer la rétention. Nous pouvons par exemple citer l'augmentation de la rémunération ou le fait de proposer de réaliser une autre activité que l'audit.

Ce mémoire apporte divers éléments qui permettent de comprendre le parcours d'intégration des jeunes diplômés d'école de commerce au sein des Big Four au Luxembourg. Les résultats de cette étude peuvent servir d'outils pour les jeunes diplômés et de base pour le développement de pistes d'amélioration pour les Big Four. En dépassant la visée compréhensive de cette étude, les éléments mis en avant peuvent aider les jeunes diplômés dans leur choix d'emploi. Ils pourraient, grâce aux données collectées, mieux se représenter les conditions de travail au sein des Big Four au Luxembourg. De l'autre côté, les Big Four pourraient se servir des données afin d'améliorer certains de leurs processus liés au recrutement ou à la rétention.

Avant de conclure ce mémoire, nous allons présenter les limites de cette étude. Notre échantillon était composé de quatorze personnes provenant essentiellement de Belgique. Or, les Big Four luxembourgeoises sont bien plus multiculturelles. Le fait d'avoir un échantillon plutôt réduit ne nous permet pas de tirer des conclusions généralisables à tous les auditeurs travaillant au sein de Big Four au Luxembourg. Au vu de la portée de cette étude, elle ne nous permet pas non plus d'évaluer sur le long terme la réaction des participants : que décideront-ils de faire ultérieurement ?

Néanmoins, ces limites ouvrent des possibilités de recherches futures. En effet, il pourrait être utile de transformer notre étude en étude quantitative afin de pouvoir généraliser certains points. Il serait par exemple possible de faire passer un questionnaire à un échantillon plus conséquent d'auditeurs de Big Four au Luxembourg, avec pour objectif la généralisation des éléments qui impactent la rétention en leur sein. D'un autre côté, la réalisation d'une étude longitudinale permettrait de comprendre la potentielle évolution des ancrés de carrière des auditeurs des Big Four, ainsi que la manière dont cette évolution se produit.

Pour clôturer ce mémoire, nous souhaitons revenir sur un élément qui nous a particulièrement étonné. Il concerne la rémunération et l'évolution des mentalités par rapport à celle-ci de la part des auditeurs. Nous avons été surpris de voir à quelle vitesse elle devient un élément important pour les jeunes travailleurs. En effet, certains auditeurs n'étaient pas en poste depuis un an qu'ils pensaient déjà trouver une opportunité pour augmenter leur rémunération. Ce point a été mis en avant par la non-prise en compte de la rémunération dans la recherche d'emploi, alors que celle-ci est devenue un élément prioritaire au regard de la rétention.

9. Bibliographie

Abraham, J., Morin, L., Renaud, S., & Saulquin, J.-Y. (2013). Pratiques de grh et rétention fonctionnelle : analyse différenciée selon le statut d'expert. In Université de printemps de l'Institut de l'Audit Social (IAS).

Aityan, S. K., & Gupta, T. K. P. (2012). Challenges of employee loyalty in corporate America. *Business and Economics Journal*.

Baret, C., Dumas, F., Mairesse, C. & Randon, S. (2013). Exploiter une enquête de satisfaction pour identifier les principaux facteurs de fidélisation des personnels: Le cas du centre hospitalier de Versailles. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 8(4), 124-134. <https://doi.org/10.3917/rimhe.008.0124>

Black, J.S., Mendenhall, M.E. (1991), « The U-curve adjustment hypothesis revisited : A review and theoretical framework », *Journal of International Business Studies*, 22 (2), 225-247.

Bourhis, A. & Chevernet D. (2007). Attraction et rétention du commerce de l'alimentation : étude des salariés de la génération Y peu scolarisés. *XXIème congrès de l'AGRH*.

Cerdin, J. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, 1(1), 155-175. <https://doi.org/10.3917/mav.001.0155>

Cerdin, J.-L. (2007), *S'expatrier en toute connaissance de cause*. Eyrolles.

Dalmas, M. & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90(8), 151-174. doi:10.3917/mav.090.0151.

Dejoux, C., & Wechtler, H. (2012). Compétences émotionnelles et motivations de carrière comme déterminants de l'adaptation à l'international : cas de l'Alliance Française. *Revue de gestion des ressources humaines*, 83(1), 45-64. <https://doi.org/10.3917/grhu.083.0045>

Eisner, S. (2005, September). Managing Generation Y. (cover story). *SAM Advanced Management Journal* (07497075), 70(4), 4-15.

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

Farcas, D., & Gonçalves, M. (2017). Motivations and Cross-Cultural Adaptation of Self-Initiated Expatriates, Assigned Expatriates, and Immigrant Workers: The Case of Portuguese Migrant Workers in the United Kingdom. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 48(7), 1028–1051.
<https://doi.org/10.1177/0022022117717031>

Feldman, D., (1976) A Contingency Theory of Socialization. *Administrative Science Quarterly*, 21, 433-452.

Feldman, D., (1981) « The Multiple Socialization of Organization Members », *Academy of Management Review*, 6, (2), 309-318.

Josiam, B., Crutsinger, C., Reynolds, J., Dotter, T., Thozhur, S., Baum, T., et al. (2009, April). An Empirical Study of the Work Attitudes of Generation Y College Students in the USA: The Case of Hospitality and Merchandising Undergraduate Majors. *Journal of Services Research*, 9(1), 5-30.

Khaldi, S. & Majidi, F.-Z. (2018) L'influence de la marque employeur sur l'attractivité des candidats et la fidélisation des salariés. *Public & Nonprofit Management Review*, 3(1), 241-252.

Kim, K., Halliday, C., Zhao, Y., Wang, C., & Von Glinow, M. (2018). Rewarding Self-Initiated Expatriates: A Skills-Based Approach. *Thunderbird International Business Review*, 60(1), 89–104.
<https://doi.org/10.1002/tie.21832>

Lacaze, D. (2007). La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle. *Management & Avenir*, 14(4), 9-24. doi:10.3917/mav.014.0009.

Lacaze, D., Fabre, C. (2010). Présentation du concept de socialisation organisationnelle. In Delobbe, N., Herrbach, O., Lacaze, D., & Mignonac, K. *Contrat psychologique, émotions au travail, socialisation organisationnelle*. De Boeck..

Laizé, C. & Pougnet, S. (2007, novembre). Un modèle de développement des compétences sociales et relationnelles des jeunes d'aujourd'hui et managers de demain ?, Actes de l'AGRH, Reims, <http://www.reims-ms.fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2007laize-pougnet082.pdf>

Loveman, G. W. (1998). Employee Satisfaction, Customer Loyalty, and Financial Performance: An Empirical Examination of the Service Profit Chain in Retail Banking. *Journal of Service Research*, 1(1), 18–31. <https://doi.org/10.1177/109467059800100103>

Martineau, Y., Wils, T., & Tremblay, M. (2005). La multiplicité des ancrés de carrière chez les ingénieurs québécois: Impacts sur les cheminements et le succès de carrière. *Relations Industrielles*, 60(3), 455-482,567. <http://dx.doi.org/10.7202/012155ar>

Merignac, O. (2005) Réseau, implication et soutien social lors de l'expatriation : les liens entre performance économique et performance sociale. *16e Conférence de l'AGRH*

Mintzberg, H. (1982). Structure et dynamique des organisations, Paris/Montréal: Editions d'Organisation/Agence d'Arc (1ère édition américaine en 1979).

Morin, L. & Renaud, S. (2009). La rétention des employés et les pratiques de formation et de rémunération : État des lieux de la littérature nord-américaine en grh, psychologie et économie du travail. <https://www.agrh.fr/assets/actes/2009morin-renaud088.pdf>

Pelton, L., & True, S. (2004, Fall). Teaching Business Ethics: Why Gen Y?. *Marketing Education Review*, 14(3), 63-70.

Pichault, F., & Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... enquête sur une représentation managériale. *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, 108(2), 39–54.

<https://doi.org/10.3917/geco.108.0039>

Powers, E. (2000). Employee Loyalty in the New Millennium. S.A.M. *Advanced Management Journal* (1984), 65(3), 4–8

Presbitero, A. & Quita, C. (2017). Expatriate career intentions: Links to career adaptability and cultural intelligence. *Journal of Vocational Behavior*, 98, 118–126. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2016.11.001>

Price, J. L. (1989). The Impact of Turnover on the Organization. *Work and Occupations*, 16(4), 461–473. <https://doi.org/10.1177/0730888489016004005>

Price, J. L. (2001). Reflections on the determinants of voluntary turnover, *International Journal of Manpower*, 22(7), 600-624. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000006233>

Richardson, J., & Mallon, M. (2005). Career interrupted? The case of the self-directed expatriate. *Journal of World Business*, 40(4), 409–420. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2005.08.008>

Saba, T., Dolan, S., Jackson, S., & Schuler, R. (2008). *La gestion des ressources humaines : tendances, enjeux et pratiques actuelles*. Pearson Education.

Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company.

Schein, E. H. (1996). Career Anchors Revisited: Implications for Career Development in the 21st Century. *The Academy of Management Executive* (1993), 10(4), 80–88. <https://doi.org/10.5465/AME.1996.3145321>

Sheridan, J.H. (1989). Loyalty Crisis: Just a Myth ? *Industry Week*, 238 – 247

Silvanto, S. & Ryan, J. (2014). Relocation Branding: A Strategic Framework for Attracting Talent from Abroad. *Journal of Global Mobility*, 2(1), 102-120. <https://doi.org/10.1108/JGM-07-2013-0046>

Silvanto, S., Ryan, J. & McNulty, Y. (2015). An Empirical Study of Nation Branding for Attracting

Internationally Mobile Skilled Professionals. *Career Development International*, 20(3). 238-258. 10.1108/CDI-08-2014-0105. <https://doi.org/10.1108/CDI-08-2014-0105>

Slama, Y. (2014). Le rôle des salariés locaux dans l'adaptation des expatriés: Cas des multinationales au Maroc et en Tunisie. *Revue française de gestion*, 239(2), 51-63. <https://doi.org/10.3166/RFG.239.51-63>

Stenger, S. (2017). *Au cœur des cabinets d'audit et de conseil. De la distinction à la soumission*. PUF.

Stepanek, M. (1997). Poll finds workers secure, loyal. *The News and Observer*.

Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. Harper Perennial.

Sullivan, P., & Heitmeyer, J. (2008, May). Looking at Gen Y Shopping Preferences and Intentions: Exploring the Role of Experience and Apparel Involvement. *International Journal of Consumer Studies*, 32(3), 285-295.

Suutari, V. & Chris, B. (2000) .Making their own way: international experience through self-initiated foreign assignments, *Journal of World Business*, 35(4), 417-436. [https://doi.org/10.1016/S1090-9516\(00\)00046-8](https://doi.org/10.1016/S1090-9516(00)00046-8)

Suutari, V. & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *The Journal of Management Development*, 23(9), 833-847. <https://doi.org/10.1108/02621710410558440>

Terera, S., & Ngirande, H. (2014). The Impact of Rewards on Job Satisfaction and Employee Retention. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(1), 481. Retrieved from <https://www.mcses.org/journal/index.php/mjss/article/view/1925/1924>

Thorn, Kaye. (2009). The Relative Importance of Motives for International Self-Initiated Mobility. *Career Development International*, 14(5), 441-464. <https://doi.org/10.1108/13620430910989843>

Van Campenhoudt, L., Quivy, R., & Marquet, J. (2011). *Manuel de recherche en sciences sociales (4e*

édition entièrement revue augmentée). Dunod.

Voss, C., Tsiriktsis, N., Funk, B., Yarrow, D., Owen, J. (2005). Managerial choice and performance in service management - a comparison of private sector organizations with further education colleges. *Journal of Operations Management*, 23 (2), 179-195

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

Yee, R. W.Y., Yeung, A. C. L., Cheng, E. T. C. (2010). An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry, *International Journal of Production Economics*, 124, (1), 109-120

10. Annexes

Annexe 1 : Guides d'entretien français et anglais

Guide d'entretien	
Présentation personnelle	
Pourriez-vous présenter s'il vous plaît ?	
Pourriez-vous me décrire votre parcours scolaire ?	
Avez-vous eu l'opportunité d'avoir une expérience à l'étranger durant vos études ?	
Si oui, expliquez ?	
Si non, pourquoi ?	
Avez-vous réaliser un voyage à la suite de vos études ?	
Oui, expliquez ?	
Non, pourquoi ?	
Lors de vos études quelle a été votre implication au sein de votre Université – école ?	
Comité étudiant ?	
Test ancre de carrière	
Recherche d'emploi	
Comment s'est déroulé votre recherche d'emploi ?	
Postulé ?	
Proposition d'emploi ?	
Avez-vous cherché dans d'autres pays et dans votre pays d'origine ?	
Non, expliquez ?	
Oui, décrivez vos différentes expériences ?	
Pourquoi ne pas avoir cherché dans votre pays ou dans d'autres pays ?	

Comment votre décision de postuler au Luxembourg s'est-elle construite ?	
Quelle était votre situation familiale avant votre départ au Luxembourg ? Réaction du partenaire ?	
Quels étaient les 3 critères principaux dans la recherche de votre premier emploi ?	
Pensez-vous que ces critères de recherche soient similaires chez les personnes de votre âge ?	
L'entreprise était-elle plus importante pour vous que la destination ?	
Comment s'est construit votre décision de travailler au sein d'un Big four ? Pourquoi avoir choisi ... plutôt qu'un autre ?	
Avez-vous réalisé des comparaisons concernant la rémunération octroyée en fonction des pays ? Calcul en net ?	
Comment avez-vous appréhender la question du logement à l'étranger ?	
Avez-vous reçu des aides logistiques lors de votre expatriation ? Aviez-vous des attentes par rapport à ces aides ?	
Si vous deviez classer sur une échelle de 1 à 10 le soutien organisationnel que vous avez perçu, quel serait donc sa position ? (aide logistique, politique d'accompagnement, rémunération, ...)	
Avant votre début de carrière, comment perceviez-vous votre travail au sein de ... ? Est-ce conforme à ce que vous réalisez aujourd'hui ?	
Intégration	
Comment se sont déroulés vos premiers jours au sein de ... ? Intégration ?	

Accompagnement ?	
Comment avez-vous géré votre adaptation à la culture de votre pays d'accueil ?	
Comment s'est déroulé votre carrière chez ... jusqu'au aujourd'hui ?	
Quels sont les obstacles que vous avez pu rencontrer lors de cette intégration ?	
Avec qui faites-vous des activités ?	
Existe-t-il une continuité entre les big four et les études de commerce ?	
Comment qualifieriez la continuité qu'il peut exister entre les big four et les études de commerces ?	
Rétention	
Quels sont les éléments qui font que vous restez chez ... ?	
Quels sont les éléments qui font que vous pourriez quitter ... ?	
Comment pourrait réagir votre employeur afin que vous restiez ?	
Quelle est votre possible évolution au sein de ... ?	
Réaction ?	
Comment fait-on pour faire carrière au sein d'un Big four ?	
A quel degré vous sentez-vous loyal à votre employeur ?	
Décrivez les éléments en faveur et en défaveur de votre loyauté	
Si vous deviez situer votre satisfaction professionnelle sur une échelle de 1 à 10 à quel niveau la situeriez-vous ?	
Expliquez ...	
Comment décrieriez-vous la pression qui existe dans les Big four ?	
Comment se déroule l'évaluation au sein de ... ?	
Réaction ?	
Retour pays d'accueil	
Envisagez-vous un retour dans votre pays d'origine ?	

Dans quel cadre pourriez-vous envisager un retour dans votre pays d'origine ?	
---	--

Interview guide	
Personal presentation	
Could you please introduce yourself ?	
Could you describe me your school career ?	
Did you have the opportunity to have any experience abroad during your studies?	
If so, please explain?	
If not, why not? ?	
Did you take a trip following your studies?	
Yes, explain?	
No, why not?	
During your studies, what was your involvement in your University - school?	
Student Committee?	
Anchor career test	
Job search	
How did your job search go?	
Applying for a job?	
Job offer ?	
Have you searched in other countries and in your home country?	
No, explain?	
Yes, describe your different experiences?	
Why didn't you look in your country or in other countries?	
How did your decision to apply in Luxembourg come about?	
What was your family situation before you left for	

Luxembourg?	
Reaction of your partner?	
What were the 3 main criteria in the search for your first job?	
Do you think these search criteria are similar for people your age?	
Was the company more important to you than the destination?	
How did your decision to work at a Big Four come about?	
Why did you choose ... over another?	
Have you made any comparisons regarding the remuneration granted in different countries?	
Net calculation?	
How did you approach the issue of housing abroad?	
Did you receive logistical support during your expatriation?	
Were you attentive to these aids?	
If you were to rate the organizational support you received on a scale of 1 to 10, where would it stand? (logistical support, support policy, remuneration, ...)	
Before you started your career, how did you perceive your work at ...?	
Is it consistent with what you do today?	
Integration	
How were your first days in ...?	
Integration?	
Accompaniment ?	
How did you manage your adaptation to the culture of your host country?	
How has your career been with... until today?	
Assignments?	
What are the obstacles you may have encountered during this	

integration?	
Who are you doing activities with in Luxembourg?	
Is there a continuity between big four and business studies? How would you qualify the continuity that may exist between the big four and business studies?	
Retention	
What makes you stay at ...?	
What are the elements that make it possible for you to leave...?	
How might your employer react so that you stay?	
What is your possible evolution within ...? Reaction?	
How do you make a career in a Big Four?	
How loyal do you feel to your employer? Describe the elements for and against your loyalty.	
If you were to rate your job satisfaction on a scale of 1 to 10, at what level would you rate it? Explain ...	
How would you describe the pressure in the Big Four?	
How does the evaluation take place in ...? Reaction?	
Return to host country	
Do you plan to return to your home country?	
In what context could you envisage a return to your country of origin?	

Annexe 2 : Test des ancrs de carrière

1. Test des ancrs

Test ancres de Schein

Sources : Jean-Luc Cerdin (2007), *S'expatrier en toute connaissance de cause*, Eyrolles et Syllabus outplacement GALILEI
Utilise l'échelle de 1 à 5 pour évaluer le degré de vérité de chacun de ces éléments pour toi

	1	2	3	4	5
1	Mon rêve est d'être tellement bon(ne) dans ce que je fais que mes conseils d'expert seront recherchés en permanence.				
2	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'ai réussi à intégrer et à gérer les efforts des autres.				
3	Je rêve d'avoir une carrière qui me donne la liberté de faire mon travail à ma façon et selon mon propre programme.				
4	J'attache plus d'importance à la sécurité et à la stabilité qu'à la liberté et l'autonomie.				
5	Je suis toujours à l'affût d'idées qui me permettraient de démarrer ma propre entreprise...				
6	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'ai le sentiment de contribuer réellement au bien-être de la société.				
7	Je rêve d'une carrière dans laquelle je puisse résoudre ou venir à bout de situations particulièrement difficiles.				
8	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'être placé(e) sur un poste qui compromet ma capacité à poursuivre mes intérêts personnels et familiaux.				
9	Je rêve d'avoir une carrière internationale qui me permette de voyager et de travailler avec des personnes de diverses cultures.				
10	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si je peux développer mes capacités techniques ou fonctionnelles à un très haut niveau de compétence.				
11	Je rêve d'être responsable d'une organisation complexe et de prendre des décisions qui touchent nombre de personnes.				
12	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand je suis complètement libre de définir mes propres tâches, programmes et procédures.				
13	Je préférerais quitter définitivement mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui compromettrait ma sécurité dans cette entreprise.				
14	Monter ma propre affaire est plus important pour moi que d'atteindre un haut niveau de management dans l'organisation d'autrui.				
15	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière lorsque je peux mettre mes talents au service des autres.				
16	J'ai le sentiment de réussir dans ma carrière seulement si je peux faire face et surmonter des défis particulièrement retors.				
17	Je rêve d'une carrière qui me permette d'intégrer mes besoins personnels, familiaux et professionnels.				
18	Travailler à l'étranger m'attire.				
19	Devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise m'attire plus que d'atteindre un poste de direction générale.				
20	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je deviens directeur général d'une organisation.				
21	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si j'atteins une autonomie et une liberté totale.				
22	Je recherche des emplois dans des organisations qui me procureront un sentiment de sécurité et de stabilité.				
23	Je suis pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai pu construire quelque chose qui est entièrement le fruit de mes idées et efforts.				
24	Utiliser mes compétences pour que le monde devienne un endroit plus agréable pour vivre et travailler est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				
25	J'ai été pleinement satisfait(e) dans ma carrière quand j'ai résolu des problèmes apparemment insolubles ou quand je suis venu(e) à bout de situations apparemment impossibles.				

5. Adapté de Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. Pfeiffer & Company, San Diego, California, et mis à jour avec l'ancre internationale.

	1	2	3	4	5
26	J'estimerai avoir réussi dans la vie seulement si j'ai pu trouver un équilibre entre mes besoins personnels, ceux liés à ma famille et ma carrière.				
27	J'estimerai avoir réussi dans ma carrière seulement si je parviens à travailler dans un environnement international.				
28	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui me ferait sortir de mon champ d'expertise.				
29	Atteindre un poste de direction générale m'attire plus que de devenir directeur de la fonction correspondant à mon domaine d'expertise.				
30	L'opportunité de faire mon travail à ma façon, libre de règles et de contraintes, est plus importante pour moi que la sécurité.				
31	Je suis pleinement satisfait(e) dans mon travail quand j'éprouve le sentiment d'une sécurité totale sur le plan financier et sur celui de l'emploi.				
32	J'estimerai avoir réussi ma carrière seulement si j'arrive à créer ou à élaborer quelque chose qui est ma propre idée ou mon propre produit.				
33	Je rêve d'avoir une carrière qui apporte une réelle contribution à l'humanité et à la société.				
34	Je recherche des opportunités de travail qui défient fortement mes capacités à résoudre des problèmes et/ou mon goût de la compétition.				
35	Équilibrer les exigences de la vie personnelle et professionnelle est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				
36	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui n'impliquerait pas la possibilité d'une mobilité internationale.				
37	Je suis pleinement satisfait(e) de mon travail quand j'ai été capable d'utiliser les compétences et talents rattachés à ma spécialisation.				
38	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui m'empêcherait d'atteindre une position de management général.				
39	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter un travail qui réduirait mon autonomie et ma liberté.				
40	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'éprouver un sentiment de sécurité et de stabilité.				
41	Je rêve de démarrer et de développer ma propre affaire.				
42	Je préférerais quitter mon entreprise plutôt que d'accepter une mission qui amoindrirait mes capacités d'être au service des autres.				
43	Travailler sur des problèmes quasiment insolubles est plus important pour moi que d'atteindre une position managériale élevée.				
44	J'ai toujours cherché des opportunités de travail qui minimisent les interférences avec les préoccupations personnelles ou familiales.				
45	Je rêve d'avoir une carrière qui me permette d'avoir des responsabilités internationales.				

SCORES :

1. Transférez vos notes du questionnaire dans la grille ci-dessous
2. Calculer le total de chacune des colonnes

Grille

	TECH	MG	AUT	SEC	CRE	CAU	DEF	VIE	INTER
	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
	(10)	(11)	(12)	(13)	(14)	(15)	(16)	(17)	(18)
	(19)	(20)	(21)	(22)	(23)	(24)	(25)	(26)	(27)
	(28)	(29)	(30)	(31)	(32)	(33)	(34)	(35)	(36)
	(37)	(38)	(39)	(40)	(41)	(42)	(43)	(44)	(45)
TOTAL									

Votre ou vos plus hauts scores indiquent vos orientations de carrière.

TECH : ancre technique
 MG : ancre managériale
 AUT : ancre autonomie
 SEC : ancre sécurité/stabilité
 CRE : ancre créativité
 CAU : ancre dévouement à une cause
 DEF : ancre défi pur
 VIE : ancre qualité de vie
 INTER : ancre internationale

2. Résultats du test des ancres de carrière

Sujet	TECH	MG	Aut	SEC	CRE	CAU	DEF	VIE	INTER
D	16,00	18,00	19,00	13,00	27,00	24,00	21,00	15,00	18,00
E	18,00	18,00	31,00	13,00	23,00	16,00	17,00	24,00	22,00
F	13,00	17,00	28,00	13,00	21,00	21,00	23,00	19,00	22,00
G	19,00	16,00	16,00	24,00	14,00	24,00	20,00	21,00	19,00
H	14,00	12,00	17,00	16,00	15,00	23,00	15,00	23,00	21,00
I	16,00	18,00	17,00	16,00	19,00	19,00	19,00	22,00	16,00
J	20,00	18,00	22,00	18,00	14,00	16,00	22,00	24,00	19,00
K	17,00	18,00	17,00	13,00	31,00	22,00	20,00	24,00	19,00
L	26,00	26,00	18,00	21,00	15,00	18,00	22,00	16,00	11,00
M	21,00	13,00	13,00	25,00	6,00	18,00	19,00	22,00	19,00
N	17,00	11,00	25,00	18,00	21,00	28,00	21,00	27,00	13,00
O	14,00	26,00	20,00	19,00	22,00	11,00	12,00	20,00	18,00

P	11,00	10,00	17,00	17,00	18,00	15,00	17,00	35,00	13,00
Q	20,00	18,00	22,00	14,00	21,00	14,00	17,00	23,00	15,00
Moyen ne	17,29	17,07	20,14	17,14	19,07	19,21	18,93	22,50	17,50

Sujets	Propositions sélectionnées		
	D	15	41
E	3	12	17
F	30	33	34
G	40	17	13
H	6	17	45
I	11	17	23
J	3	17	34
K	14	17	41
L	1	11	25
M	13	17	1
N	3	42	17
O	17	11	23
P	8	17	35
Q	5	10	26

Annexe 3 : Critères de recherche d'emploi

Rai son s	Dé bou ché s	Inte rnat ional	Appr entis sage	Str uct ure pyr ami dal e	Big Fou r	Sal aire	Cha llen ge	Au dit	Bra ndi ng	Lié s à mes étu des	Co nta ct clie nt	Am bia nce	Epan ouiss emen t	Lux emb ourg
D	1	1	1											
E		1		1	1									
F	1	1				1								
G		1	1			1								
H					1		1	1						
I			1						1	1				
J		1					1		1					
K		1	1	1										
L	1								1		1			
M			1					1				1		
N		1	1									1		
O	1					1							1	
P			1			1			1					
Q						1			1					1
So m me	4	7	7	2	2	5	2	2	5	1	1	2	1	1