

Comprendre l'attrition au travail des membres de la génération Z en Belgique

Auteur : Martin, Ophélie

Promoteur(s) : Babic, Audrey

Faculté : Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'Éducation

Diplôme : Master en sciences psychologiques, à finalité spécialisée

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/22492>

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.

Mémoire

Comprendre l'attrition au travail des membres de la génération Z en Belgique

Mémoire présenté par MARTIN Ophélie

En vue de l'obtention du grade de Master en Sciences Psychologiques, à finalité spécialisée
en Psychologie Sociale, du Travail et des Organisations

Promotrice :

BABIC Audrey

Lectrices :

LECLERCQ Céline

PUTTAERT Ninon

Année académique : 2024-2025

Remerciements

Dans un premier temps, je tiens exprimer ma gratitude envers ma promotrice, Madame Audrey Babic, pour sa réactivité, ses conseils et sa bienveillance tout au long de mon travail. Son encadrement m'a été précieux tout au long de ma recherche.

Je tiens à remercier mes lectrices, Madame Leclercq et Madame Puttaert pour l'intérêt porté à mon sujet de mémoire.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à mon entourage pour leur soutien constant et leurs conseils avisés au cours de mon travail. Plus particulièrement, je remercie ma maman et mon compagnon pour leur soutien sans faille.

Enfin, je remercie chaleureusement tous les participants de mon étude qui ont eu la bonté de me donner de leur temps pour me partager leur expérience et leur vécu.

Résumé

L'arrivée récente des jeunes appartenant à la génération Z (nés entre 1995 et 2010) sur le marché du travail suscite de nombreuses critiques tant auprès des médias grand public et des employeurs. L'objectif de cette étude est de comprendre les causes qui ont conduit certains membres de cette génération, en Belgique, à quitter leur(s) précédent(s) emploi(s). À ce jour, peu d'études se concentrent spécifiquement sur les causes de départ, et aucune n'a, à notre connaissance, été menée en Belgique. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative auprès de neuf participants afin d'approfondir les causes de départ de ceux-ci. Les principaux motifs identifiés sont : l'impossibilité de concilier la vie privée et la vie professionnelle, l'inadéquation des valeurs avec celles de l'organisation, les conditions de travail qui affectent leur bien-être au travail, les relations sociales négatives et l'impossibilité d'évolution. Ce mémoire a permis de mieux comprendre l'attrition au travail de la génération Z, bien que des études complémentaires devraient être menées pour étayer nos résultats.

Mots clés : Génération Z, attrition, recherche qualitative, causes de démission

Table des matières

Introduction	1
Revue de la littérature.....	3
<i>Chapitre 1) La génération Z : contexte théorique.....</i>	<i>3</i>
1) « Génération » : Définitions	3
2) Génération Z : Caractéristiques.....	4
<i>Chapitre 2) L'attrition : contexte théorique et les causes d'attrition de la génération Z.....</i>	<i>9</i>
1) « L'attrition » : Définitions.....	9
2) Le modèle Attraction-Selection-Attrition (ASA) de Benjamin Schneider.....	9
3) Les causes éventuelles de l'attrition de la génération Z dans le monde.....	10
Méthodologie.....	19
1) Recrutement de l'échantillon	20
2) Description des critères de l'échantillon	20
3) Procédure de récolte de données	22
4) Création du guide d'entretien.....	22
5) La méthode d'analyse des données : L'Analyse Thématique Réflexive de Braun et Clarke	23
Résultats	25
<i>Conclusion des résultats.....</i>	<i>37</i>
Discussion.....	39
<i>Rappel des objectifs de l'étude et de la méthodologie</i>	<i>39</i>
<i>Discussion des résultats obtenus.....</i>	<i>40</i>
<i>Les limites et perspectives futures</i>	<i>45</i>
Conclusion.....	47
Bibliographie.....	49
Annexes	52
<i>Annexe A – guide d'entretien.....</i>	<i>52</i>
<i>Annexe B – codage entretien</i>	<i>54</i>
<i>Annexe C – création des catégories</i>	<i>72</i>
<i>Annexe D – Message de recrutement sur les réseaux sociaux</i>	<i>73</i>
<i>Annexe E – Formulaire d'information aux volontaires.....</i>	<i>74</i>
<i>Annexe F – Consentement éclairé.....</i>	<i>78</i>

Introduction

La génération Z (personnes nées à partir de 1995 jusqu'en 2010) est souvent qualifiée par les médias comme paresseuse, non fiable à long terme et comme ne supportant pas l'autorité (Student.be, 2025). Son arrivée sur le marché du travail bouleverserait fortement l'organisation du travail. D'après un article de presse de « Tendance Première » de la RTBF (2023) cette génération ne craint pas de s'exprimer sur ses besoins et n'hésite pas à contester l'autorité si elle ne partage pas le même avis. Face à cela, les entreprises doivent s'adapter en modifiant le processus de sélection des candidats, les canaux de communication, le management et les pratiques RH. Cela amène de nouveaux défis aussi pour retenir cette génération au sein d'une organisation, ayant des attentes parfois différentes des générations précédentes (Tendance Première, 2023). Ainsi, l'arrivée de la génération Z dans les organisations transforme le monde du travail en raison de certaines différences avec les générations précédentes (Tidhar, 2023).

Dans le monde scientifique, les différences de génération au travail est un sujet qui est fort populaire. Il existe des avis opposés sur l'utilité de ce type de recherche. D'après Saba (2017), il n'est pas possible qu'un groupe d'âge partage les mêmes attentes puisque chaque individu a ses propres spécificités. Elle ajoute aussi que les différentes générations partagent de nombreux éléments communs et qu'il n'est pas pertinent de se baser sur ce critère. L'objectif des études sur les effets de génération au travail ne doit pas être d'enfermer les individus dans des cases. Cependant, ces études permettent de relever des tendances dans une population partageant des événements économiques et culturels communs (Méda & Vendramin, 2010). De plus, les évolutions technologiques exercent une influence considérable dans de nombreux domaines, que ce soit l'éducation, le divertissement, les manières de consommer ou encore le monde professionnel (Scotch, 2019). La génération Z a grandi avec la technologie (Tidhar, 2023) ce qui fait qu'elle peut différer des autres générations sur certains points. De plus, les postes et conditions de travail évoluent, ce qui peut engendrer de nouvelles attentes. De cette manière, nous n'étudions pas que les membres d'une génération mais aussi leur contexte d'évolution qui a une influence multifactorielle.

Cette étude vise à explorer les causes de l'attrition au travail chez les membres de la génération Z en Belgique. À ce jour, nous n'avons pas trouvé d'étude en Belgique sur le sujet. Par ailleurs, la littérature existante se concentre majoritairement sur les éléments favorisant la rétention de cette génération au sein des organisations et sur leurs attentes professionnelles.

Notre recherche a pour objectif de combler cette lacune en apportant un éclairage nouveau sur les motifs concrets de départ des jeunes travailleurs issus de la génération Z.

Ce mémoire s'organise en plusieurs parties. La première partie est consacrée à la revue de littérature et se divise en deux sous-sections : la première définit ce qu'est une génération ainsi que les caractéristiques propres à la génération Z. La seconde définit l'attrition et explore les attentes de la génération Z en termes d'emploi pouvant être des causes d'attrition au sein de cette population. La deuxième partie décrit la méthodologie de l'étude, de nature qualitative. La troisième partie expose les résultats de l'étude. La quatrième partie, la discussion, met en lien les résultats avec la revue de la littérature, tout en abordant les limites de l'étude et les perspectives de recherches futures. Enfin, ce mémoire se conclut par une conclusion générale.

Avant d'aller plus loin, nous souhaitons revenir sur le fait que nous ne prétendons pas que l'appartenance à une cohorte générationnelle conditionne intégralement les comportements et attentes. Chaque individu possède ses propres spécificités. Néanmoins, nous pensons que le fait d'appartenir à un groupe spécifique exerce un impact variable sur l'attitude des personnes en faisant partie.

Chapitre 1) La génération Z : contexte théorique

Selon la RTBF (2023), la génération Z devrait constituer 50% de la main d'œuvre en 2025. Dans ce présent chapitre, nous allons définir ce qu'est une génération, revenir brièvement sur les générations précédentes toujours actives, définir la génération Z et ses caractéristiques ainsi que ses attentes générales en termes d'emploi.

1) « Génération » : Définitions

En 1970, Mannheim (cité par Harari et al., 2022, p. 1) décrit les générations comme « *des personnes d'âges similaires liées par les mêmes évènements historiques et expériences en lien avec le travail, les apprentissages, comportement de consommation et liens familiaux* ». Strauss et Howe (1991) postulent que les « *générations sont cycliques et répétitives* » et que « *chaque nouvelle génération peut apporter de nouvelles attitudes, perceptions et croyances* » (cités dans Keeling, 2023, p. 30). Ou encore, selon Méda et Vendramin (2010, p. 14) « *une génération n'est pas seulement un groupe d'âge ; c'est une cohorte qui porte aussi les marques des mutations culturelles, économiques, sociales, technologiques, voire historiques* ».

Nous allons retracer brièvement les différentes générations qui sont susceptibles d'être toujours actives professionnellement en 2025. Pour faciliter la visualisation, nous avons créé une ligne du temps ci-dessous (Figure 1), basée sur les années fournies dans l'étude d'Aggarwal et ses collègues (2020).

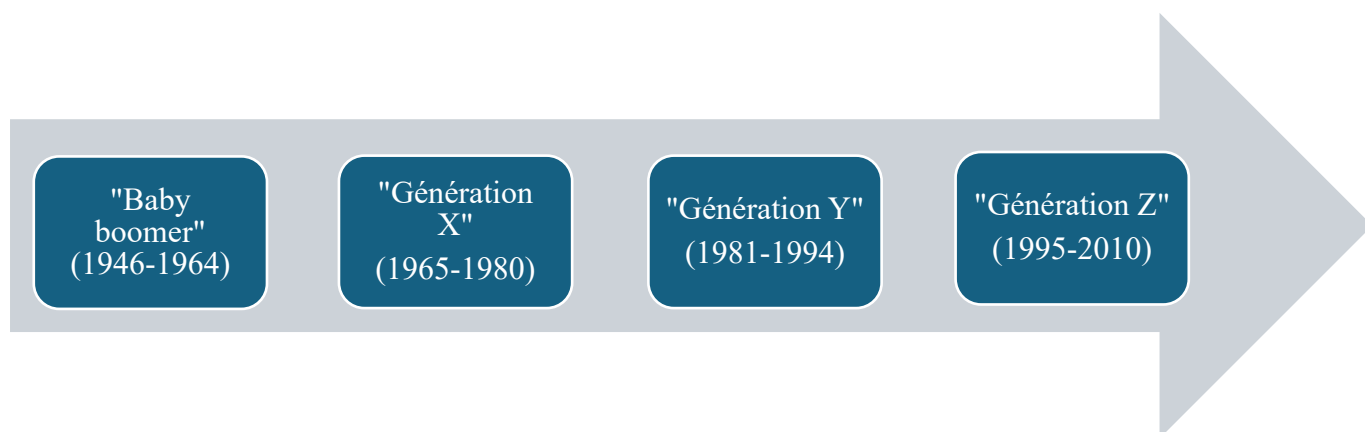


Figure 1. Ligne du temps des générations (Aggarwal et al., 2020)

Les différences générationnelles restent un sujet fort débattu dans les médias et dans le monde scientifique (Costanza et al., 2012 ; Finegold et al., 2002 ; Wong et al., 2008, cités par Saba, 2017). Il existerait des caractéristiques propres à chaque génération. Selon une revue systématique de la littérature (« *systematic review* ») de 19 études synthétisant les différentes recherches sur les aspirations de carrière de la génération Z à travers le monde (Barhate & Dirani, 2021), les entreprises devraient s'adapter aux caractéristiques des générations qui la constituent.

Selon la revue systématique de Barhate et Dirani (2021), il y aurait actuellement quatre générations qui cohabitent dans le monde professionnel, ce qui créerait des conflits. En effet, il existe des différences de croyances, de styles de communication, d'apprentissages et d'expériences. Depuis quelques années, la génération Z arrive sur le marché du travail et cela représente de nouveaux challenges pour les entreprises en termes d'attraction et de rétention de ceux-ci.

2) Génération Z : Caractéristiques

La génération Z est la dernière génération qui arrive sur le marché du travail à ce jour. Il n'existe pas de consensus définitif sur la période précise composant la génération Z. Cependant, nous avons relevé une tendance. Dans la plupart des articles, les auteurs choisissaient les années 1995 à 2010 (Adelia, 2024 ; Aggarwal et al., 2020 ; Barhate & Dirani, 2021 ; Islamiaty et al., 2022 ; Tidhar, 2021). Par conséquent, après analyse de la littérature, nous avons choisi cette période. Ainsi, les membres de la génération Z peuvent être âgés de maximum 30 ans durant l'année 2025, année de parution de ce mémoire.

Plusieurs auteurs qualifient les membres de cette génération de « *digital natives* » (Cantrell & Carr, 2024 ; Duffett, 2017 ; Plé, 2019 ; Priporas et al., 2017, les trois derniers cités par Vieira et al., 2024) car ils ont grandi avec la technologie qui occupe une place prépondérante dans leur quotidien. Selon Tidhar (2023), ils sont dépendants de la technologie. En effet, ils utiliseraient la **technologie** dans tous les domaines de la vie tels que la socialisation et l'apprentissage (Deloitte, 2018, cité par Islamiaty et al., 2022 ; Duffett, 2017 ; Plé, 2019 ; Priporas et al., 2017, tous cités par Vieira et al., 2024). D'ailleurs, selon la *Pearson Higher Education Survey* (2018, citée par Schroth, 2019), 59% des membres de la génération Z

affirment que la meilleure méthode d'apprentissage est YouTube. En outre, Karacsony et ses collègues (2020), cités par Islamiaty et al. (2022), affirment que la génération Z peut être présente dans le monde réel et le monde virtuel simultanément. De plus, les membres de la génération Z peuvent traiter des informations sur diverses sources conjointement. Chillakuri et Mahanandia (2018), cités par Münz et Mascena (2024), ajoutent que, ayant grandi avec la technologie, cette génération aurait tendance à vouloir tout immédiatement et à vite changer d'activité pour une autre.

Les membres de la génération Z seraient caractérisés par un **haut niveau d'éducation** (Fry & Park, 2018, cités par Do et al., 2023 ; Islamiaty et al., 2022 ; Cora, 2019 ; McCrindle, 2018, tous deux cités par Münz & Mascena, 2024 ; Schroth, 2019 ; Vieira et al., 2024) et seraient mieux équipés pour faire face aux différentes réalités du monde contrairement aux générations précédentes (Priporas et al., 2017 ; cités par Vieira et al., 2024). Selon Tidhar (2023), ils disposeraient de hautes capacités d'apprentissage en autodidacte et seraient capables de gérer le changement avec plus de facilité que les autres générations. Selon lui, la génération Z serait la génération la plus instruite de l'histoire et du fait de l'apparition de la technologie, les compétences requises dans le monde professionnel seraient de plus haut niveau par rapport aux générations précédentes où il ne fallait « parfois » que des compétences manuelles et réaliser des tâches répétitives (Deloitte, 2018, cité par Islamiaty et al., 2022 ; Cora, 2019 ; McCrindle, 2018, tous deux cités par Münz & Mascena, 2024). Par ailleurs, les membres de la génération Z auraient un intérêt pour les hautes études car cela leur permettrait de travailler pour eux-même (Seemiller & Grace, 2017, cités par Münz & Mascena, 2024).

Selon plusieurs auteurs, la génération Z est dotée d'une grande **créativité** (Acheampong, 2021 ; Duffett, 2017 ; Plé, 2019 ; Priporas et al., 2017, les trois derniers cités par Vieira et al., 2024) et d'une **confiance en eux** (Barhate & Dirani, 2021). **L'environnement** dans lequel s'est développée cette génération inclut de nombreux changements par rapport aux générations précédentes tels que le changement climatique, la crise économique et le manque d'emploi. En outre, la génération Z a évolué dans un environnement ayant une économie incertaine, du terrorisme et de la violence dans certains pays (Seemiller & Grace, 2017, cités par Münz & Mascena, 2024). Enfin, la génération Z a réalisé ses études ou débuté sa carrière durant la période de la pandémie Covid-19 (Aman-Ullah et al., 2023 ; Klaffke, 2021, cités par Münz & Mascena, 2024).

Selon Acheampong (2021) qui a réalisé une revue systématique de la littérature sur base de 32 études, les membres de cette génération seraient plus **entrepreneurs** que les anciennes générations et seraient aussi très **indépendants**. De plus, ils auraient un esprit entrepreneurial grâce à leur intelligence et leur capacité d'adaptation (Schroth, 2019 ; Priporas et al., 2017, cités par Vieira et al., 2024). D'après certains auteurs, les membres de la génération Z préféreraient être reconnus de manière individuelle dû à leur nature indépendante (Martins et al., 2013 ; Seemiller et al., 2019, tous deux cités par Münz & Mascena, 2024). Selon Pichler et ses collaborateurs (2021, cités par Münz et Mascena, 2024), les individus de la génération Z seraient plus **individualistes** et seraient moins enclins à travailler en équipe, que ce soit dans le milieu scolaire ou professionnel. De même, ils éprouveraient plus de difficultés à communiquer en face-à-face et à rencontrer d'autres personnes.

Ils sont également définis comme des personnes **ouvertes d'esprit** (Seemiller et al., 2019, cités par Münz & Mascena, 2024), respectant la diversité (Cantrell & Carr, 2024 ; Rzemieniak & Wawer, 2021 ; Deloitte, 2018, les trois derniers cités par Islamiaty et al., 2022 ; Vieira et al., 2024). D'après Islamiaty et ses collaborateurs (2022), le terme "diversité" engloberait la diversité liée au genre, à la race ainsi qu'à l'orientation sexuelle. Ils plaident activement pour l'égalité et la justice, particulièrement au niveau racial et des genres (Schroth, 2019 ; Priporas et al., 2017, cités par Vieira et al., 2024). En effet, il est important pour eux de défendre leurs valeurs sociales très présentes (Schroth 2019 ; Priporas et al. 2017 ; Silva & Carvalho, 2021, les deux derniers cités par Vieira et al., 2024). Notamment, le droit des femmes, le droit des personnes transgenres, la liberté religieuse et les droits humains (Seemiller & Grace, 2017, cités par Münz & Mascena). Selon Bencsik et ses collègues (2016, cités par Münz & Mascena, 2024), ils ont besoin de liberté se soldant par moins de responsabilités. De surcroît, la génération Z se distingue par sa grande diversité ethnique. Selon une étude américaine, 52% de la population de 6 ans à 21 ans est non-hispanique blanche (Fry & Parker, 2018, cités par Schroth, 2019).

Les membres de la génération Z **manquent de compétences sociales** (Twenge, 2017 ; Twenge et al., 2019, cités par Gaan & Shin, 2022). Selon Becker et ses collaborateurs (2020, cités par Gaan & Shin, 2022), la faiblesse des compétences sociales de cette génération serait liée à la dépendance de la technologie et des réseaux sociaux. Dans la même idée, Karacsony et ses collègues (2020, cités par Islamiaty et al., 2022) avancent que la génération Z préfère communiquer via les outils technologiques. En effet, les membres de la génération Z et de la

génération précédente communiquent numériquement 74% du temps (Bradbury, 2018, cité par Schroth, 2019).

Certains auteurs avancent qu'ils sont **moins préparés au monde du travail** que les générations précédentes (Schroth, 2019 ; Zhong et al., 2023, cités par Vieira et al., 2024). Selon Schroth (2019), de moins en moins de jeunes ont un travail d'étudiant. En 1979, 60% des jeunes américains en avaient un, contre 34% en 2015. Selon Huselid (1995, cité par Schroth, 2019), le fait de ne pas disposer d'expérience professionnelle peut mener à des attentes de travail irréalistes. Cependant, d'autres auteurs tels que Taibah et Ho (2023) ont un avis contraire.

De plus, selon Tidhar (2023), ils auraient tendance à rechercher de **nouvelles expériences** afin de tester diverses activités. Tidhar (2023) postule que la génération Z est engagée en premier lieu envers elle-même. Il ajoute que la génération Z ne craint pas de perdre sa **stabilité** d'emploi car elle souhaite surtout se développer sur le plan personnel et professionnel. Les membres de la génération Z auraient besoin de nouveaux challenges et se lasseraient rapidement de leur emploi. Taibah et Ho (2023) ajoutent que la génération Z recherche continuellement de nouvelles opportunités et motivations et que le changement ne l'effraye pas. En effet, selon Do et al. (2023) ayant conduit une étude sur les travailleurs de la génération Z au Vietnam, cette génération chercherait un nouvel emploi en étant toujours en poste. Magano et ses collaborateurs (2020, cités par Adelia et al., 2024), affirment que cette génération recherche l'emploi idéal et souhaite développer ses compétences, ce qui les conduit à changer d'emploi régulièrement. De ce fait, le turnover est normal et leur permet de se développer sur le plan personnel. De plus, la période de la pandémie Covid-19 a eu des effets différents sur les générations (Tidhar, 2023). Chez la génération X (née entre 1965-1980), cette période incertaine aurait renforcé le besoin de stabilité et de sécurité. En revanche, chez la génération Z cela aurait renforcé le besoin de réaliser un travail qui leur plaît (Mahmoud et al., 2021, cités par Tidhar, 2023). D'ailleurs, selon une étude réalisée aux USA durant la période de la pandémie Covid-19, 70% des employés de la génération Z ont réalisé qu'ils s'ennuyaient au travail (Moot, 2022, cité par Tidhar, 2023).

Les membres de la génération Z sont décrits comme des personnes **peu loyales** envers l'organisation où ils travaillent. En effet, selon Jackel et Garai-Fodor (2022, cités par Vieira et al., 2024), la génération Z aurait le niveau le plus bas de loyauté comparé aux générations précédentes. En outre, d'après plusieurs auteurs, il y a un turnover élevé chez la génération Z,

en particulier dans les six premiers mois où ils sont engagés dans une organisation (Deloitte, 2022 ; Smith et al. 2019, les deux cités par Vieira et al., 2024). De surcroît, d'après un rapport sur les tendances de travail en Amérique, 58% des travailleurs de la génération Z songeaient à quitter leur poste dans l'année contre 43% chez les générations précédentes (Moot, 2022, cité dans Tidhar, 2023). De plus, 77% des travailleurs américains de la génération Z réfléchissaient à quitter leur poste selon les données de l'institut McKenzie (Dua & Kweilin, 2022, cités par Tidhar, 2023). En effet, selon des études menées en Inde et en Allemagne, rester toute une carrière dans la même entreprise n'est pas la norme chez cette génération (Shet, 2020 ; Stiglbauer et al., 2022, tous deux cités par Vieira et al., 2024). De même, ils n'hésitent pas à quitter leur emploi s'ils ne s'y sentent pas bien, d'après une étude menée en Turquie (Ozkan & Solmaz, 2015, cités par Münz & Mascena, 2024). Do et ses collaborateurs (2023) confirment ces hypothèses en ajoutant que lorsque les travailleurs se sentent épuisés par leur travail, ils sont davantage susceptibles de quitter leur emploi et cela est encore plus vrai pour les membres de la génération Z. Par ailleurs, ils seraient plus enclins au stress que les autres générations (Rue, 2018, cité par Do et al., 2023). De plus, toujours selon Do et ses collègues (2023), ils ont besoin de travailler dans des espaces de travail confortables et sont plus susceptibles de quitter leur emploi s'ils ont des difficultés émotionnelles liées à leur emploi.

Chapitre 2) L'attrition : contexte théorique et les causes d'attrition de la génération Z

Les conséquences de l'attrition menant au turnover (c'est-à-dire le fait de quitter l'entreprise) sont délétères pour les organisations. Une étude faite auprès de professionnels des ressources humaines sur LinkedIn conclu que cela représente le problème le plus important. En effet, cela est fort coûteux pour les entreprises qui doivent ensuite recruter et former un remplaçant (Sankararaman et al., 2023).

1) « L'attrition » : Définitions

Nous avons rencontré des difficultés à trouver une définition précise de l'attrition. En effet, certains auteurs (Sanakaraman et al., 2023) avancent que l'attrition et le turnover sont des termes interchangeables. Selon Schneider et ses collaborateurs (1995, p. 749) « *the attrition process refers to the idea that people will leave an organization they do not fit.* ». Sankararaman et ses collègues (2023, p. 1004) affirment que « *l'attrition des employés, aussi appelée turnover est un problème majeur qui impacte le succès des organisations. Cela fait référence aux travailleurs qui quittent l'entreprise et comment cela affecte la main-d'œuvre.* ». [Traduction libre].

2) Le modèle Attraction-Selection-Attrition (ASA) de Benjamin Schneider

Il s'agit d'un modèle fort utilisé dans les études sur l'attrition, il fût créé en 1987. Ce modèle postule que les personnes n'étant pas similaires à l'organisation finiront par la quitter et inversement, seules celles qui correspondent à l'organisation resteront (Schneider, 1987 ; Schneider et al., 1995). Il y a trois processus dans ce modèle. Premièrement **l'attraction**, Schneider et ses collègues (1995, p. 749) la définissent comme ceci « *The attraction process concerns the fact that people's preferences for particular organizations are based upon an implicit estimate of the congruence of their own personal characteristics and the attributes of potential work organizations* ». Ensuite, le deuxième processus est la **sélection** formelle ou informelle, elle a pour but de recruter et de sélectionner des candidats qui semblent correspondre à l'organisation. Le dernier processus est **l'attrition**, où les personnes ne correspondant pas à l'organisation finissent par la quitter. Cela mènerait donc à une

homogénéisation des profils dans l'entreprise via, notamment le partage de valeurs au travail identiques.

3) Les causes éventuelles de l'attrition de la génération Z dans le monde

L'attrition est, la plupart du temps, le résultat d'insatisfaction au travail (Sankaraman et al., 2023). La génération Z présente quelques différences par rapport aux autres générations au niveau des motivations et attentes au travail. Au sein de cette partie, nous allons tenter de mettre en évidence les causes d'attrition de la génération Z selon les études à travers le monde. Toutefois, il est important de rappeler que la plupart des études se focalisent sur comment retenir la génération Z et sur leurs attentes en termes d'emploi. Compte tenu du fait que peu d'études abordent les causes de départ, nous envisageons que la non-satisfaction des attentes des individus de la génération Z jouerait un rôle dans la décision de quitter un emploi.

La difficulté à concilier la **vie privée et la vie professionnelle** serait une cause d'attrition au sein de la génération Z. D'après Thilagavathy et Geetha (2021, cités par Syal et al., 2024, p. 2) « *L'équilibre entre vie professionnelle et vie privée peut être défini comme la capacité d'une personne à trouver un équilibre entre les exigences et les responsabilités du travail et sa vie personnelle en dehors du travail* ». Selon Syal et ses collaborateurs (2024) qui ont réalisé une étude sur les travailleurs de la génération Z en Indonésie, pouvoir concilier vie privée et vie professionnelle est crucial pour la génération Z. Münz et Mascena (2024) ont réalisé une étude comparant les attentes et la vision du travail de la génération Z au sein de l'Allemagne et du Brésil. Il ressort que l'équilibre vie privée et vie professionnelle est aussi important pour les Brésiliens que pour les Allemands. Plusieurs études montrent que les membres de la génération Z ont besoin de flexibilité dans leur travail et cela impacterait positivement la satisfaction au travail (Aggarwal et al., 2020 ; Tidhar, 2021). En effet, selon eux, il est important pour la génération Z de pouvoir travailler en dehors du bureau et d'avoir une flexibilité des horaires. Chillakuri et Mahanandia (2018, cités par Münz & Mascena, 2024), définissent la flexibilité des horaires comme la possibilité de déterminer pour le travailleur les heures auxquelles il souhaite travailler ou bien le fait de travailler à la maison. De plus, selon l'étude de Ngoc et ses collègues (2022) réalisée au Vietnam sur 48 étudiants de dernière année universitaire via une méthode qualitative (focus groupe) et quantitative (questionnaire), ils souhaitent avoir une explication claire sur le type d'horaire possible étant donné que cela compte beaucoup pour eux. Selon l'étude d'Harari et ses collaborateurs (2022) réalisée sur 958

participants (508 participants de la génération Z âgés entre 18 et 24 ans et 205 participants de la génération X âgés entre 40 et 50 ans) en Israël via une méthode quantitative (questionnaire anonyme), la génération Z est favorable au travail à la maison. Cependant, ils n'ont pas relevé de différences significatives avec la génération X. Également, plusieurs études de la revue systématique de Barhate et Dirani (2021) postulent qu'il est important pour eux de pouvoir concilier la vie privée et la vie professionnelle. En effet, ils espéreraient des horaires flexibles qui leur permettraient d'avoir du temps à allouer aux activités personnelles. D'ailleurs, des organisations mettant en avant la possibilité d'équilibre vie privée et vie professionnelle en leur sein attireraient et exerceraient une influence positive sur la rétention des employés de la génération Z. La revue systématique de Acheampong (2021) ajoute que les femmes de la génération Z accordent plus d'importance que les hommes de cette génération à la conciliation vie privée-vie professionnelle.

Le manque de possibilité **d'évolution** au sein de l'organisation pourrait être une raison de l'attrition de la génération Z. En effet, selon Barhate et Dirani (2021), il est important pour eux de pouvoir évoluer au sein de l'entreprise et de développer de nouvelles compétences professionnelles. Acheampong (2021) ajoute que la génération Z a besoin d'avoir des tâches variées ainsi qu'un travail qui a du sens tout en étant challengée. De plus, plusieurs auteurs (Acheampong, 2021 ; Viera et al, 2024) avancent qu'ils recherchent un poste où il est possible d'évoluer rapidement dû à leur ambition. D'ailleurs, d'après Cora (2019, cité par Münz & Mascena, 2024), ils préfèrent que l'on mesure leur performance à la qualité du travail fourni et non au nombre d'heures de travail. D'après une étude réalisée par Randstad en 2021 (citée par Münz & Mascena, 2024), la génération Z a une plus grande tendance que les générations précédentes à vouloir une position de leader avec des responsabilités. Aussi, le fait de proposer des formations ou de leur permettre de développer leurs compétences est une priorité dans leurs choix d'une organisation. Acheampong (2021) rajoute que les Z pourraient aller jusqu'à quitter une organisation proposant une rémunération attractive pour une organisation qui propose des formations. De surcroît, selon Ngoc et ses collègues (2022), les membres de la génération Z auraient tendance à changer régulièrement de travail, à la recherche de nouvelles expériences professionnelles. En effet, selon Tidhar (2021) s'engager dans une entreprise serait difficile pour eux et ils préféreraient expérimenter différents postes car ils pensent toujours trouver mieux ailleurs. Acheampong (2021) relève que la génération Z trouvait qu'avoir un emploi stable était très attractif mais qu'elle aimait avoir de la liberté afin de se développer et trouver

un emploi qui lui correspond parfaitement et n'a donc pas de difficultés à changer pour un emploi plus intéressant pour elle.

Un **management** peu présent ou inadapté aurait un effet sur l'attrition des membres de la génération Z. La revue systématique de la littérature de Barhate et Dirani (2021) met en évidence que la génération Z espère apprendre de ses managers et qu'il est important que ces derniers aient des capacités de leadership. Également, selon l'étude de Gaan et Shin (2022) réalisée en Inde sur 73 leaders et 636 subordonnés de la génération Z, le type de leadership effectif est spécifique à chaque génération et la génération Z a besoin d'un leader compatissant et optimiste. De plus, Mazumder et ses collaborateurs (2017, cités par Gaan & Shin, 2022) arrivent à la conclusion que l'empathie dont fait preuve le manager peut renforcer le sentiment d'attachement envers l'organisation des membres de la génération Z. De surcroît, des études de la revue systématique de la littérature de Acheampong (2021) expliquent que le soutien de leurs managers est essentiel pour maintenir leur motivation notamment via des moments de feedbacks, par la reconnaissance de leur travail, par une communication ouverte et par un management participatif. Plusieurs auteurs postulent que les membres de la génération Z ont besoin de feedbacks réguliers sur leur travail qu'ils soient positifs ou négatifs (Aggarwal et al., 2020 ; Dolot, 2018, cité par Münz & Mascena, 2024 ; Scotch, 2019). Pour conclure, Sahu et ses collègues (2018, cités par Gaan & Shin, 2022) affirment que le leadership exerce une influence cruciale sur l'intention de quitter l'entreprise. Particulièrement, Wilkie (2019, cité par Gaan & Shin, 2022) ajoute que contrairement aux autres générations, les performances des membres de la génération Z seraient fortement liées au leader.

Il est important pour eux de travailler dans un **environnement de travail** caractérisé par de la diversité, de la transparence et une facilité de dialogue (Vieira et al., 2024). Cependant, d'après l'étude de Islamiaty (2022) réalisée en Indonésie via des questionnaires en ligne, le fait qu'une entreprise ait une politique de diversité (présence de diverses races, cultures et genres) ne semble pas être important pour eux. Ils auraient besoin d'un travail qui a du sens du point de vue social et identitaire (Tidhar, 2021). Il est important que l'entreprise où ils travaillent ait une bonne image sociale et éthique, notamment au niveau des valeurs environnementales (Acheampong, 2021 ; Ngoc et al., 2022 ; Rzemieniak & Wawer, 2021, cités par Vieira et al., 2024). Ensuite, d'après Barhate et Dirani (2021), ils rechercheraient une entreprise qui partage des valeurs similaires à leurs valeurs personnelles et professionnelles. Plusieurs études mettent en évidence que les membres de la génération Z souhaitent travailler dans une entreprise

sensible au respect de l'environnement (Acheampong, 2021 ; Ngoc et al., 2022), cela représenterait d'ailleurs un critère important dans leurs choix d'emploi (Acheampong, 2021). Ceci est d'autant plus vrai pour les femmes de la génération Z qui sont considérées comme ayant de plus hautes valeurs altruistes que les hommes de cette génération. Aussi, une entreprise avec des valeurs entrepreneuriales développant la confiance en soi est fort appréciée par cette génération (Islamiaty et al., 2022).

L'insatisfaction au travail serait liée à l'attrition de la génération Z. Voici une définition de la satisfaction au travail : « *La satisfaction au travail fait référence au sentiment de plaisir d'un travailleur envers son travail, et il est dit que si les attentes en matière d'emploi correspondent aux résultats réels, il y aura de la satisfaction chez les travailleurs, ce qui sera démontré par les attitudes positives des travailleurs* » [traduction libre] (Nguyen & Duong, 2020 ; Skaalvik & Skaalvik, 2011, les deux cités par Syal et al., 2024, p. 271). Selon plusieurs auteurs, les membres de la génération Z resteraient dans l'entreprise si le travail a du sens pour eux et s'ils en sont satisfaits (Achmad et al., 2023 ; Popaitoon, 2022, tous deux cités par Syal et al., 2024). D'ailleurs, la génération Z prioriserait la satisfaction au travail ainsi que les conditions de travail au salaire (Calk & Patrick, 2017 ; Waworuntu et al., 2022, tous cités par Syal et al., 2024).

La rémunération et autres avantages extra-légaux comptent pour la génération Z (Aggarwal et al., 2020 ; Acheampong, 2021) mais ne suffiraient pas à eux seuls pour la retenir dans une organisation (Morgan, 2014, cité par Aggarwal et al., 2020 ; Barhate & Dirani, 2021). Cependant, Acheampong (2021) affirme qu'avoir un salaire élevé est un critère déterminant dans leur choix d'emploi étant donné leur besoin de sécurité financière. En effet, Islamiaty et al. (2022) ajoutent que la valeur économique est cruciale dans leur choix de postuler dans une entreprise. D'ailleurs, Deloitte (2018, cité par Islamiaty et al., 2022) affirme que les membres de la génération Z font passer le salaire avant l'épanouissement personnel. En outre, selon l'étude de Tidhar (2021) réalisée en Israël sur 12 consultants en emploi qui accompagnent les jeunes de la génération Z au début de leur carrière professionnelle, il ressort que les membres de la génération Z demanderaient le montant du salaire durant l'entretien de sélection avant de faire un choix.

Le climat social impacterait également l'attrition des membres de la génération Z. De ce fait, il est important pour la génération Z de travailler dans une organisation garantissant un

climat social bienveillant via des relations sociales agréables avec leurs collègues tout en respectant les valeurs éthiques (Islamiaty et al., 2022). Selon Barhate et Dirani (2021), plusieurs études affirment qu'ils souhaiteraient avoir des **contacts** avec leurs collègues tout en travaillant seuls. Selon l'étude de Münz et Mascena (2024), les deux nationalités (allemandes et brésiliennes) sont plus intéressées par de bonnes relations sociales avec leurs collègues que par des interactions sociales régulières. Cependant, il existerait une différence de valeurs. En effet, diriger les autres est plus important pour la génération Z brésilienne que pour la génération Z allemande. Toujours selon Münz et Mascena (2024), la génération Z serait innovante et entrepreneuriale et travailler seule lui permettrait de se challenger et de montrer sa valeur. Certes, les membres de la génération Z apprécient ne dépendre que d'eux-mêmes mais apprécient aussi appartenir à une équipe afin d'atteindre leurs objectifs. De ce fait, avoir une bonne relation d'équipe qui respecte chacun des membres serait une priorité pour eux (Barhate & Dirani, 2021). D'après McCrindle et Fell (2020), cités par Tidhar (2023), la génération Z a besoin d'interactions au travail et préfère communiquer en face-à-face (Gaidhani et al., 2019, cités par Taibah & Ho, 2023 ; Dwidienwati & gandasari, 2018, cités par Islamiaty et al., 2022). Selon la revue systématique de Acheampong (2021), il est important pour eux d'avoir des relations positives avec leurs collègues mais cela n'est pas un critère primordial lorsqu'ils cherchent un emploi. Aussi, cela serait plus important pour les femmes que pour les hommes de cette génération. D'après Barhate et Dirani (2021), ils souhaiteraient développer une amitié avec leurs collègues. Toutefois, d'autres études de cette revue systématique de la littérature ont des avis contraires et montrent qu'ils ne préféreraient pas travailler en équipe et souhaiteraient séparer les relations privées et professionnelles.

La génération Z aurait besoin de **récompenses** et de reconnaissance afin de se sentir appréciée. En effet, ne pas se sentir reconnu dans leur travail est une des raisons principales pour lesquelles les individus de la génération Z quittent l'organisation, selon une étude réalisée en Inde sur 493 participants âgés entre 19 et 24 ans étant en emploi (Aggarwal et al., 2020). Selon la revue systématique de Barhate et Dirani (2021), la reconnaissance des managers envers leur travail aurait un effet sur leur motivation au travail. De plus, le fait d'obtenir des récompenses telles que des promotions ou des instants de gratification de leur travail serait une stratégie efficace pour retenir cette génération dans l'organisation (Barhate & Dirani, 2021 ; Syal et al., 2024). De surcroît, ils ont besoin d'être libres, sans engagement envers l'organisation et de recevoir des récompenses dans l'immédiat (Bencsik et al., 2016, cités par Münz & Mascena, 2024).

En conclusion, comme nous l'avons développé dans ce chapitre, plusieurs attentes au travail les animent. Notamment, de la flexibilité en termes d'horaire afin de permettre de trouver un équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ainsi que des possibilités de télétravail. Ils souhaitent appartenir à une équipe de travail bienveillante tout en ayant des moments seuls et avec des objectifs qui ne dépendent que d'eux-mêmes. De plus, ils ont besoin d'être reconnus dans leur travail, de sentir que ce qu'ils font a du sens pour eux du point de vue de leurs valeurs personnelles. De surcroît, le soutien des managers est primordial pour maintenir leur motivation et ils apprécient recevoir des feedbacks réguliers dans leur travail. Ensuite, ils recherchent des organisations leur permettant de développer leurs compétences en offrant diverses formations. Enfin, ils n'ont aucun mal à changer d'entreprise lorsqu'ils trouvent plus intéressant ailleurs. En résumé, après avoir analysé 17 études, plusieurs thèmes ressortent de cette revue de littérature : L'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le sens du travail, les valeurs au travail, les relations au travail, l'organisation du travail, le management et besoin de feedback, le contenu du travail et le salaire et avantages extralégaux.

Pour permettre une vision d'ensemble, la table 1 reprend les différentes études sur la génération Z et son rapport au travail (étude, année, pays, échantillon et type d'étude scientifique).

Table 1. Articles sur la génération Z et le travail

Auteur(s)	Échantillon	Méthode d'étude	Objectif(s)
Année de publication			
Pays			
Acheampong (2021)	/	Revue systématique de la littérature	Comment recruter et retenir la génération Z dans les organisations du secteur public ?
Divers pays			
Adélia et al. (2024)	257 travailleurs de la génération Z nés entre 1999 et 2007	Quantitative (questionnaire)	Explorer les facteurs influençant l'intention de quitter des individus de la génération Z du secteur bancaire d'Indonésie
Indonésie			

Aggarwal et al. (2020) Inde	493 travailleurs de la génération Z nés entre 1995 et 2003	Quantitative (questionnaire)	Examiner l'influence des politiques et des pratiques RH sur la génération Z à travers la satisfaction au travail en utilisant la théorie attraction-sélection-attribution (ASA) et la théorie de l'autodétermination
Barhate et Dirani (2021) Articles d'Australie, République Tcheque, Hongrie, Roumanie, Pologne, Turquie et Angleterre	Majoritairement des étudiants	Revue systématique de la littérature	Explorer les aspirations professionnelles d'individus de la génération Z nés entre 1995 et 2012
Cantrell et Carr (2024) Amérique	/	Revue de littérature	Quelles sont les stratégies de recrutement et de rétention de la génération Z pour les managers ?
Do et al. (2023) Vietnam	637 travailleurs nés entre 1997 et 2004	Quantitative (questionnaire)	Examiner le rôle de l'engagement affectif dans la relation entre la satisfaction au travail, l'épuisement émotionnel et l'intention de quitter
Gaan et Shin (2022) Divers pays	73 leaders et 636 subordonnés de la génération Z	Quantitative (questionnaire)	Étudier l'association entre le leadership résonnant, l'auto-efficacité, l'identification organisationnelle, la performance au travail et l'intention de quitter de la génération Z

Harari et al. (2022) Israël	508 participants de la génération Z âgés entre 18 et 24 ans et 205 participants de la génération X âgés entre 40 et 50 ans	Quantitative (questionnaire)	Examiner la différence entre la génération Z et la génération X en termes de gestion de la crise COVID-19 au niveau de la résilience, les valeurs personnelles et les attitudes pendant cette période.
Islamiaty et al. (2022) Indonésie	Étudiants universitaire nés entre 1995 et 2005 (deux échantillons différents : 53 + 220 répondants)	Quantitative (questionnaire)	Quel type d'entreprise convient à la génération Z d'Indonésie ?
Munz et Mascena (2024) Allemagne et Brésil	60 brésiliens et 62 allemands nés entre 1997 et 2000	Quantitative (questionnaire))	Analyser les différences liées aux valeurs de travail et aux attitudes envers les technologies de la génération Z au Brésil et en Allemagne
Ngoc et al. (2022) Vietnam	48 étudiants en dernière année universitaire nés entre 1999 et 2004	Qualitative (focus groupe) et quantitative (questionnaire)	Examiner les attentes des demandeurs d'emploi de la génération Z au Vietnam
Schroth (2019) Divers pays	/	Revue de littérature	Comprendre les comportements et besoins au travail de la génération Z
Syal et al. (2024) Indonésie	219 travailleurs de la génération Z nés entre 1997 et 2005	Quantitative (questionnaire)	Examiner la relation entre les récompenses et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée sur la génération Z en Indonésie

Taibah et Ho (2023) Arabie Saoudite	109 personnes âgées entre 18 et 27 ans ayant entre 0 et plus de 5 ans d'expérience	Quantitative (questionnaire)	Examiner le rôle du travail flexible sur la génération Z.
Tidhar (2021) Israël	12 consultants accompagnant les jeunes de la génération Z	Qualitative (focus groupe)	Analyser les caractéristiques de la génération Z (née entre 1995-2010) qui a commencé son intégration dans le monde du travail
Tidhar (2023) Divers pays	/	Revue de littérature	Comprendre la génération Z pour renforcer son engagement envers une organisation
Viera et al. (2024) Portugal	La moitié des études se base sur des étudiants	Revue systématique de la littérature	Comprendre ce qui attire et retient la génération dans une organisation

Nous pouvons constater que la plupart des études sur le sujet proviennent de pays hors de l'Union européenne et qu'aucune étude n'a été réalisée en Belgique. De ce fait, nous ne pouvons pas généraliser les résultats aux membres de la génération Z situés en Belgique.

Nous observons également que la grande majorité des études menées adoptent une approche quantitative, principalement à travers des questionnaires anonymes. Dans ce fait, l'utilisation de la méthode qualitative semble pertinente pour appréhender le phénomène d'attrition au sein de la génération Z en Belgique. En effet, l'analyse qualitative offre la possibilité d'accéder à la subjectivité des individus, permettant de recueillir des données riches et nuancées. Elle offre également la possibilité de faire émerger des nouveaux éléments.

Enfin, il apparaît que la majorité des recherches se concentre sur les besoins et les attentes de la génération Z en milieu professionnel, ou encore sur les stratégies visant à favoriser leur rétention au sein des organisations. En revanche, peu d'études s'intéressent spécifiquement aux

raisons concrètes qui ont conduit des membres de cette génération à quitter effectivement leur emploi.

Méthodologie

Notre objectif est de mieux comprendre les raisons qui ont poussé les membres de la génération Z en Belgique à quitter leurs précédents emplois. En effet, la plupart des études réalisées sur le sujet se sont déroulées dans d'autres pays. Ainsi, compte tenu des différences culturelles entre les différents pays, il semble pertinent de réaliser une étude en Belgique. En outre, la majorité des études ont été réalisées au moyen de questionnaires, ce qui limite les possibilités d'approfondir le sujet avec les répondants. De surcroît, il y a moins d'études se focalisant sur les causes de départ de la génération Z. En effet, la majorité des études se focalisent sur les besoins et les attentes de la génération Z au travail.

La méthodologie privilégiée dans le cadre de cette étude s'avère de nature qualitative. La méthode qualitative permet de « *comprendre les phénomènes sociaux dans leur contexte naturel* » (Borgès Da Silva, 2001, p. 118). De ce fait, ce type d'étude permettra de recueillir des informations riches et variées afin de pouvoir l'explorer plus en profondeur. En effet, nous remarquons un manque d'études qualitatives dans la revue de la littérature ou encore certains résultats obtenus dans les études ne sont pas suffisamment développés. Nous sommes conscients que les résultats obtenus ne seront pas généralisables à toute la population des membres de la génération Z en Wallonie, étant donné la taille réduite de l'échantillon. Cependant, l'analyse qualitative permet d'accéder à la "boîte noire" de notre population, ce qui est tout aussi pertinent pour ce type de sujet présentant très peu d'études en Belgique. De cette manière, notre étude permettrait d'étoffer les informations que nous avons sur cette population.

Pour rappel, la question de recherche est : Comprendre l'attrition au travail des membres de la génération Z en Belgique.

1) Recrutement de l'échantillon

Nous avons recherché les différents participants via les réseaux sociaux tels que LinkedIn ou Facebook. Concernant Facebook, nous avons publié l'annonce de recrutement sur le compte personnel de l'étudiante chercheuse, sur un groupe public d'anciens étudiants de l'université de Liège et un autre groupe public consacré aux recherches de participants pour des études scientifiques. Nous avons publié l'annonce de recrutement le 9 février 2025. Nous avons republié notre annonce deux fois de plus pour aller jusqu'aux neuf participants. Lors du premier contact avec les participants, nous leur expliquions l'objectif de l'étude. A savoir, comprendre leur parcours professionnel et la raison pour laquelle ils n'ont pas continué dans la ou les entreprise(s) où ils étaient. De plus, nous nous assurons que les volontaires remplissaient les différents critères car cela n'était pas toujours le cas. En effet, certains volontaires avaient de l'expérience dans un travail d'étudiant travaillant une à deux fois par semaine ou encore certains vivaient dans un autre pays. Nous étions donc contraints de refuser leur participation. Après vérification de la présence de tous les critères requis, nous fixions une date pour l'entretien. Les documents de consentement éclairé et d'information aux volontaires étaient envoyés par mail et devaient être renvoyés avant le début de l'interview. Les entretiens se sont déroulés du 12 février au 15 avril.

2) Description des critères de l'échantillon

Les critères de sélection de l'échantillon ont été définis sur base des objectifs de notre question de recherche. Nous avons ciblé des travailleurs nés entre 1995 (inclus) et 2010, c'est-à-dire les membres de la génération Z (selon la revue de la littérature). Plus spécifiquement, des membres de la génération Z ayant fait le choix de manière volontaire de quitter leur emploi. Nous avons introduit comme critère supplémentaire le fait qu'ils aient une expérience professionnelle de minimum un an afin que l'individu ait eu le temps de construire sa propre interprétation du monde du travail. Cependant, le temps resté dans l'emploi qu'ils ont décidé de quitter reste libre. De plus, nous ne nous sommes pas limités à un secteur professionnel ou à un niveau d'éducation particulier afin d'éviter d'être limités dans notre recherche de participants. En effet, l'objectif est de comprendre pourquoi les membres de la génération Z quittent leur emploi, tous secteurs confondus. En outre, nous ciblions des personnes résidant en Belgique, plus précisément en région wallonne pour éviter de faire face à la barrière de la langue.

L'échantillon prévu initialement devait comprendre dix participants. Toutefois, il se compose finalement de neuf personnes. En effet, depuis déjà le huitième participant, nous étions arrivés à saturation des données, c'est-à-dire que les nouvelles informations recueillies devenaient redondantes et n'apportaient plus de nouvelles informations. Nous sommes allés jusqu'à neuf participants car le rendez-vous avec ce dernier était déjà fixé. L'échantillon se compose de quatre hommes et cinq femmes âgés entre 25 et 29 ans.

Ce tableau reprend les critères principaux des participants :

Table 2. Description des participants

Participants	Genre	Age	Expérience	Profession(s) précédente(s)	Nombre et type d'emplois quittés	Situation professionnelle actuelle
Participant 1	Femme	29 ans	7 ans	Assistante de direction (majorité) Recruteuse en agence d'intérim	3 CDI 1 CDD	Indépendante assistante de direction
Participant 2	Homme	28 ans	5-6 ans	Délégué commercial	Un CDI	CDI livreur commercial
Participant 3	Homme	25 ans	3 ans	Électricien	Un contrat de formation	CDI électricien
Participant 4	Femme	27 ans	4 ans	Assistante sociale	Un CDI Un CDD	CDI assistante sociale
Participant 5	Femme	26 ans	1 an	Vendeuse en grande surface	Un CDD vers un CDI	Étudiante en psychologie
Participant 6	Femme	29 ans	5 ans	Psychologue	Un CDD Un CDI	Deux mi-temps (CDI) et quelques heures en indépendante
Participant 7	Femme	28 ans	3 ans	Éducatrice spécialisée	Un CDD vers CDI Un emploi au Canada	Va commencer un nouvel emploi en aide à la jeunesse
Participant 8	Homme	26 ans	2 ans	Assistant social	Un contrat de remplacement	Un CDI assistant social
Participant 9	Homme	28 ans	7 ans	Agent de gardiennage	Un CDI	CDI agent de gardiennage

3) Procédure de récolte de données

Tous les entretiens se sont déroulés en visioconférence via l'application Teams car cela était plus confortable pour les participants. Au début de chaque entretien, nous rappelions aux participants leur droit d'interrompre l'étude à tout moment, le fait qu'ils resteraient anonymes ainsi que les données qui en découlent. Les participants avaient donné leur consentement quant au fait d'être enregistrés en sachant que cela resterait confidentiel. Toutes les interviews ont été enregistrées et filmées via Teams qui retranscrivait en même temps que nous échangeons. Après l'entretien, il a fallu repasser la retranscription tout en écoutant l'enregistrement pour corriger les fautes de compréhension de l'outil. La durée des entretiens variait entre 30 minutes et 1 heure 15 minutes.

Comme annoncé, les entretiens étaient semi-directifs et se basaient sur un guide d'entretien comportant les questions essentielles et des questions supplémentaires pouvant être posées pour approfondir les sujets que les participants évoquent. Après avoir abordé le déroulement de l'entretien et rappelé la confidentialité des échanges, l'entretien commençait par une présentation du participant sur son âge et le(s) emploi(s) qu'il a occupé(s). Ensuite, les raisons pour lesquelles la personne avait quitté son ou ses précédents emplois étaient approfondies, se terminant par une synthèse de l'interviewer. Sur base de cette synthèse, l'étudiante chercheuse questionnait les éléments les plus importants pour la personne afin d'être épanouie au travail. La représentation du travail et les valeurs professionnelles ont été abordées au moment jugé le plus pertinent dans le cadre de chaque entretien.

4) Création du guide d'entretien

Pour élaborer notre guide d'entretien, nous avons suivi les étapes préconisées par Rondeau et ses collaborateurs (2023). Nous avons établi diverses notes sur les éléments qui semblaient ressortir dans la revue de la littérature. Ensuite, ces notes ont été rassemblées sous des catégories, puis celles-ci ont été restructurées et approfondies. Enfin, des questions de relance ont été ajoutées. Notre guide d'entretien (Cf. Annexe A) a été élaboré à partir des principaux éléments mis en évidence dans la revue de littérature, à savoir : l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le sens du travail pour l'individu, les valeurs au travail, les relations au travail, l'organisation du travail, le management et le besoin de feedback, le contenu du

travail et enfin le salaire et autres avantages extralégaux. Ces différentes thématiques se composent chacune d'une question générale, assez ouverte, suivie de questions de relance permettant d'approfondir le sujet.

Ce guide d'entretien sert de support nous permettant d'élaborer des questions plus précises en fonction des éléments spontanément évoqués par le participant. Il s'organise en trois parties :

- La première partie est consacrée à la présentation de la personne : ses études, son secteur d'activité, sa situation professionnelle, etc. Cela permettait de briser la glace et d'instaurer un climat de confiance.
- La seconde partie porte sur les raisons qui ont conduit la personne à quitter son emploi. Plusieurs questions sont reprises mais toutes n'ont pas été posées car cela dépendait de ce qu'amenait la personne en entretien, l'objectif étant de ne pas orienter le discours de la personne. Nous relançons ou reformulons les éléments mentionnés par les participants, tout en veillant à synthétiser régulièrement afin de vérifier notre compréhension et d'identifier d'éventuels oublis.
- La troisième partie consiste à refaire une synthèse des différents motifs ayant poussé la personne à quitter son emploi, en adoptant une logique inversée. Autrement dit, les causes de départ étaient présentées comme des conditions nécessaires à l'épanouissement professionnel du participant. Par exemple, si la personne explique avoir quitté son emploi à cause de la mésentente avec ses collègues. Nous faisons un résumé en disant qu'une bonne entente avec les collègues semble importante pour elle pour être épanouie au travail. Cette démarche permettait, d'une part, de valider notre compréhension et, d'autre part, d'ouvrir l'échange en questionnant la personne sur d'éventuels autres éléments qu'elle jugeait importants pour elle au travail.

5) La méthode d'analyse des données : L'Analyse Thématique Réflexive de Braun et Clarke

La méthode que nous avons choisie pour l'interprétation des données est l'analyse thématique réflexive de Braun et Clarke (2006) mise à jour au fur et à mesure (Braun & Clarke, 2019). Cette méthode est définie comme telle : « *Thematic analysis is a method for identifying, analysing and reporting patterns (themes) within data.* » (Braun & Clarke, 2006, p. 79). Selon eux, un thème correspond à ceci : « A theme captures something important about the data in

relation to the research question, and represents some level of patterned response or meaning within the data set. » (Braune & Clarke, 2006, p. 82). Dit autrement, cette analyse élabore des schémas de signification (appelés « thèmes ») à travers un ensemble d'informations amené par le participant. L'analyse thématique réflexive constitue l'une des nombreuses approches possibles de l'analyse thématique. Braun et Clarke (2019) insistent sur le fait que leur méthode s'appuie sur la subjectivité du chercheur et sur ses présupposés théoriques dont il doit avoir entière conscience.

L'analyse thématique réflexive de Braun et Clarke est composée de six étapes (Byrne, 2021). La première étape consiste à lire et à retranscrire l'intégralité des verbatims de l'entretien. La deuxième étape correspond à l'élaboration des codes initiaux liés à la question de recherche. Pour mieux comprendre le processus de codage, voici une définition de Byrne (2021, p. 1399) « *The process of coding is undertaken to produce succinct, shorthand descriptive or interpretive labels for pieces of information that may be of relevance to the research question(s)* ». Dit plus simplement, les codes sont des résumés, en lien avec la question de recherche, de ce qui a été évoqué dans l'entretien. La troisième étape correspond à la génération des thèmes qui regroupent les codes. Ensuite, les thèmes sont révisés en fonction de la question de recherche. L'étape suivante consiste à définir et dénommer les thèmes choisis. Enfin, les résultats sont présentés.

Lors de l'analyse des différents entretiens, des codes ont été établis par entretien. Nos entretiens comprennent entre 27 et 70 codes (cf. Annexe B). Les différents thèmes ont été élaborés sur base de la question de recherche, c'est-à-dire comprendre les raisons pour lesquelles les membres de la génération Z quittent leur emploi. Il ne fallait pas tomber dans le piège de se focaliser sur les besoins de la génération Z pour être épanoui au travail qui diffèrent de notre question de recherche. Bien que cela puisse amener des éléments identiques, certaines nuances et différences existent. Par exemple, un besoin d'accès à des formations peut être abordé comme un élément permettant l'épanouissement professionnel. Cependant, l'absence de ce critère dans l'organisation pourrait ne pas avoir été citée comme raison de démission.

Plus concrètement, nous avons réalisé un codage des différents entretiens (cf. Annexe B). Tous les codes ont été relus et nous les avons classés dans différentes catégories précisant les participants liés (cf. Annexe C). Ensuite, ces thèmes candidats ont été retravaillés et affinés pour répondre au mieux à la question de recherche.

Résultats

L'analyse des différents verbatims révèle plusieurs éléments qui poussent les membres de la génération Z à quitter leur emploi. Cinq thèmes généraux ont été établis répondant à la question de recherche : Le débordement du travail sur d'autres sphères de vie, l'inadéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation, les conditions de travail inadéquates, les obstacles au développement personnel et professionnel et la réflexion vers la démission (Table 3). Les différents thèmes principaux comprennent différents thèmes plus spécifiques qui seront détaillés.

Table 3. Liste des thèmes identifiés et les codes relatifs

Thèmes	Codes
Le débordement du travail sur d'autres sphères de vie <ul style="list-style-type: none"> • Horaires impactant la sphère privée • Pression engendrée par le travail débordant sur d'autres sphères de vie 	<ul style="list-style-type: none"> • Les horaires empêchaient de faire autre chose à côté; Absence de vie privée • N'arrivait pas à se détacher du travail; Ramenait du travail à la maison; Surcharge de travail trop intense sur la durée; La surcharge empêchait toutes autres activités sur le côté
L'inadéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation <ul style="list-style-type: none"> • Manière de travailler imposée par l'organisation incompatible avec l'individu 	<ul style="list-style-type: none"> • Absence de correspondance entre la vision de l'entreprise et celle de l'individu; Incompatibilité entre la manière de travailler imposée par l'organisation et celle de l'individu; Valeurs mises à mal; Réaliser des tâches n'ayant aucun sens n'est pas acceptable; Enjeux inattendus
Les conditions de travail inadéquates <ul style="list-style-type: none"> • Tâches répétitives ou inintéressantes • Management inadéquat • Salaire limité • Relations sociales et ambiance de travail négatives 	<ul style="list-style-type: none"> • Faire la même chose déplaît • Partialité du manager; Manque de respect du manager; Livré à soi-même • Salaire ayant atteint le plafond; salaire trop bas pour l'investissement requis • Compétitivité entre collègues; Relations négatives
Les obstacles au développement personnel et professionnel <ul style="list-style-type: none"> • L'impossibilité d'apprendre de nouvelles choses • L'impossibilité de monter dans la hiérarchie. 	<ul style="list-style-type: none"> • Insatiable soif de connaissances; Crainte de ne plus trouver d'emploi à force d'autant changer; Quand a fait le tour, quitte • Impossibilité de monter de statut ; Impossibilité d'acquérir de nouvelles responsabilités
Le réflexion vers la démission <ul style="list-style-type: none"> • Recherche d'emploi en étant toujours en poste • Type de contrat 	<ul style="list-style-type: none"> • Cherchait toujours un emploi en étant toujours en poste; Impossibilité de rester sans revenus • Quitter un CDI pour un CDI; Quitter un CDI pour un CDD; Peur de perdre sa sécurité

Ces différents thèmes sont repris dans un arbre hiérarchique des thèmes, ci-dessous (Figure 2). Le code couleur n'a pas de signification particulière, il a été élaboré dans un but esthétique pour faciliter la lecture. Les différents thèmes au sein des thèmes généraux vont être expliqués de manière approfondie sur base du vécu partagé par les participants. Pour mieux comprendre certaines explications, des extraits de verbatims des participants seront inclus en italique.



Figure 2. Arbre thématique - l'analyse transversale des entretiens individuels

1) Le débordement du travail sur d'autres sphères de vie

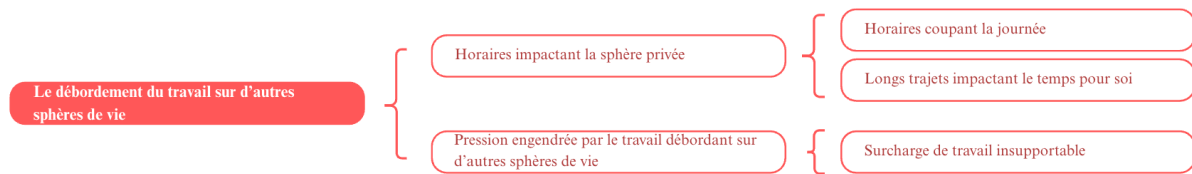


Figure 3. Arbre thématique – thème conciliation vie privée-vie professionnelle

Sur base des neuf entretiens réalisés, ce sont huit participants qui évoquent le **thème du débordement du travail sur d'autres sphères de vie**. Pour les participants interviewés abordant cette thématique, les emplois qu'ils ont quittés débordaient sur d'autres sphères de vie, ce qui impactait leur conciliation vie privée et vie professionnelle.

Plus spécifiquement, concernant les **horaires impactant la sphère privée**, ce sont sept participants qui en parlent. Les participants 3, 4 et 5 disent qu'ils ne voyaient plus leur proche ou leur famille ce qui n'était pas concevable sur la durée. A titre d'exemple, la participante 5 dit ceci : « [...] je voyais quasiment plus mes amies et même ma famille [...] ». En outre, la participante 1 explique que pouvoir adapter ses horaires comme elle le souhaite était plus important que le salaire ou les avantages extra-légaux. D'ailleurs, elle explique que depuis qu'elle gère elle-même ses horaires sur base de ses clients, elle arrive à mieux se déconnecter du travail et à mieux gérer sa conciliation vie privée-vie professionnelle. Le participant 3 explique que dans son précédent emploi, il faisait des heures supplémentaires et cela ne lui convenait pas car il partait tôt et rentrait tard. Cela l'empêchait de voir sa famille alors que c'est l'un des deux critères les plus importants pour lui avec un salaire correct : « [...] Peut-être même presque au-dessus de l'argent, c'est de pouvoir être auprès de ma famille assez vite car j'avoue que c'est plus important que la carrière personnellement [...] ». La participante 5 met en avant le fait que son horaire de travail coupait toute sa journée. En effet, elle faisait un 25 heures/semaine et travaillait soit de 6 h à 11h15 soit de 13h45 à 19 h. Quand elle travaillait la matinée, elle devait se lever à quatre heures du matin et une fois sa journée de travail terminée, elle n'avait plus le courage de faire quoi que ce soit à cause de la fatigue. Par contre, lorsqu'elle commençait l'après-midi, elle explique ceci « *Quand je travaillais l'après-midi, j'étais tellement stressée de devoir aller travailler que je ne savais pas faire quelque chose la matinée [...] En fait, j'étais coincée et à part regarder une série et regarder l'heure toutes les 5 minutes, je ne savais rien faire. [...] J'aurais préféré un 8-16h.* ». Elle précise que le boulot en lui-même ne la stresse pas mais que c'est le fait de devoir y aller. La participante 7 énonce que son ancien

emploi implémentait une routine « *méto-boulot-dodo* ». Les participants 4 et 8 ajoutent que les trajets avaient aussi un impact sur leur décision de quitter. En effet, la participante 4 affirme que cela impactait son bien-être mental « *Je pense que j'avais 1h30 par trajet donc je partais hyper tôt et puis, je faisais des journées à rallonge. [...] les retards de la SNCB, tout ça. Franchement la charge mentale était incommensurable. En plus de la charge mise par le travail donc franchement les deux ensemble, c'était incroyable.* ». Le participant 8 ne supportait plus la durée des trajets « *Au niveau des trajets par exemple, j'avoue que c'est peut-être bizarre mais ça pèse vraiment sur le moral de se dire que tu fais trois heures de cumulées pour te rendre au boulot. Ca, c'est vraiment un truc que je ne pourrai plus jamais refaire. [...] Je devais me coltiner trois transports en commun. C'était une horreur.* ».

Concernant la **pression engendrée par le travail débordant sur d'autres sphères de vie**, ce sont trois participants qui expliquent que la surcharge de travail impactait leur vie privée. La participante 4 raconte qu'elle n'arrivait pas à quitter le travail à cause du flux de dossiers constant. Il lui était impossible de s'arrêter de travailler. En effet, elle explique qu'il fallait presque la mettre dehors en fin de journée, « *[...] je faisais des 6-19 heures quoi. C'est le manager qui devait venir me chercher pour me dire ben voilà on va fermer, il faudrait peut-être que tu penses à rentrer chez toi* ». Elle ajoute que même le week-end elle avançait sur ses dossiers en cachette et que malgré cela, la charge de travail ne diminuait jamais. Cela l'a poussée à quitter car elle n'arrivait pas à mettre les limites, « *J'arrivais pas à sortir la tête de l'eau, je faisais des to do list à rallonge et même pendant les pauses je travaillais [...]* ». Elle ajoute également avoir l'impression d'avoir vécu un burnout « *il faut savoir qu'avant de trouver un CDI, je me suis arrêtée un petit peu. J'étais en incapacité de travail parce qu'ils m'ont. Ils m'ont quand même mise en burnout, hein, pour être honnête* ». La participante 6 explique aussi que les dossiers ne diminuaient jamais et que cela l'aurait mise en burnout. Malgré le fait que les tâches l'intéressaient, elle se sentait trop surchargée et il lui arrivait de ramener du travail à la maison au début. Cela affectait aussi sa conciliation avec son deuxième mi-temps et ça ne pouvait plus continuer de cette manière. Le participant 8 ajoute que cette surcharge de travail était intenable sur la durée et qu'il ne pouvait pas continuer. Il a préféré quitter son emploi à cause de la pression existante et sacrifier ses avantages extra-légaux pour son bien-être car cela l'affectait trop : « *[...] J'ai dû partir car je savais que dans le secteur privé, la charge de travail serait atténuée et la pression, qui va avec [...] et par rapport à mes études, j'avais besoin d'un contexte de travail qui soit relativement sain et des tâches faisables* ».

2) L'inadéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation

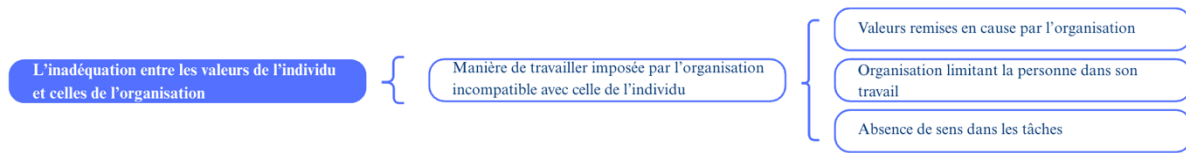


Figure 4. Arbre thématique – L'inadéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation

Ce sont sept participants qui ont vécu **une inadéquation entre leurs valeurs professionnelles et/ou personnelles avec celles véhiculées par les organisations** dans lesquelles ils travaillaient.

Plus précisément, le thème de **la manière de travailler imposée par l'organisation incompatible avec celle de l'individu** a été évoqué par cinq participants. En effet, le participant 2 explique « *On me demandait d'être quelqu'un que je ne suis pas* ». Il explique qu'il était très honnête avec les clients et cela lui était reproché car il ne faisait pas assez de ventes. Il était donc encouragé à omettre certains détails pour augmenter ses ventes. Il se sentait bloqué car il voulait répondre à la demande de ses supérieurs tout en faisant plaisir aux clients en leur disant la vérité, ce qui était deux éléments incompatibles. Il lui arrivait de rêver de clients mécontents, ce qui le stressait énormément. Il a fini par prendre un antidépresseur pour tenir le coup. Il se décrit comme quelqu'un de « *droit dans ses bottes* » et que devoir mentir lui causait un sentiment de culpabilité en raison du décalage avec ses valeurs d'honnêteté. La participante 4 raconte que ses valeurs au travail ont été affectées et que cela a été l'élément principal de démission de l'un de ses emplois. Effectivement, elle explique que l'entreprise où elle travaillait lui demandait de faire du contrôle social tel que des visites à domicile pour vérifier si les personnes étaient réellement en difficulté. Aussi, elle devait justifier la maladie des usagers et les traitements pris, ce qui la mettait très mal à l'aise. Elle explique ceci : « *[...] je faisais du contrôle social, ce que je déteste, ce contre lequel je suis fermement opposée. Je me suis dit non non non, tu deviens ce que tu ne veux pas être, ce n'est pas ton identité* ». Sa valeur d'aide aux personnes en difficulté était affectée et cela ne devait pas continuer car elle allait craquer et faire un burnout selon elle. Elle ajoute avoir elle-même subi ce contrôle social de la part de l'entreprise parce qu'en tombant malade elle a dû s'absenter quelques jours. Ses supérieurs lui ont reproché et disaient qu'ils allaient vérifier ce qu'elle faisait même en télétravail. Ce comportement de l'entreprise a choqué la participante qui dit « *On ne choisit pas de tomber*

malade et me dire que c'est une structure qui, je me répète encore une fois, est sensée avoir de l'empathie, de la bienveillance envers des personnes qui sont malades, qui ont des incapacités de travail. Et toi en tant que travailleur dans cette organisation tu n'as pas le droit d'être malade. ». Il était impossible pour elle de rester dans une entreprise qui ne lui faisait pas confiance car elle avait l'impression qu'on remettait en cause son travail et son identité personnelle. La participante 7 partage le même type de vécu car elle explique se sentir « *coupée* » par l'organisation. En effet, elle ne peut pas prendre en charge toutes les personnes qui le demandent car il y a une certaine limite de places dans l'organisation due aux manques de fonds financiers. Elle explique qu'elle rencontrait des difficultés à poser les limites et à refuser une prise en charge à une personne dans le besoin. Devoir gérer la frustration des personnes refusées ainsi que la sienne de ne pas pouvoir apporter son aide était difficile à supporter. Le participant 8 partage le même discours et ajoute qu'il y avait une obligation de résultats en rendant le plus de dossiers, ce qui ne collait pas à sa vision du social. De plus, il n'arrivait pas à aider tout le monde car certains n'entraient pas dans les critères pour recevoir de l'aide. Cela était très difficile à supporter psychologiquement car il est là pour aider les autres et il ne pouvait pas faire ce pour quoi il avait choisi ce métier. La participante 6 explique qu'à cause de la grande quantité de dossiers à gérer, il fallait être le plus rapide possible dans la prise en charge. Cela ne correspondait pas à sa manière de travailler puisqu'elle voulait faire de longs suivis avec ses patients et cela était impossible à cause du manque de temps octroyé.

Plus spécifiquement, deux autres participants mentionnent également le fait que les **tâches qu'ils effectuaient manquaient de sens** pour eux et cela les a conduits à quitter leur emploi. Notamment, le participant 3 explique qu'il faisait la plupart du temps des tâches étrangères à son secteur comme creuser des trous. Il dit « *j'ai tout fait sauf de l'électricité* ». La participante 5 explique que cela n'avait aucun sens pour elle de remplir des rayons de magasins. Cela ne lui correspondait pas car cela ne l'animait pas, or travailler sans voir le sens de ce qu'elle fait est impossible pour elle.

3) Les conditions de travail inadéquates

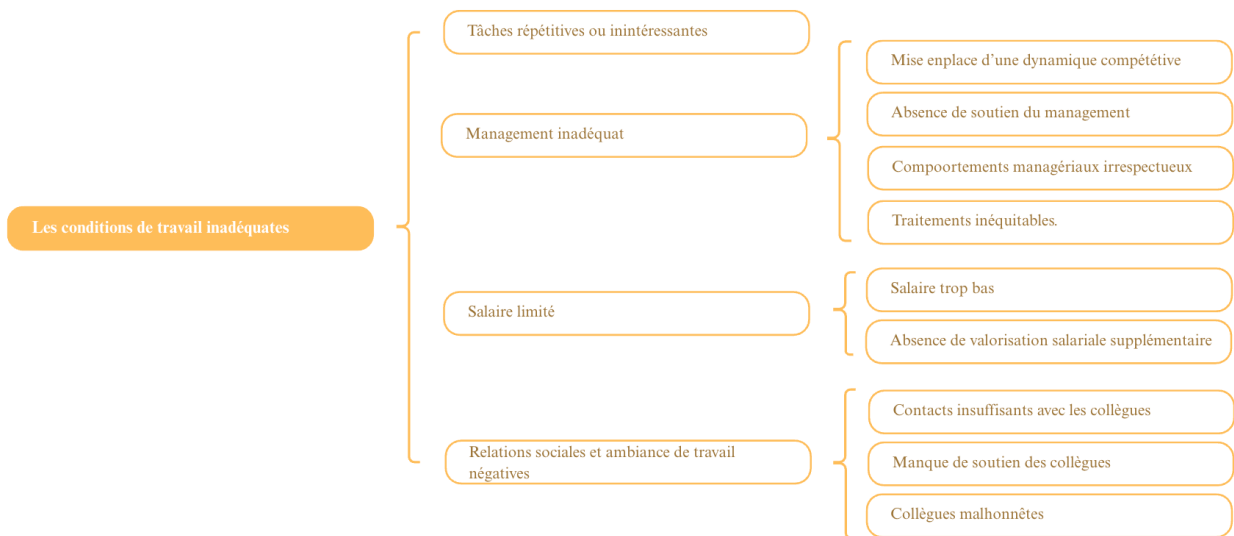


Figure 5. Arbre thématique – les conditions de travail

Tous les participants ont évoqué le thème général des **conditions de travail inadéquates** impactant leur décision de quitter. Ce thème se divise en quatre thèmes.

Concernant le thème des **tâches répétitives ou inintéressantes**, trois participants l'abordent. La participante 1 explique que si ses tâches sont répétitives, cela va rapidement la lasser et qu'elle cherchera un autre travail, « [...] faire exactement le même travail, c'est pas quelque chose qui me motive et qui me donne envie de me lever tous les jours. ». Le participant 3 partage la même opinion puisqu'il souhaite éviter de faire tout le temps la même chose, « [...] y a une partie du métier d'électricien par exemple les bâtiments où c'est un métier c'est pas pour dénigrer mais ça pourrait être abrutissant où tous les jours c'est la même chose. Pendant toute la semaine, toute ton année et toute ta carrière, tu fais la même chose tous les jours et c'est ça, je dirais abrutissant, mais c'est pas le bon terme ». La participante 5 exprime qu'elle détestait les tâches qu'elle réalisait, elle devait nettoyer les toilettes, décharger les camions et remplir les rayons du magasin. Elle dit que faire des tâches répétitives n'était pas possible pour elle car cela lui laisse le temps de penser à autre chose et de se questionner sur le sens de ce qu'elle fait, ce qui l'angoisse.

Concernant le **management inadéquat**, ce sont quatre participants qui font allusion à cette thématique. La participante 4 raconte que les managers créaient une compétition entre les travailleurs sociaux en affichant le nombre de dossiers réalisés par chacun. Elle ajoute n'avoir

ressenti aucun soutien du management quant au fait qu'elle n'arrivait pas à poser des limites dans son travail. La participante 5 raconte que le management employait des comportements en inadéquations avec ses valeurs personnelles. En effet, elle explique que deux managers faisaient énormément de blagues sexistes, déléguaient leur travail et parlaient irrespectueusement à certains subordonnés. Ces comportements étaient insupportables pour elle et cela impactait fortement son absence d'envie d'aller travailler. Elle essayait de ne pas faire attention aux remarques sexistes de ses managers mais cela l'épuisait. La participante 6 a quitté son emploi car les relations étaient compliquées avec sa coordinatrice, « *C'est que donc moi, je ne me sentais toujours pas bien avec elle donc je venais en pleurant au boulot, j'ai pris la décision de diminuer mes heures là-bas [...] Et donc j'ai noté dans ma lettre de démission que c'était pour harcèlement moral et agression de la part de la coordinatrice. [...]* ». Sa coordinatrice créait deux groupes dans l'équipe, les compétents et les incompétents. De plus, elle n'écoutait que les idées des personnes qu'elle jugeait compétentes. La participante explique que c'était devenu un lieu de travail insoutenable à cause de ce clivage de l'équipe. Elle a mis du temps à se rendre compte que la situation avec sa coordinatrice était anormale, c'est grâce à son médecin traitant et à sa psychologue qu'elle a pu quitter son emploi. Le participant 8 mentionne que la manager de son ancien poste pouvait augmenter le nombre de tâches de certains collaborateurs simplement parce que l'entente avec ceux-ci était négative. Les valeurs du participant 8 étaient affectées car il ressentait une partialité chez sa manager qui est anormale pour lui. Voir cet acharnement de sa N+1 sur certains collègues était intenable car il savait que certains d'entre eux avaient déjà une vie personnelle difficile et que toute la charge de travail qu'ils avaient était impossible à gérer.

Concernant le **salaires limité** trois participants ont quitté leur emploi en partie à cause du salaire trop bas mais ce n'était jamais la seule raison. La participante 4 exprime le fait que son salaire était trop bas pour le niveau d'investissement et le niveau d'étude. « *Je trouve aussi que le salaire honnêtement pour le travail qu'on fait je trouvais que c'était pas grand-chose [...] pour le mouren que je me donnais pour l'investissement [...] Je trouvais que le salaire ne permettait pas de vivre décemment pour être honnête [...] avoir fait des études pour être une travailleuse pauvre et précaire ça m'intéressait moyennement.* ». La participante 5 raconte que le salaire de son ancien poste était trop bas et que le montant conditionne le nombre de tâches qu'elle va faire. En effet si le salaire est bas, elle ne va pas faire plein de tâches supplémentaires car cela ne vaudrait pas le niveau d'investissement : « *[...] par contre faut pas me demander plus hein, parce que c'est mort, pour 1200€ tu me feras pas faire des trucs en plus, non, non,*

non. ». Le participant 9 exprime qu'une des raisons qui l'a encouragé à changer d'emploi était le fait que son salaire ne pouvait plus augmenter car il avait atteint le salaire maximum, « *Enfin, je me disais que même si je restais 40 ans là-bas, j'allais rien avoir [...] c'est pas très valorisant* ». De ce fait, il avait l'impression de faire des efforts pour rien puisqu'il n'avait plus de valorisation salariale possible. Au début de sa carrière, le salaire augmentait et cela lui donnait l'impression d'évoluer mais désormais ce n'était plus possible.

Concernant les **relations sociales et ambiance de travail négatives**, cinq participants ont abordé cela comme raison de démission. Le participant 2 explique que les employés, dont il faisait partie, ne voulaient pas se mélanger avec les ouvriers de l'organisation. Cette distinction le dérangeait, « *[...] je disais les gars, moi ça me dérange parce que ce sont mes collègues comme vous [...] on avance tous dans un seul et même but [...]* ». Il ajoute qu'on lui reprochait d'échanger avec ses collègues en face à face et que des échanges téléphoniques suffisaient. Il se sentait très seul et n'avait pas envie de continuer ainsi. Il révèle que lors de l'embauche, on lui avait vendu une entreprise familiale alors qu'en réalité ce n'est pas le cas. Il dit que ce manque de contacts avec ses collègues l'a poussé à partir car il n'arrivait plus à faire face aux difficultés du métier, « *[...] les contacts que j'avais n'étaient pas forcément super positifs. Les seuls contacts positifs que j'avais c'est quand j'allais voir mes collègues dans l'atelier [...]. Et malheureusement, on a fini par me demander d'arrêter.* ». La participante 4 explique que certains collègues ne se parlaient pas et qu'il y avait de la compétition entre eux, ce qui l'a fort surprise. En effet, étant dans un secteur social, elle n'imaginait pas de tels enjeux de pouvoir : « *Honnêtement, quand j'arrivais le matin, je sentais cette pression palpable* ». La participante 6 exprime que même si sa coordinatrice, avec qui les relations étaient négatives, avait été licenciée, elle ne serait pas restée car elle était déçue de l'absence d'initiative de ses collègues. En effet, elle s'est sentie seule dans sa démarche de dénonciation des agissements de la coordinatrice, « *j'ai vraiment ressenti du dégoût pour mon équipe. Parce que je me suis sentie toute seule dans tout ça. [...] j'aurais pas pu retourner dans cette équipe là aussi parce que dans les personnes compétentes, dans l'autre groupe, il y a beaucoup de gens avec qui je m'entendais bien [...] Ils préféraient garder cette place de privilégié que de me soutenir, même si on était très en lien donc je ne pouvais pas rester là* ». De plus, la participante 7 explique avoir quitté l'un de ses précédents emplois car il n'y avait aucun lien avec ses collègues « *[...] il n'y avait pas de liens qui se créaient avec les collègues et du coup je vivais que pour le boulot [...]* ». Elle ajoute que, comme elle travaille dans le social, elle était confrontée à beaucoup d'émotions et elle avait besoin d'en parler avec ses collègues, ce qui n'était pas le cas

où elle travaillait. Parler avec ses collègues lui permet de relâcher la pression « [...] *mais genre juste parler de tout et de rien des fois ça fait toute la différence je pense* ». Elle conclut que les relations avec les collègues sont déterminantes dans son choix de quitter un emploi « *Maintenant, on est rendu à devoir travailler à 67 ans si on doit travailler dans une même boîte pendant 40 ans, pardon du terme, dans une boîte avec une ambiance de merde, laisse tomber quoi* ». Le participant 8 imaginait que les personnes travaillant dans le secteur social seraient positives. Cependant, il dit avoir travaillé avec des personnes malhonnêtes et que cela a été un choc pour lui. « *En fait, vu que c'était ma première expérience professionnelle, ça m'a fait l'effet d'une douche froide. On idéalise pas mal le métier et on idéalise pas mal les gens qui y sont tout court. [...] Je m'étais dit, ils sont tous là pour aider [...] Pas du tout, il y en a qui sont là pour des enjeux de pouvoir.* ».

4) Les obstacles au développement personnel et professionnel

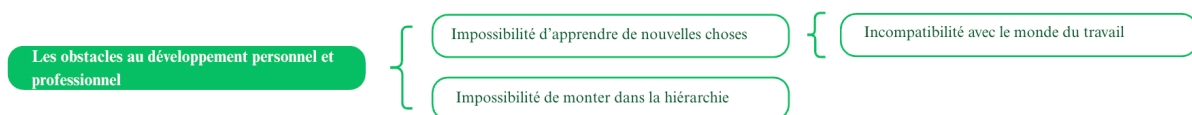


Figure 6. Arbre thématique – les obstacles au développement personnel et professionnel

Six participants font allusion au fait que les entreprises qu'ils ont quitté n'offraient plus de possibilité d'évolution supplémentaire, ce qui constituait un **obstacle au développement personnel et/ou professionnel**. Ce thème général se divise en deux thèmes : L'impossibilité d'apprendre de nouvelles choses et l'impossibilité de monter dans la hiérarchie.

Concernant le **thème de l'impossibilité d'apprendre de nouvelles choses** ce sont trois participants qui mentionnent cela. En effet, ils exprimaient avoir fait le tour dans leur ancienne organisation et ne souhaitaient plus y rester. La participante 1 souligne qu'elle ne veut pas avoir l'impression de stagner dans une organisation et que cela la pousse à quitter son emploi, « [...] *si ça ne tenait qu'à moi j'aurais changé de boulot tous les trois ans parce que j'estime qu'en trois ans t'as déjà vu pas mal de choses. Encore une fois, si t'as pas de possibilité d'évolution, bah, tu stagnes* ». La participante 4 explique qu'il est important pour elle qu'elle apprenne de nouvelles choses dans son emploi et qu'une fois que ce n'est plus possible, elle ne perçoit plus l'intérêt d'y rester : « *Moi, je suis quelqu'un qui ne sait pas rester longtemps quand je suis dans un secteur, j'ai ce besoin continu d'augmenter mon capital de connaissances [...] j'ai peur en fait de me lasser et donc une fois que je maîtrise les rouages, le droit dans une matière*

spécifique, je vais partir. Donc le besoin d'évolution, il est continuellement là et ça se voit dans mon parcours parce qu'à chaque fois j'ai changé de secteur, donc j'ai évolué en connaissances. »

Ces deux mêmes participantes évoquent que leur choix d'avoir quitté plusieurs emplois peut être incompatible avec le monde du travail actuel. En effet, elles expliquent que cela peut faire peur à leurs futurs employeurs potentiels. La participante 1 dit ceci : « [...] sur un cv c'est pas beau de voir que quelqu'un a fait trop de sociétés. Tu ne parais pas stable [...] ». Elle conclut en disant que c'est une des raisons qui l'a encouragée à devenir indépendante car elle craignait de ne plus retrouver d'emploi en tant que salarié.

La participante 4 ajoute que sa soif d'apprentissage ne cesse d'augmenter et cela l'inquiète : « J'espère qu'un jour ça va se calmer, hein. Parce que 45 ans comme ça, j'ai peur que ça fasse peur aux employeurs ».

La participante 7 explique qu'elle avait quitté son emploi pour vivre une nouvelle expérience personnelle : « Quand je voulais partir pour le Canada, c'était difficile, les au revoir et j'ai longtemps hésité à savoir si j'allais partir au Canada ou pas mais bon c'était quand même une expérience à faire donc j'ai quand même fait [...] ».

Concernant le thème de **l'impossibilité de monter dans la hiérarchie**, ce sont trois participants qui le citent. En effet, ne pas pouvoir atteindre un statut supérieur ainsi que de ne pas obtenir plus de responsabilités leur donnaient envie de quitter leur emploi. D'ailleurs, certains envisagent de quitter leur emploi actuel pour cette seule raison. En effet, c'est le cas de la participante 4 qui explique qu'elle a un diplôme de master qui ne peut pas être valorisé dans son emploi actuel d'assistante sociale « [...] j'ai quand même fait deux ans en plus et j'aimerais bien passer un échelon supérieur et là où je suis c'est impossible. Donc il y a que ça qui me ferait partir ». C'est également le cas pour le participant 8 qui va bientôt obtenir un master « Le master, il permet d'être, je ne sais pas, coordinateur par exemple, ou directeur ou encore mieux chef de projet et donc me dire ça, que allez, je pourrai aller encore plus loin par rapport au travail que j'effectue déjà, la perspective me plaît ». Concernant le participant 9, il exprime qu'il avait atteint le niveau maximal dans l'entreprise : « [...] je ne pouvais plus évoluer dans le gardiennage. J'étais arrivé au bout quoi, on va dire avec cette société-là. Du coup, comment ça peut évoluer ? Parce qu'en soi c'est un bon travail, je l'adore mais au final on reste ouvrier [...] j'ai surtout l'impression que les employeurs, ils ont plus d'intérêt à te garder dans ton

même poste et d'engager quelqu'un d'autre qui est déjà formé que de te former toi pour te faire évoluer etcetera. ».

5) La réflexion vers la démission

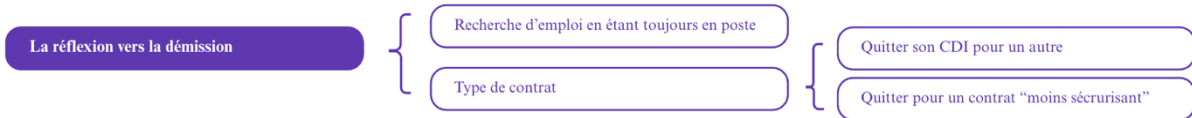


Figure 7. Arbre thématique – La réflexion vers la démission

Un dernier thème général que nous avons pu relever était la **réflexion vers la démission**. Celui-ci ne s'attarde pas sur les causes de démission mais plutôt sur la « logique de démission » en elle-même. Bien que les réponses des participants quant à ce thème puissent sembler prévisibles, elles n'en demeurent pas moins pertinentes au regard de notre question de recherche. Par conséquent, nous avons fait le choix de l'inclure. Ce sont cinq participants qui y font allusion.

Il existe différentes manières de procéder au sein de notre échantillon. En effet, certains participants cherchaient un emploi en étant toujours en poste. C'est le cas de la participante 1 qui explique : « [...] en fait je commençais simplement à chercher avant, le but c'était pas de me retrouver sans argent ». La participante 4 adopte cette même manière de procéder : « Et à chaque fois en fait pendant que je travaillais, je cherchais, je postulais, je regardais s'il y avait une offre de travail qui m'intéressait. ». Le participant 3 a su dès le premier jour qu'il voulait quitter son emploi mais ne trouvait pas le temps pour chercher un autre poste. Une fois en congé, il a pu trouver autre chose et quitter son emploi : « Bah, le truc qui me retenait le plus c'est l'argent parce qu'il fallait que je paye le loyer mais à part ça y'a rien qui me retenait franchement, si j'avais pu partir du jour au lendemain, je l'aurais fait ».

Le participant 9 exprime avoir longtemps hésité à quitter son CDI par peur de perdre sa sécurité financière et professionnelle, il a fini par démissionner car il avait une offre de CDI ailleurs. Il ajoute qu'il est inenvisageable pour lui de se retrouver sans travail « Bah, j'ai des factures à payer [...] j'ai été élevé comme ça, faut avoir du travail quoi qu'il arrive. ».

Certains ont fait le choix de quitter un contrat à durée indéterminée (CDI) pour un contrat à durée déterminée (CDD) afin de préserver leur santé mentale. C'est le cas de la

participante 6 : « *Et au bout de trois ans, après une bonne psychothérapie, plus le fait que j'avais trouvé directement un travail, enfin, je me suis dit, bah voilà, j'arrête mon CDI. Je prends le risque d'aller vers un CDD mais je choisis d'abord ma santé mentale [...] à cause du harcèlement moral* ».

Conclusion des résultats

Les différents thèmes abordés mettent en évidence plusieurs raisons qui poussent les membres de la génération Z à démissionner. Nous allons résumer les différentes informations reprises par thème général.

Le thème 1 : Le débordement du travail sur d'autres sphères de vie

Le fait que le travail déborde sur les autres sphères de vie (privée, professionnelle et scolaire) est une raison qui pousse à quitter un emploi. Les horaires lourds ou inadéquats ont été soulignés comme cause de départ. Par ailleurs, la surcharge de travail qui engendre parfois un débordement sur les autres sphères de vie en ramenant du travail à la maison constitue également une cause de démission.

Le thème 2 : L'inadéquation entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation

Les valeurs au sens large apparaissent comme un aspect central dans la décision de quitter car beaucoup de participants en ont fait état. En effet, lorsque l'organisation impose une manière de travailler perçue comme incompatible avec leur conception du travail, ou véhicule des messages en décalage avec leur vision des choses, cela peut susciter une volonté de départ. En outre, le manque de sens des tâches effectuées exerce aussi un impact.

Le thème 3 : Les conditions de travail inadéquates

Les conditions de travail inadéquates semblent occuper une grande place dans leur décision de démission. Pour certains, le fait de réaliser des tâches répétitives ou qui ne les intéressent pas les poussent à partir. Un management inadéquat avec des différences de traitement, un comportement irrespectueux ou un manque de soutien du manager constitue une des raisons faisant partir nos participants. En outre, un salaire bas ou ne pouvant plus augmenter

fait partir même si cela ne concerne pas la majorité de notre échantillon. Enfin, les relations sociales et l'ambiance de travail négatives poussent certains à la démission.

Le thème 4 : Les obstacles au développement personnel et professionnel

L'impossibilité d'évoluer davantage ou d'apprendre de nouvelles choses est également un élément qui pousse à partir. Cela constitue parfois une cause unique suffisante pour certains. L'impossibilité de monter dans l'organisation en ayant un meilleur statut ou en acquérant plus de responsabilités démotive et fait partir.

Le thème 5 : La réflexion vers la démission

Certains vont chercher un emploi en étant toujours en poste ailleurs. De cette façon, quitter un emploi pour un autre permet de ne pas se retrouver sans revenus. D'autres n'ont osé quitter leur emploi qu'en ayant la certitude d'avoir un CDI. Enfin, d'autres ont quitté leur CDI pour un CDD afin de préserver leur santé mentale.

En conclusion, ces thèmes démontrent qu'il existe de nombreuses raisons qui poussent les membres de la génération Z à quitter leur emploi. Notre analyse souligne que : ne pas pouvoir séparer le travail du reste, l'inadéquation avec leurs valeurs, les conditions de travail qui affectent leur bien-être au travail, les relations sociales négatives et le fait de stagner dans un emploi soient les principales raisons de démission dans notre échantillon.

Discussion

Rappel des objectifs de l'étude et de la méthodologie

La présente recherche est née de la constatation qu'il n'existait pas d'étude scientifique en Belgique sur les causes de démission des individus de la génération Z. De plus, peu d'étude sur le sujet ont employé la méthode qualitative qui permet une compréhension approfondie du vécu des personnes. Ce mémoire avait pour objectif de comprendre les éléments déterminants dans la décision des membres de la génération Z de quitter leur emploi. Pour ce faire, l'approche thématique réflexive de Braun et Clarke (2006), une méthode qualitative, a été employée. Cette méthode consiste à élaborer des thèmes reprenant différents codes répondant à la question de recherche. L'analyse thématique réflexive comprend six étapes. Elle débute par la lecture et la retranscription des verbatims, suivie du codage initial en lien avec la question de recherche. Les codes sont ensuite regroupés pour générer des thèmes. Ces thèmes sont révisés, puis définis et nommés. Enfin, les résultats sont présentés de manière structurée.

Un guide d'entretien flexible a été élaboré sur base des éléments ressortant dans la revue de littérature. Les questions posées dépendaient des causes évoquées par le participant pour expliquer son départ, ce qui impliquait que certaines questions pouvaient ne pas être abordées. L'échantillon se compose de neuf participants, dont cinq femmes et quatre hommes âgés de 25 à 29 ans, la saturation des données ayant été atteinte. Des entretiens semi-directifs, durant entre 30 minutes et 1 heure 15, ont été menés. Ceux-ci étaient enregistrés et retranscrits mot pour mot. Les entretiens étaient ensuite codés puis les différents codes de chaque entretien étaient rassemblés dans des catégories. Ces catégories, appelées "thèmes candidats" étaient ensuite revues pour permettre de répondre au mieux à la question de recherche intitulée « Comprendre l'attrition au travail des membres de la génération Z en Belgique ».

Discussion des résultats obtenus

Notre objectif étant de comprendre les causes poussant les individus de la génération Z à quitter leur emploi, nous allons faire le lien avec notre revue de la littérature. Il convient toutefois de rappeler que la majorité des études se sont concentrées sur les besoins et attentes de la génération Z en termes d'emploi plutôt que sur les raisons concrètes les ayant conduit à démissionner de leur emploi.

Le fait de ne pas arriver à concilier la vie privée et la vie professionnelle a constitué une cause de départ fréquemment citée chez nos participants. Cela confirme plusieurs résultats obtenus par différentes études reprises dans notre revue de littérature qui soulignent le fait que l'équilibre de ces deux sphères est primordial pour la génération Z (Barhate & Dirani, 2021 ; Münz & Mascena, 2024 ; Syal et al., 2024). Plus spécifiquement, pour certains les horaires ont eu un impact considérable sur leur décision de démission. Les horaires jugés trop lourds encourageaient la plupart à quitter leur emploi car cela les empêchait de réaliser d'autres activités personnelles à côté. La plupart des participants ayant quitté leur emploi à cause de leur horaire de travail concernait plutôt le fait qu'ils faisaient énormément d'heures supplémentaires et qu'ils préféreraient aller vers un emploi ayant des horaires plus traditionnels, tels qu'un 8-16 heures par exemple. Les études reprises dans notre revue de la littérature indiquent que la génération Z a besoin d'horaires permettant d'avoir du temps pour leur vie privée (Aggarwal et al., 2020 ; Barhate & Dirani, 2021 ; Tidhar, 2023). Nous n'avons pas relevé de différences de genre en faveur du sexe féminin concernant la conciliation vie privée-vie professionnelle mise en évidence par Acheompong (2021).

Une des causes de départ de notre échantillon qui n'a pas été abordée dans notre revue de la littérature est la durée des trajets pour se rendre au travail. En effet, le fait de mettre plusieurs heures par jour pour y aller est vu comme une source de stress pour certains participants. Certes, la connexion entre les différents transports ne se faisant pas toujours, cela donnait une impression de "parcours du combattant" pour rejoindre le travail. Les longs trajets impactaient fortement la vie privée étant donné qu'ils devaient partir très tôt et rentraient assez tard ce qui n'était plus tenable sur la durée. Selon Emre et De Spiegeleare (2019), les trajets domicile-travail constituent une source de stress pour les travailleurs car cela est vu comme une

perte de temps. De plus, des longs trajets mèneraient à moins d'engagement au travail et à un niveau plus faible de bien-être au travail.

Une autre cause de démission était liée à la surcharge de travail. En effet, ils ressentaient un haut niveau d'épuisement professionnel qui n'était plus supportable. Certains ont même précisé que ce surinvestissement professionnel les a menés au burnout. Ainsi, quitter leur emploi leur permettait de se préserver. Selon une étude de De Maeyer et Schoenmakers (2019) ayant exploré les différences intergénérationnelles quant au burnout en Belgique, un travailleur sur quatre âgé entre 21 et 35 ans serait en épuisement professionnel. Cela serait en partie lié au fait que la génération Z souhaite avoir un niveau de performance plus élevé. Les résultats obtenus par notre étude vont dans ce sens étant donné que l'argument le plus donné par les participants concernés par l'épuisement professionnel était l'envie de faire du travail de qualité en faisant le plus de dossiers qualitatifs possibles jusqu'à ramener du travail chez soi.

Une cause supplémentaire qui a été fortement abordée chez certains de nos participants concernait le fait qu'ils ne pouvaient pas rester dans une organisation ne partageant pas les mêmes valeurs qu'eux. Cela confirme les résultats de Tidhar (2021), Barhate et Dirani (2021) mentionnant que la génération Z a besoin que l'entreprise dans laquelle ils travaillent soit alignée avec leurs valeurs identitaires et professionnelles. En effet, d'après les récits, certains témoignent d'une certaine dissonance cognitive sur leur manière de travailler dans leur ancien emploi. La dissonance cognitive de Festinger (1957) « *refers to the aversive state caused by the co-occurrence of two or more inconsistent cognitions that motivates individuals to find ways to relieve the discomfort* » (Harmon-Jones, 2019, cité par Vaidis et al., 2024, p. 3). Concrètement, certains participants évoquaient le fait que certaines de leurs valeurs personnelles étaient en conflit avec ce que l'organisation attendait d'eux. Par exemple, le participant 3 rencontrait un conflit interne car il devait mentir alors qu'il voulait être sincère avec les clients. D'autres ont rencontré une certaine dissonance entre l'image publique de l'entreprise et celle qu'elle renvoyait aux travailleurs. Par exemple, le fait qu'une organisation aidant les usagers en arrêt maladie n'accepte pas que l'un de ses employés s'absente quelques jours pour maladie. Ces dissonances semblent avoir un impact considérable sur la démission de certains participants. Le partage des mêmes valeurs entre la personne et l'organisation peut être lié à la théorie du Po Fit. Le PO-Fit est défini comme *tel* « *Person-organization fit is defined as the compatibility between employees' characteristics and organizational values. Apart from values, person-organization fit includes the compatibility between employees' and organization's goals. If*

there are many incompatibilities between employees' characteristics and organizational values and goals, then employees are more likely to have turnover intention » (Jin, McDonald, & Park, 2016, cités par Ciptaningtyas et al., 2017, p. 33). Cela a été confirmé par nos résultats car il n'était pas envisageable pour eux de rester dans une organisation n'ayant pas les mêmes visions du travail qu'eux. Par exemple, certains évoquaient le fait qu'il fallait traiter les dossiers le plus vite possible, ce qui était en inadéquation avec leur manière de travailler car ils souhaitaient prendre le temps de traiter chaque demande. Certains expliquant d'ailleurs qu'ils se sentaient comme coupés par l'organisation qui les empêchait d'effectuer leur travail comme ils le souhaitaient.

La perte de sens dans le travail a constitué une cause de départ de notre échantillon. Notamment, la réalisation de tâches qui n'avaient aucun lien avec le secteur d'activité ou qui ne stimulaient pas suffisamment cognitivement parlant. Cela confirme les résultats obtenus par Achmad et ses collègues (2023) et Popaitoon (2022, tous deux cités par Syal et al., 2024) indiquant que la génération Z reste dans l'entreprise si le travail a du sens pour elle. De plus, comme expliqué dans le paragraphe précédent, le fait de ne pas pouvoir réaliser son travail à sa manière semblait mener à une perte de sens chez certains. Par exemple, certains expliquent qu'ils ne pouvaient pas aider les usagers comme ils le souhaitaient et cela remettait en question leur travail car ils avaient l'impression de ne pas faire ce pour quoi ils ont choisi ce métier.

Une autre cause de démission était les relations négatives avec le management. Pour certains il s'agissait presque de l'unique raison de leur démission, ce qui confirme l'étude réalisée par Sahu et ses collaborateurs (2018, cités par Gaan & Shin, 2022) qui affirmait que le management exerce une influence considérable sur l'intention de quitter des membres de la génération Z. Plus spécifiquement, les participants quittaient à cause de différents comportements employés par les managers, à savoir : les comportements sexistes, la création de compétition entre les collègues, la différence de traitement des collègues et le manque de soutien du management. Face à ces comportements, la plupart des participants ont expliqué que cela remettait leurs valeurs personnelles et professionnelles en cause.

Le salaire trop limité ou ne pouvant plus augmenter constituait l'une des causes de démission mais jamais la seule. D'après les résultats, l'idée selon laquelle la réalisation d'études supérieures mène à un salaire plus élevé est présente chez plusieurs de nos participants. Si ce n'est pas le cas, cela peut constituer une cause de départ. De plus, si l'investissement élevé n'est

pas lié à un salaire plus élevé, cela fait partir car l'un ne va pas sans l'autre. Certains participants liaient le salaire à la reconnaissance de l'organisation. Si le salaire ne pouvait plus augmenter ou s'il n'y avait plus de primes, certains pouvaient se sentir dévalorisés dans leur travail et ainsi quitter leur emploi. Ces résultats concordent avec ceux obtenus par Aggarwal et ses collègues (2020) suggérant que le fait de ne pas se sentir reconnu dans leur travail constitue une des raisons principales de démission. Cependant, beaucoup de participants de notre échantillon exprimaient un avis contraire et disaient ne pas rechercher de reconnaissance matérielle. En outre, beaucoup de participants expliquaient que le salaire n'était pas lié à leur choix de démission car d'autres choses comptent plus pour eux. Notamment, la réalisation de tâches intéressantes et un travail épanouissant qui passerait avant le salaire pour la plupart de notre échantillon. Cela confirme les résultats de Calk et Patrick (2017), Waworuntu et ses collaborateurs (2022, tous cités par Syal et al., 2024). En revanche, ces résultats vont à l'encontre de ceux obtenus par Deloitte (2018, cité par Islamiaty et al., 2022) montrant que le salaire est le plus important pour eux. Il est possible que cela soit important pour eux sans pour autant constituer un motif de départ si cela n'est pas entièrement satisfait.

Les relations avec les collègues et l'ambiance au travail ont impacté leur décision de démission chez certains. Plus précisément, deux éléments faisaient partir au sein de cette thématique : les conflits de valeurs et la solitude ou le manque de soutien des collègues. Concernant les conflits de valeurs, le fait qu'il y ait des groupes ne se mélangeant pas à cause de différences de statut, de la compétition entre collègues ou de la malveillance dans un secteur d'aide social pouvait créer un malaise et pousser à quitter car la personne ne s'identifiait pas à ces comportements, voire s'y opposait. Ces résultats semblent en adéquation avec ceux obtenus par Islamiaty et ses collègues (2022) affirmant qu'il est important pour la génération Z d'avoir des relations sociales agréables tout en respectant leurs valeurs éthiques. En ce qui concerne la solitude ou le manque de soutien des collègues, le manque de liens avec les collègues pouvait à lui seul faire partir. En effet, certains évoquaient le fait que parler avec les collègues de situations compliquées rencontrées au boulot ou parler d'autre chose est primordial pour supporter les difficultés du métier.

L'absence de possibilité d'évolution est une cause de départ chez certains participants de notre échantillon pour plusieurs raisons. Premièrement, le fait de faire tous les jours la même chose dans son travail mènerait à un sentiment de stagnation et d'ennui menant à la décision de quitter. Deuxièmement, le fait de ne plus pouvoir acquérir de nouvelles connaissances dans son

emploi conduit à démissionner. Par conséquent, certains quittent leur emploi régulièrement, ce qui confirme les résultats obtenus par Magano et ses collaborateurs (2020, cités par Adelia et al., 2024) mettant en évidence le fait que la génération Z veut développer ses compétences. Troisièmement, l'impossibilité d'acquérir une fonction ou un statut supérieur dans l'entreprise car certains veulent acquérir davantage de responsabilités et cela pourrait constituer leur seule cause de départ à l'avenir. Enfin, concernant les résultats obtenus par Tidhar (2023) affirmant que la génération Z ne craint pas de perdre sa sécurité d'emploi au profit d'une évolution personnelle et professionnelle, nos résultats sont assez mitigés. En effet, certains expriment le besoin de constamment changer d'emploi pour apprendre de nouvelles choses mais d'autres préfèrent rester dans un poste stable sous contrat à durée indéterminée afin de se sentir en sécurité professionnellement parlant même s'ils n'évoluent plus.

Enfin, de manière générale, la majorité des participants cherchaient un emploi tout en étant toujours en poste, ce qui rejoint les résultats obtenus par l'étude de Do et ses collaborateurs (2023). Cela s'explique par leur volonté de préserver leur stabilité financière. Cela confirme les résultats obtenus par Acheampong (2021) suggérant que la génération Z a besoin de sécurité financière.

En conclusion, le modèle ASA de Schneider (1987) disant que la personne quitte l'organisation si elle ne correspond pas à celle-ci s'applique bien aux travailleurs de la génération Z. En effet, les valeurs personnelles et professionnelles étaient souvent abordées par nos répondants comme causes de démission si elles n'étaient pas identiques à l'organisation. Au sein de notre échantillon, certains avaient changé plusieurs fois d'emplois, tandis que d'autres n'avaient quitté qu'un seul emploi, après un long moment de réflexion. Nous obtenons des résultats mitigés par rapport à ceux obtenus par Acheampong (2021) mettant en évidence le fait que la génération Z apprécie avoir un emploi stable mais qu'elle n'a aucun mal à changer d'emploi. Il ressort aussi de notre étude que si le bien-être des participants n'était pas présent, ils faisaient le choix de quitter leur emploi. Cela semble plus important que le salaire car même si ce dernier est élevé, la majorité de nos participants préfèrent quitter leur emploi pour un salaire moindre ou un contrat moins sécurisant afin de se sentir bien dans leur travail.

Les limites et perspectives futures

Notre étude a permis de mettre en lumière les éléments concrets ayant poussé nos participants à quitter leur emploi. Étant donné la nature qualitative de notre étude, celle-ci a pu mettre en évidence le phénomène de démission des membres de la génération Z en Belgique. Toutefois, les résultats obtenus doivent être interprétés comme des hypothèses que d'autres études ultérieures devront vérifier davantage.

Initialement, notre intention était de ne pas restreindre notre recherche à un secteur professionnel spécifique afin d'obtenir des résultats plus représentatifs de l'ensemble des travailleurs de la génération Z. Néanmoins, la moitié de nos participants provenait du secteur social, ce qui peut entraîner quelques biais. En effet, plus spécifiquement, la thématique des valeurs a été abordée par tous les participants travaillant dans le secteur social. Selon Melchior (2011) les travailleurs sociaux ont des valeurs professionnelles très présentes dans leur métier. Elles sont notamment liées à l'aide aux autres. Cependant, les contraintes organisationnelles peuvent parfois empêcher les travailleurs sociaux de faire un travail de qualité aligné à leurs valeurs. Cela générerait un malaise chez les travailleurs sociaux, toutes générations confondues (Melchior, 2008, cité par Melchior, 2011). En conclusion, la question des valeurs semble très présente dans ce secteur d'activité, ce qui n'est peut-être pas le cas au sein des autres secteurs d'activité. Bien que les valeurs personnelles et/ou professionnelles aient été abordées par nos différents participants, cela a été davantage mis en évidence par les participants travaillant dans un secteur social. Il serait pertinent de reproduire l'étude avec des participants provenant de secteurs plus hétérogènes. Une autre perspective d'étude consisterait à comparer les membres de la génération Z travaillant dans différents secteurs professionnels et ainsi investiguer si des différences existent.

Enfin, pour une partie des participants, leur démission de l'un ou plusieurs de leur(s) ancien(s) emploi(s) pouvait remonter à plusieurs années. En conséquence, les participants ont pu rencontrer des difficultés à se souvenir précisément de certains éléments. De plus, certaines questions pouvaient être assez spécifiques et pouvant demander un temps de réflexion qu'ils n'osaient peut-être pas prendre malgré le fait que nous leur soulignons qu'ils pouvaient prendre le temps d'y réfléchir. Des études complémentaires, de nature quantitative auprès d'un plus large échantillon permettraient d'obtenir plus d'informations bien que moins approfondies.

Pour terminer, les résultats du présent mémoire ont permis de mieux cerner les éléments incitant les individus de la génération Z belge à quitter leur emploi. Plusieurs études futures pourraient être envisagées. Il serait intéressant d'approfondir davantage les valeurs de la génération Z, élément qui demeure fort présent dans nos résultats mais qui n'a pas pu être investigué en profondeur. De plus, réaliser une étude sur la génération Z au regard du modèle Attraction-Sélection-Attrition (ASA) de Schneider (1987) permettrait d'obtenir des informations sur ce qui attire la génération Z (attraction), le processus de recrutement (sélection) et l'attrition. Enfin, certains participants ont évoqué le fait que la réalité du travail était assez différente de celle vendue durant le processus de recrutement. Ainsi, comprendre ce qui attire la génération Z et ce qui la pousse à postuler pourrait être une autre piste d'investigation.

Conclusion

Ce mémoire avait pour objectif de comprendre l'attrition au travail des membres de la génération Z en Belgique. En effet, il n'existe pas d'étude en Belgique sur l'attrition au travail des individus de la génération Z. De plus, la majorité des études scientifiques se focalisent sur les attentes au travail de la génération Z. Ainsi, notre étude a permis de vérifier ce qui fait réellement partir cette population. Pour ce faire, nous avons employé une méthode qualitative, l'analyse thématique réflexive, afin d'obtenir des informations approfondies sur le sujet.

Les résultats obtenus ont pu mettre en évidence plusieurs causes principales ayant incité les membres de la génération Z de notre échantillon à quitter leur emploi. Premièrement, les difficultés de conciliation vie privée et vie professionnelle, notamment en raison d'horaires lourds ou d'une surcharge qui empiète sur la vie personnelle. Deuxièmement, l'inadéquation entre leurs valeurs personnelles et/ou professionnelles et celles de l'organisation. Troisièmement, les conditions de travail inadéquates qui affectent leur bien-être au travail, notamment liées à des tâches jugées non stimulantes, un management inadéquat ou un climat social négatif. Quatrièmement, l'absence de perspectives de développement personnel ou professionnel, qu'il s'agisse d'évolution de carrière ou d'apprentissage, pousse également les individus à la démission. La majorité de nos participants cherchaient un emploi en étant toujours en poste afin d'éviter de perdre leur sécurité financière.

Cette étude a permis de mettre en évidence certaines causes de départ similaires chez nos participants bien que des différences existent. En effet, chaque individu possède un vécu différent et tous ne souhaitent pas la même chose dans leur travail. Par exemple, certains ont besoin de relations amicales pour rester dans un emploi, ce qui n'est pas le cas pour d'autres. En conclusion, bien que des tendances communes émergent, il est essentiel de reconnaître la diversité des profils au sein même de cette génération.

Concernant les limites de cette étude, les résultats obtenus doivent être interprétés comme des hypothèses devant être approfondies par des études ultérieures. L'échantillon, bien que diversifié, était partiellement biaisé par une forte représentation du secteur social. Il serait donc pertinent de reproduire l'étude dans des secteurs plus variés. Par ailleurs, le caractère rétrospectif des entretiens a pu entraîner des difficultés de (re)mémorisations de certains

éléments spécifiques, certaines démissions remontant à plusieurs années. Enfin, de futures recherches, notamment quantitatives et sur un échantillon plus large, pourraient compléter ces résultats par des données plus généralisables, même si elles seraient moins approfondies.

Ce mémoire a permis de mieux comprendre les causes poussant les jeunes de la génération Z à quitter leur emploi. Comprendre ces différentes causes permet d'apporter des pistes de compréhension aux entreprises quant aux comportements et aux conditions de travail à éviter pour retenir cette génération, bien qu'il soit nécessaire de poursuivre les recherches afin d'étayer ces premiers résultats.

Bibliographie

- Acheampong, N. A. A. (2021). Reward Preferences of the Youngest Generation: Attracting, Recruiting, and Retaining Generation Z into Public Sector Organizations. *Compensation & Benefits Review*, 53(2), 75-97. <https://doi.org/10.1177/0886368720954803>
- Adelia, A., Daud, I., Azazi, A., Kalis, MCI, & Hendri, MI (2024). Exploring turnover intentions in Indonesian generation z: Emotional exhaustion, employee engagement, and job satisfaction. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 250-256.
- Aggarwal, A., Sadhna, P., Gupta, S., Mittal, A., & Rastogi, S. (2020). Gen Z entering the workforce: Restructuring HR policies and practices for fostering the task performance and organizational commitment. *Journal Of Public Affairs*, 22(3). <https://doi.org/10.1002/pa.2535>
- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z : a systematic literature review. *European Journal Of Training And Development*, 46(1/2), 139-157. <https://doi.org/10.1108/ejtd-07-2020-0124>
- Borgès Da Silva, G. (2001). La recherche qualitative: un autre principe d'action et de communication. *Revue médicale de l'assurance maladie*, 32(2), 117-121.
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research In Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Braun, V., & Clarke, V. (2019). Reflecting on reflexive thematic analysis. *Qualitative Research In Sport Exercise And Health*, 11(4), 589-597. <https://doi.org/10.1080/2159676x.2019.1628806>
- Byrne, D. (2021). A worked example of Braun and Clarke's approach to reflexive thematic analysis. *Quality & Quantity*, 56(3), 1391-1412. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01182-y>
- Cantrell, M. S., & Carr, C. H. (2024). Recruiting and retaining generation Z in the workforce. *EDIS*, 2024(1). <https://doi.org/10.32473/edis-wc448-2024>
- Ciptaningtyas, A. H., Suyasa, P. T. Y. S., & Wati, L. (2017). The Relationships Between Job Embeddedness, Person-Organization Fit, and Turnover Intention. *ANIMA Indonesian Psychological Journal*, 33(1), 32-40. <https://doi.org/10.24123/aipj.v33i1.1439>
- De Maeyer, C., & Schoenmakers, B. (2019). Exploring intergenerational differences in burnout and how they relate to work engagement, norms, and values : a mixed-methods study. *BJGP Open*, 3(2). <https://doi.org/10.3399/bjgpopen18x101637>
- Do, D. A., Doan, Q. D., Vu, L. K., Le, T. T., Tran, N. M., & Nguyen, G. L. (2023). Antecedents of turnover intention among Gen z in Vietnam : The mediating role of affective commitment. *Cogent Business & Management*, 10(3). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2267811>

- Emre, O., & De Spiegeleare, S. (2019). The role of work–life balance and autonomy in the relationship between commuting, employee commitment and well-being. *International Journal of Human Resource Management*, 32(11), 2443-2467. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1583270>
- Gaan, N., & Shin, Y. (2022). Generation Z software employees turnover intention. *Current Psychology*, 42(31), 27344-27359. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03847-9>
- Harari, T. T., Sela, Y., & Bareket-Bojmel, L. (2022). Gen Z during the COVID-19 crisis: a comparative analysis of the differences between Gen Z and Gen X in resilience, values and attitudes. *Current Psychology*, 42(28), 24223-24232. <https://doi.org/10.1007/s12144-022-03501-4>
- Islamiaty, M., Arief, N. N., & Ariyanto, K. (2022). Generation Z's employer branding and their correlation to the intention to apply for a company. *Management and Economics Review*, 7(2), 212-227.
- Keeling, S. (2003). Advising the Millennial Generation. *NACADA Journal*, 23(1-2), 30-36. <https://doi.org/10.12930/0271-9517-23.1-2.30>
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Do generations have a different relation to work ? *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3349>
- Melchior, J.-P. (2011). De l'éthique professionnelle des travailleurs sociaux. *Informations sociales*, 167(5), 123-130. <https://doi.org/10.3917/inso.167.0123>
- Münz, C., & Mascena, K. M. C. (2024). Work values and attitudes toward the technology of generation in Brazil and Germany. *Internext*, 19(1). <https://doi.org/10.18568/internext.v19i1.773>
- Ngoc, T. N., Dung, M. V., Rowley, C., & Bach, M. P. (2022). Generation Z job seekers' expectations and their job pursuit intention : Evidence from transition and emerging economy. *International Journal Of Engineering Business Management*, 14, 1-13. <https://doi.org/10.1177/18479790221112548>
- Rondeau, K., Paillé, P. & Bédard, E. (2023). La confection d'un guide d'entretien pas à pas dans l'enquête qualitative. *Recherches qualitatives*, 42(1), 5–29. <https://doi.org/10.7202/1100242ar>
- Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. *Gérontologie et Société*, 153(2), 27-41. <https://doi.org/10.3917/gsl.153.0027>
- Sankararaman G, Ragothaman CB, Balakrishnan P, Divya Barathy RI, Dineshsurya M. (2023). A study on understanding employee attrition- causes and consequences in the workplace. *European Economic Letters (EEL)*, 13(4), 1004–1013. Retrieved from <https://www.eelet.org.uk/index.php/journal/article/view/695>
- Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel psychology*, 40(3), 437-453.

- Schneider, B., Goldstein, H. W., & Smith, D. B. (1995). The ASA framework: An update. *Personnel psychology*, 48(4), 747-773.
- Schroth, H. (2019). Are you ready for gen Z in the workplace? *California Management Review*, 61(3), 5-18. <https://doi.org/10.1177/0008125619841006>
- Syal, A., Rosnani, T., Daud, I., Kalis, M. C. I., & Hendri, M. I. (2024). The influence of reward, work-life balance on employee retention: The mediating effect of Job satisfaction Generation Z employees in West Kalimantan. *Journal of Management Science (JMAS)*, 7(1), 270-279.
- Taibah, D., & Ho, T. C. F. (2023). The Moderating Effect of Flexible work option on structural empowerment and generation Z contextual performance. *Behavioral Sciences*, 13(3), 1-14 <https://doi.org/10.3390/bs13030266>
- Tidhar, L. (2021). Generation Z: Characteristics and challenges to entering the world of work. *Cross-Cultural Management Journal*, 23(1), 107-115. <https://doaj.org/article/a206b01f8e994434a5e6189b7f5018bb>
- Tidhar, L. (2023). Management and leadership for generation Z in an era of changing employee commitment. *Journal Of Public Administration, Finance And Law*, 27, 462-469. <https://doi.org/10.47743/jopaf1-2023-27-36>
- Turner, A. (2015). Generation Z : Technology and social interest. *The Journal Of Individual Psychology*, 71(2), 103-113. <https://doi.org/10.1353/jip.2015.0021>
- Vaidis, D. C., Slegers, W. W. A., Van Leeuwen, F., DeMarree, K. G., Sætrevik, B., Ross, R. M., Schmidt, K., Protzko, J., Morvinski, C., Ghasemi, O., Roberts, A. J., Stone, J., Bran, A., Gourdon-Kanhukamwe, A., Gunsoy, C., Moussaoui, L. S., Smith, A. R., Nugier, A., Fayant, M., . . . Priolo, D. (2024). A Multilab Replication of the Induced-Compliance Paradigm of Cognitive Dissonance. *Advances In Methods And Practices In Psychological Science*, 7(1). <https://doi.org/10.1177/25152459231213375>
- Vieira, J., Da Costa, C. G., & Santos, V. (2024). Talent management and generation Z : A systematic siterature review through the lens of employer branding. *Administrative Sciences*, 14(3), 1-24. <https://doi.org/10.3390/admsci14030049>

Pages web:

- Student.be, (2025, 3 avril). *La Gen Z et le monde du travail : briser les idées reçues*. Student.be. (Consulté le 7 mai 2025 sur). <https://www.student.be/fr/student-life/la-gen-z-et-le-monde-du-travail-briser-les-idees-recues/#:~:text=La%20G%C3%A9n%C3%A9ration%20Z%20a%20du,attentes%20diffr%C3%A9rentes%20envers%20celle%2Dci>
- Tendance Première (2023, 19 octobre). *Comment appréhender l'arrivée de la génération Z, qui a entre 18 et 27 ans, sur le marché du travail ?*. RTBF. (Consulté le 22 janvier 2025 sur). https://www.rtbf.be/article/comment-apprehender-larrivee-de-la-generation-z-qui-a-entre-18-et-27-ans-sur-le-marche-du-travail-11274225?gad_source=1&gclid=Cj0KCQjwwuG1BhCnARIsAFWBUC0lgLCwwPT6EKPPt1lixXu5h8GkeuBf92-8bY90YZYor7hAEokD48MaAlurEALw_wcB

Annexes

Annexe A – guide d’entretien

Introduction

Bonjour, je m’appelle Ophélie Martin, je suis étudiante en dernière année en psychologie du travail à l’Université de Liège. Tout d’abord, je tiens à vous remercier d’avoir accepté de participer à cette entrevue. Dans le cadre de mon mémoire, je souhaite comprendre le phénomène d’attrition au travail des membres de la génération Z. En résumé, l’attrition est le phénomène par lequel une personne quitte son travail. Pendant environ une heure, nous allons discuter de votre vécu de cette situation. L’entretien sera enregistré mais restera anonyme, votre nom-prénom et autres informations personnelles ne seront pas divulguées. Est-ce que cela vous convient ? Avez-vous des questions avant de commencer ? (Signer consentement)

- 1) Pouvez-vous vous présenter brièvement ? (Âge, études, situation professionnelle)
- 2) Quel est votre parcours professionnel jusqu’à présent ?
 - a. Depuis quand travaillez-vous ?
 - b. Dans quel(s) secteur(s) travaillez-vous ?
- 3) Nous allons maintenant entrer dans le vif du sujet et échanger sur votre ou vos ancien(s) poste(s) que vous avez décidé de quitter.
 - a. Qu’est-ce qui vous avait donné envie de signer dans l’entreprise ?
 - b. Parlez-moi de votre poste, quelles étaient vos tâches et responsabilités ?
 - c. Depuis cb de temps étiez-vous là, aviez-vous déjà changé avant, si oui pq changez-vous ?
- 4) Quels sont les différents éléments qui vous ont donné envie de quitter votre emploi (même d’un pdv perso si cela est pertinent pour vous) ?
 - a. (Quels étaient les besoins qui n’étaient pas comblés dans votre poste ?)
 - b. Comment ça s’est passé (ça faisait longtemps que vous vouliez partir ou soudainement, etc) ?

(Voir ce qui va être amené pour organiser la suite des questions) focus sur la raison de l’attrition et puis ce qui est important pour eux mtn.

En fonction de ce que la personne va amener, poser les questions suivantes. (Ne pas hésiter à demander s’il y a encore d’autres choses.)

- 5) Vous parlez de l’équilibre vie privée-vie professionnelle, qu’est-ce que cela signifie pour vous ?
 - a. Dans quelle mesure souhaitez-vous de la flexibilité dans votre travail ?

b. *Comment l'entreprise que vous avez quittée aurait pu améliorer cela pour répondre à ce besoin ?*

6) Vous évoquez le contenu du travail (tâches, quantité, nature et sens, complexité des tâches, contacts avec autrui ?) qu'est-ce qui fait que vous n'en étiez pas satisfait ?

a. *Concernant les tâches que vous réalisiez (contenu de travail), comment cela aurait-il pu davantage vous convenir ?*

b. *Quelle était votre degré d'autonomie au sein de l'organisation ? Comment viviez-vous cela ?*

7) Vous citez les conditions de travail (formation, évolution, horaires, type de contrat) en quoi vous n'étiez-vous pas satisfait ?

8) Étiez-vous satisfait des possibilités d'évolution ?

a. Qu'est-ce qui vous manquait à ce niveau-là ?

9) Comment était l'ambiance générale au travail ? A-t-elle pesé dans votre décision de partir. (Le relationnel, échange avec les collègues, les clients/etc).

a. La qualité relationnelle avec vos collègues a-t-elle eu impact dans votre décision de rester ou non dans l'entreprise ?

10) Comment étaient vos relations avec vos collègues ?

a. Dans quelle mesure cela avait-il de l'importance pour vous ?

i. Vous préférez travailler seul ou en équipe ?

11) Comment étaient vos relations avec vos supérieurs ?

a. Comment était la communication avec eux (*accessible, moyen de communication, etc*) ?

b. Étiez-vous satisfait des retours/feedbacks sur votre travail s'il y en avait ?

12) Comment perceviez-vous la reconnaissance au sein de l'entreprise ?

a. Quelle importance y accordez-vous ?

Questions plus spécifiques

1) Pour vous, quelle importance occupe le salaire et les avantages extra-légaux dans le travail ?

2) Quel serait le manager idéal pour vous ?

Refaire une synthèse « Il semblerait que ça, ça et ça soient importants pour vous, voyez-vous d'autres choses qui sont importantes pour vous pour être épanoui au travail ? »

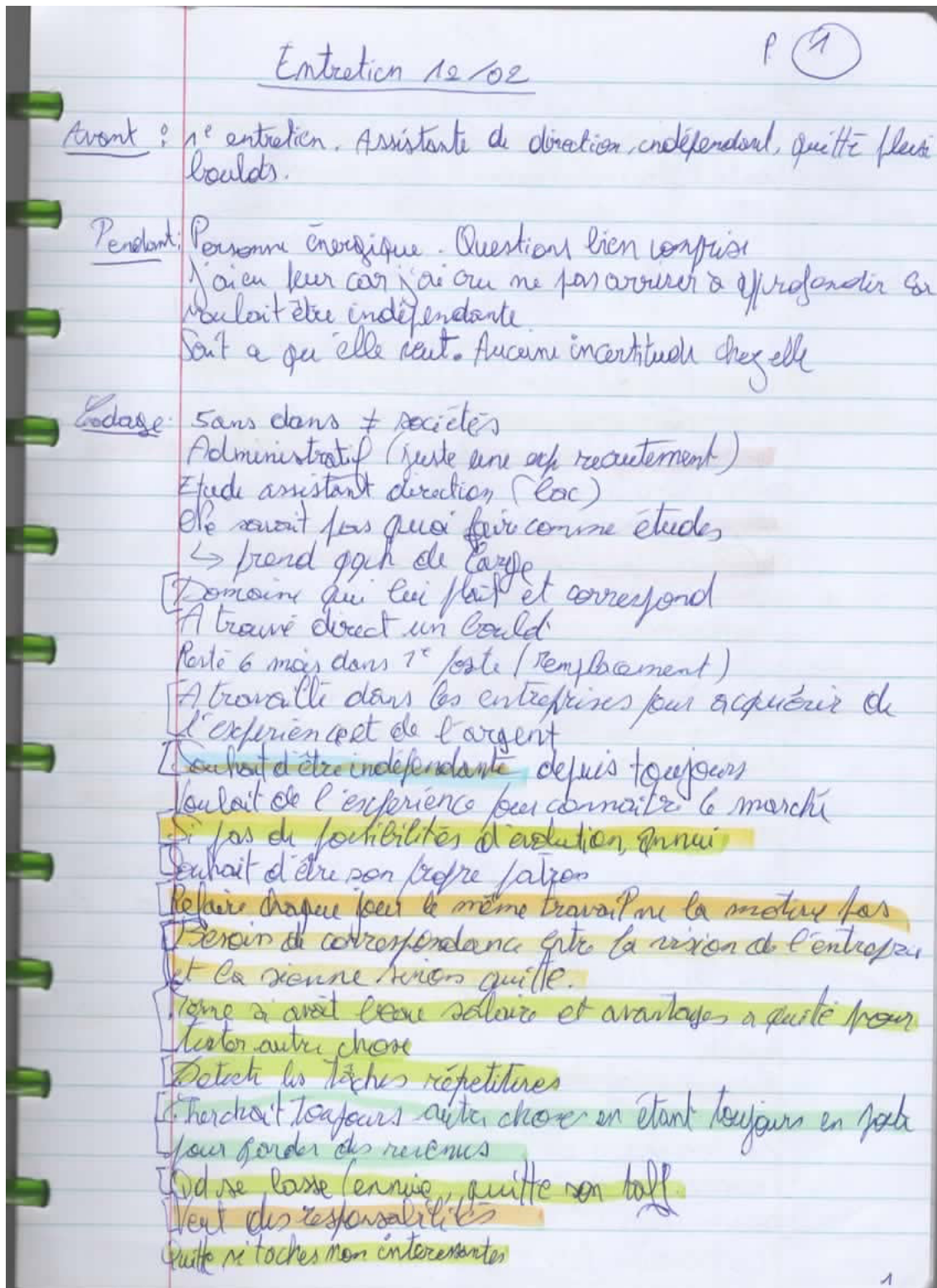
Questions à poser toujours selon ce qui est amené :

3) Quelle place occupe le travail dans votre vie, que représente-t-il pour vous ?

4) Quelles sont vos valeurs au travail ?

Annexe B – codage entretien

Participante 1 :



Besoin de toucher à tout

Vent faire plein de choses \neq \Rightarrow Fait la routine

Voulait être indépendante pour être bien payée

" " " pour gérer son horaire et ses jours

" " " pour s'investir pour son entreprise à elle et non une d'un autre

" " " n'aime pas recevoir des ordres

de travail occupe 70% de son temps et ça lui va

[Travailler est important pour elle

avant elle ne veut pas stagner

[Preferait sa liberté aux avantages (voiture, chèques, carte essence)

[Liberté = combiner vie privée - vie pro

elle savait pas se connecter du boulot en entreprise

après son horaire, travaille les jours qu'elle veut en général

Séparation vie privée - vie pro

[Ses collègues ne sont pas ses amis

[Elle n'adore pas ses collègues, ça ne la retient pas dans l'entreprise.

[Travailler pour ses objectifs et son bien-être, c'est le plus important

Si donne une période de fin, s'y tient, pas de regrets

Le travail de l'employé est vu comme un dû de la entreprise

Peu de félicitations en entreprise

[Besoin de se sentir utile et sollicitée pour son travail à elle

[Besoin d'affeter qqch

Permettre de combler un besoin

[en manager de terrain

[Manager ne doit pas considérer ses collaborateurs comme un v°

Plus travaille, plus a d'argent

Entretien 12/02

un manager digital qui veut faire progresser l'organisation
Management flexible concernant les hiérarchies

Un manager qui est à l'écoute des conflits tel les collègues
[Ne pas donner de ~~conseils~~ ^{conseils} abstraits, ne s'appliquant pas
sur terrain.

Les feedbacks ⊕ comme ⊖ sont importants de la part du
management

[Travailler en équipe n'a pas d'intérêt

PE2 [Ne pas avoir de collègues ~~intéressants~~ ^{intéressants} les regards inutiles
C'est le travail fourni qui compte et non les relations
collègues.

Contacts fréquents avec clients lui suffisent
son travail - son projet - son être

[son travail est une source de motivation

le travail occupe la plus grande place dans sa vie

[le travail est une ressource financière

Ne pas détester son travail pour un petit obstacle

P.14 [Ne convient pas avec entreprises classiques car
a trop changé de cadre.

Participant 2 :

28 ans
commerce
Eban ERP

19/02 (11)

Participant 2

Codeage

P9 • Avoir de ses études car était perdue

P5 [• Promion de rendre le plus possible

P6 [• Devait mentir pour rendre le plus possible
• Mettre peu d'émotions car les clients étaient mécontents
• Avait du mal à mettre des limites pa que clients foibles

P7 [• Incompatibilité entre remplir les attentes des managers et clients

P8 • Avoir de rituel^o négatives liées au boulot
• Attendent la fin de journée avec impatience
• Sévère des \neq statuts \neq promp

P9 • L'empêchant de parler à ses collègues d'un autre statut
[• Malaise que l'entreprene différencie ouvriers et employés

P10 [• Sentiment de ne pas mesurer des clients

P11 • de managers en tant que personne est bien

P12 [• Besoin de contacts avec ses collègues
[• Ne veut pas rester seul à son bureau tout le temps
• Ne supporte pas de rester statique
[• Rencontre sur ce que le parle lui avait promp
[• Besoin de polyvalence
[• Entreprise comme une grande famille alors que travailler

P13 [• Ses collègues sont devenus des amis
• Trop de tâches à fixer
• A eu son 1^{er} feedback après 1 an
• elle savait pas si son boulot était bien fait

P14 [• Pas de sentiment d'utilité et de cohérence

P15 [• Besoin de sentir qu'on contribue au fonctionnement de l'organisation
→ [• Besoin de reconnaissance
• Besoin de tâches variées
[• Le travail comme moyen de créer des relations

P16 • Changement de contact avec les collègues fut forte
• Besoins de contacts (+)

- P42
- ↳ Le travail c'est contribuer à qqch
 - ↳ Besoin de sens de ce qu'on fait
 - Se sentir utile
 - La place du travail ne doit pas tout occuper
 - ↳ Séparer le privé et le pro
 - Fait un ajournement et le vit mieux

Participant 3 :

07 25ans	03/03 (M)	Participant 3
Electricien	Code	
Exp 3ans		
P3	<ul style="list-style-type: none"> [-] Faisait des tâches étrangères à son secteur [-] A osé quitter car avait trouvé ailleurs 	
P4	<ul style="list-style-type: none"> [-] Recevait son salaire en retard [-] N'ose pas dire ce qu'il veut au boulot 	
P5	<ul style="list-style-type: none"> [-] Le salaire impact son envie au choix pro • Importance de faire du bon travail peu importe le salaire 	
P6	<ul style="list-style-type: none"> [-] Besoin de tâches variées • Faire la m chose lui déplaît 	
P8	<ul style="list-style-type: none"> • la famille passe avant l'argent [-] S'achète rapidement quitté de sa famille • La famille est plus importante que le boulot • Les horaires étaient de 5h à 19h • Ne pouvait pas faire de longues pauses 	
P9	<ul style="list-style-type: none"> • Peut mener de déplacements [-] Les heures ref n'étaient pas payées 	
P10	<ul style="list-style-type: none"> • Bonne ambiance • A su s'adapter le 1^{er} jour qu'il voulait quitter 	
P11	<ul style="list-style-type: none"> • Parler du jour au lendemain était possible 	
P12	<ul style="list-style-type: none"> [-] Besoin de responsabilités 	
P13	<ul style="list-style-type: none"> • Veut évoluer (monter de statut) 	
P14	<ul style="list-style-type: none"> [-] Besoin de conciliation vie privée - vie pro 	
P15	<ul style="list-style-type: none"> [-] Les collègues n'ont pas une grande DBO [-] Besoin de participer à un grand projet [-] Le travail empêche de gérer [-] Aimerais ne plus travailler pour un patron 	
P17	<ul style="list-style-type: none"> [-] Peut aimer ce qu'il fait • Sens au travail 	

Participante 4 :

(Participante 4)

Codeage 05/03 (h1)

Sexe: ♀
 Age: 27 ans
 Secteur: Social
 Exp: 4 ans

Pendant: Personne très sympa, ne parle à l'aise
 Après: plusieurs éléments, riche d'infos

codes:

P2
 P3
 P4
 P5
 P6
 P7

- 1^{er} a rejoint le centre medico social car y a fait ses stages
- P3
 [• Prouver trajets pour aller au CPAS ex
 • Fatigue par les différents déplacements (Plinyolite)
 • N'a écrit pas la 1^{er} ligne car trop de dossiers et ~~pas de rendement~~
- P4
 [• Besoin de rendement en 1^{er} lignes (faire trop de dossiers)
 • Se sentait minuter lors des entretiens (1^{er} ligne CPAS)
 • Pas de liberté pour travailler comme elle veut
 • Limite par l'organisat°
- P5
 [• Besoin de ne pas être sous pression de rendement
 • Elle voulait plus de contrat précaire
 [• Était lâché de la monde du travail sans savoir comment se gérer
 • N'avait pas de structure perso
 [• Charge de travail qui ne s'arrêtait jamais
 [• Il arrivait pas à se distancer de son travail
 • Non pas mise de limites des managers
 [• Pas de manager à qui parler des difficultés
- P6
 [• Métro-Cadex-Dodo
 • Se faire violer pour travailler
 • Problèmes de santé apparus à cause du stress perso
 • Les heures ne sont pas remboursées
- P7
 [• Conflit entre collègues
 [• Sentir du pouvoir dans un monde où l'humain devrait être au centre
 • Ambiance équilibrée structure dure qui fait du pouvoir
 • Projets pour se rendre au travail long
 • Charge de travail et des déplacements perso

05/03 (p2)

- P0 [Salaire trop bas pour le niveau d'investissement]
 - Pas normal d'avoir un salaire, pas alors qu'on fait des études
- P0 [Besoin de stabilité de contrat (CPI)]
- P0 [Personne a voulu le message de l'organisat° et le traitement de son personnel]
 - Une hiérarchie les tâches données ça ne fait pas tout pour rester en organisat°
- P10 [Entrepreneurs doutant des frs la maladie]
 - Accepté des condit° de travail mauvaises car c'est leur travail
- P11 [Pas de possibilité d'avenir de l'organisat°]
 - Besoin de possibilité d'évoluer
 - Encourage de quitter pour faire valoir son master in car tout le reste est bien
- P12 [Continuer des études pour avoir un poste à responsabilité]
 - Fierté d'avoir fait de hautes études
- P14 [Langue de facebook sur son travail]
 - Un travail social et un contrôle qui n'est pas cohérent
 - Les managers ont peur de la compétit° / le travail social
- P15 [Un manager humain serait l'idéal (voir p15)]
 - Le manager était plus bureaucrate qu'autre chose
 - Un manager aurait un rôle de syndicat de l'idéal
- P16 [Montre la reconnaissance d'avoir un 1^{er} boulot]
 - Ne savait pas dire non car était son 1^{er} boulot
- P17 [Est là pour protéger mais la structure l'en empêche]
 - N'aurait pas aller à domicile
- P18 [Veut sauver les gens]
 - Devait faire des choses auxquelles ne valaient x faire du contrôle social
 - Être en contradiction peut mener aux burnout

05/03 (73)

- P19 • [Être obs valeurs très difficile car est le filer de son intervention sociale
- Absence de reconnaissance de ses valeurs sociales
- P20 • Valeurs humaines
- P21 • [Le salaire est important qd a certains projet
- Le salaire ne fait pas tout
 - Le salaire est moins important que les tâches et conditions de travail
- P22 • [Besoin d'augmenter ses connaissances
- Besoin de changer de secteur pour changer
 - Rester au m^e endroit est devenu lassant
 - [Besoin d'acquiescer pour plus de connaissances
 - Besoin d'atteindre ses aspirations
- P23 • Besoin que son budget ne soit pas trop loin
- P24 • [Le travail apporte une identité
- Le travail rythme la vie
 - Le travail ne doit pas être tout
 - Le travail entre le temps de faire des choses
- P25 • Le travail permet de vivre dignement

- Ne voyait plus ses proches à cause du travail
- Vie privée écorchée par le travail
- Impossibilité de se déconnecter du travail

26 ans
Vente 1 an

08/03/20 (jul)

(Participant 5)

Feedback

- P2 • ~~Les horaires étaient pas jouables~~
 - ~~N'avait pas fait un boulot pour trouver le qu'elle veut faire~~
 - N'aurait pas apprécié les us
- P3 • N'avait pas la condition physique
 - N'aime pas les tâches répétitives
- P4 • Le salaire n'est pas important
 - Le montant du salaire conditionne le NB de tâche
- P5 • Des horaires de travail plus bas 8-16h plus simple
 - Pense constamment au fait d'aller travailler
 - Ne reçoit plus ses proches
 - Métier trop physique
 - Plus de vie privée
- P6 • Management mauvais des femmes
- P7 • Managers peu responsables
 - Ambiance de travail négative due aux managers
- P8 • disgracieux
 - comportement des managers en conflit avec les collègues
 - faiblesse
 - faiblesse de pouvoir des managers
- P9 • Besoin des études pour faire ce métier
- P10 • Venait juste faire son travail sans s'investir
 - Aider ses collègues en difficulté est normale
- P12 • Appréciait ses collègues mais pas au point d'être amis
- P13 • Veut un manager impartial
- P14 • Veut un manager transparent des ses échanges
- P15 • Besoin de travailler en équipe
 - N'avait pas de sens pour elle (métier)
 - Besoin de sens de son travail
- P16 • Important de faire des études pour son entrée de vie
- P17 • Travail d'équipe comme valeur
 - Le collectif la motivait

Participante 6 :

Équipe car 5000
Participant 6

08/03 2' (11)

Lead

- P2 [Part pour un CDI ailleurs
- Demiers rajoutaient constamment
- Terme si l'adjetif intéressant, surcharge de travail l'intérêt
- Et arrivait plus à concilier ses 2 emplois
- P3 • [Est passée d'un CDI à un CDI pour sa santé mentale
- P1 • Harèlement moral
- P6 • Mauvaise relation avec la hiérarchie coordinatrice
- P8 • Ambiance équipe tendue à cause de la coordinatrice
du au langage (compétent - non compétent) de l'équipe
- P9 • Manager favorisait certaine personne
 - Se fait sentir incompetent
- P10 • A mis un moment à se rendre compte qu'elle devait partir de là
- P13 • Devait régler la situation le plus vite possible alors qu'elle voulait des vacances de long terme
 - Devait travailler d'une manière qui ne lui convenait pas
- P12-14 • Quitte car a été déçu de la du manque de courage de l'équipe à faire bouger les choses
 - N'a plus confiance en l'équipe
 - S'est sentie seule face à l'injustice de la coordinatrice
- P14 • un manager idéal fut attentif au bien-être des employés
- P15 • " " est à l'écoute des idées
 - " " équitable dans la répartition de la charge de travail
 - " " travail ne crée pas d'inégalités
 - " " renforce la cohésion par des moments informels
 - " " a connaissance du terrain
- P6 • Valeur de justice et d'équité
- P12 • [Valeur de savoir passer le travail avant sa vie privée

P 28 ans
 Social
 ERP - ont

13/03 (p.1)

Participante 7

Podage

P2 • Projet d'aller au Canada en programme volontaire
 P3-4 • Conditions de travail ≠ de celles rencontrées à l'embauche
 • Peu de cohésion d'équipe
 • Horaires imposés, aucun ajustement possible
 • Salaire peu élevé
 • Le travail prend beaucoup de temps de sa vie
 • Besoin d'adapter son planning perso à son travail

P5 • Voulait aller au Canada découvrir une autre culture
 • Voulait découvrir les approches en sciences sociales ⇒ Approche acteur social
 ⇒ Approche de nouvelles choses

P6 • Des horaires empêchant toute vie privée
 • Pas de lien avec les collègues
 • ~~Travailler une semaine~~

P7 • L'ambiance au travail détermine le fait de rester ou non
 • Appréciait le fait de choisir des formations
 • Avoir des formations permettait de mieux appréhender le terrain

P8 • N'a pas besoin de reconnaissance explicite
 P9 • Amalgame de l'organisation sur le rôle de personnes qui travaillent à côté
 • Frustration de ne pas pouvoir aider

P10 • Si ambiance négative au travail, ne peut pas rester
 • Si collègues avec qui elle ne s'entend pas, finit
 • Le boulot comme un long questionnement
 • Le boulot ne doit pas être une souffrance
 • Le boulot occupe la moitié de sa vie
 • Une bonne ambiance avec les collègues peut la retenir dans le poste

13/03 (h2)

- Besoin d'expérience nouvelle avant un bon poste
- P11 • Besoin d'un horaire de travail permettant de ~~travailler~~
à côté
- P12 • Pourrait avoir une vie à côté
[Salaire moins important que de bons horaires et
une bonne ambiance de travail
- P13 • Pas primes liées à la reconnaissance
- P14 • Besoin d'une organisation se préoccupant du
bien-être au travail
 - Besoin de pouvoir parler des rituels compliqués
 - Avoir accès au soutien psychologique

01 26ans
EXP 2ans
Social

16/03 (p.1) Participant 8

Ecologie

P3 [Surcharge de travail trop intense sur la durée]
[Trajets de 3 heures plus supportables]

P4 • [Je suis fatigué envers les subordonnés]
• [Affaibli par la mauvaise relation avec certains collègues]
[Certains collègues avaient plus de tâches que d'autres et qui engendrait un malaise chez lui]
• [Chaque jour fait le social mais pas pour positif]
[→ Je suis en conflit interne entre les attentes du réseau et la réalité]
• [Les gens dans le social seurent être malhonnêtes]
• [La raison principale de son départ était l'organisation du travail]
• [Se sentait livré à lui-même]
• [Manque de soutien psychologique face aux cas difficiles]
• [Les solutions mises en place sont peu concrètes]

P5 • [Responsabilité de se projeter dans une entreprise en prenant par exemple sérieux le bien-être de ses employés]
• [A sacrifié ses avantages extra-légaux et salariaux pour son bien-être mental]

P8 [Verrait ses anciens collègues dans le futur]

P9 • [Il n'aurait plus à tenir la promesse]
• [Avoir d'urgence de moins de pression pour gérer ses études au mieux]

P10 • [Veut un master pour être face à un avenir incertain]
• [Avoir un poste à haute responsabilité nécessite 5-6 ans d'expérience]
• [Ne serait pas crédible si manque d'expérience]

P12 • [Le manager était plus proche de certains subordonnés]
[Présenté à un décalage de traitement des managers]

16/03 (1.2)

- P13 • [Officien avec ses goûts de bienveillance du redouté car
◦ Sentiment de solitude face à la surcharge de travail
◦ Absence de soutien psychologique
- P14 • [Pression de rentabilité inattendue
◦ Différence avec ses attentes d'aider les gens
◦ Présence d'une dégradation de résultat ne allant pas avec la vision du social
◦ Trop de procédures administratives inattendues
- P15 • [Besoin d'un métier ayant la mission du social
- P16 • [Pression de rentabilité de devoir faire face aux reproches des usagers
- P17 • [Intention du fait de ne pas avoir pas même la valeur d'aider ceux dans le besoin
◦ Le fait de ne pas pouvoir aider impactait sa santé psychique
◦ Faire des heures supplémentaires pour aider le plus d'usagers possible
◦ Impossibilité de prendre des congés de 2-3 semaines par peur des managers des usagers
◦ S'absenter trop longtemps donnerait trop de charge aux collègues
- P18 • [Besoin d'un manager ~~compétent~~ qui propose une gtté de tâche réalisable
◦ Besoin d'un ^{manager} connaissant la réalité du terrain
- P19 • [Un manager qui ne perd pas les travailleurs pour des numéros
- P20 • [Son travail le rend fier
◦ Participe à aider les autres
◦ Il apprécie pas que le travail soit présent toute sa vie
◦ Se projette dans ses futures gttés à responsabilité
- P21 • [Le travail permet de financer sa vie
◦ Besoin d'argent pour faire face au monde actuel

7 28 ans
Gardiennage
Exp. 7 ans
biens

15/04 (p.1) Participant 9

Ecologie

13 [] • Jeune travailleur on voit pas les défauts d'une entreprise au début

- Formations n'aboutissant à aucune flu-vale
- Plus de flexibilité d'évolution et d'avoir un statut plus élevé
- Impression d'être bloqué
- Impression d'avoir fait le tour de la
- L'entreprise on semblait pas investie dans l'évolution de ses travailleurs
- Besoin d'échapper

14 [] • [A long temps hésite à quitter son CDI pour insécurité]

- [A quitter car avait une offre de CDI meilleur]
- N'aurait pas quitté son CDI sans garantir ailleurs car ne s'imagine pas sans travail
- [être avoir du travail une norme apprise d'entreprise]

15 [] • [Avoir des sacrifices horaires sans récompenses à la clef]

- [Son salaire ne pourrait plus augmenter]
- [Son salaire n'augmentant plus menait à un sentiment de non valorisation]

17 [] • Faire des horaires lourds lui conviendrait tant qu'il ga de ~~travailler~~ heures en moins après

- [Faire le métier qui il fait]

18 [] • [Il fait de bien travailler importe plus que le salaire]

- [Il n'y a pas que le salaire]
- [Diminuer la charge de travail est aussi important que le salaire]
- [Le salaire permet un confort de vie non négligeable]
- [Il n'a pas de problème à dépasser ses heures]
- [Grades connaissant le terrain]

19 [] • [Le CDI offre une sécurité financière]

- [Crainte de plus changement (de la nouveauté)]

15/04 (p.2)

- P10. L'ancienneté n'avait aucune valeur aux yeux de l'organisation
- P11. [Aucune différence de traitement entre ceux depuis 10 ans et 1 mois
- et ça pas besoin de reconnaissance par un proche
 - besoin de reconnaissance par son N+1 apprécié
 - Content qu'on lui dise qu'il travaille bien mais peut le voir seul dans ce type de job
- P12. [Voit la reconnaissance dans les formations offertes
- P13. [Son manager reprenait le boulot de ses collaborateurs
- ↳ s'adaptait à ses subordonnés
- P14. ~~est~~ était une petite équipe fait qu'il faut être tout le temps disponible
- P14. Valeur de ne pas laisser ses collègues en difficulté
- [Si pit des heures ne pense à la somme d'argent
 - [le travail débord sur sa vie privée mais c'est inévitable
- P15. [Si était ~~un~~ ferait un boulot si il avait n'avait pas besoin d'argent
- [Si n'avait plus besoin d'argent ne ferait plus les heures
 - Ferait moins d'effort si n'avait pas besoin d'argent
 - N'hésite pas à travailler à la place d'un autre collègue à besoin

Annexe C – création des catégories

Analyse entretien, **Pourquoi ils quittent ?**

- **Conciliation vie privée-vie pro** : P1 P2 P3 P4 P5 P7
 - Surcharge de travail (Le travail déborde sur la vie personnelle : P4 P6 P8
 - Pression (stress, **rentabilité**) : P2 P4 P5 (horaires) P8
 - *Horaire : P1 P3 P9 (enlever car pas négatif, touche plus la conciliation, ou le besoin de gérer son horaire ; P1 et P7)*
- **Conflit de valeurs (manière de travailler)** : P1 P2 P4 P5 (management, >< valeurs) P6 P7 P8
 - Sens des tâches : P2 P3
 - Organisation du travail incompatible : P1 P4
 - Faire une partie boîte noire des participants ? (valeurs, sens du travail)
 - Besoin de stabilité (CDI), de sécurité : P4 P6 P9
- **Conditions de travail**
 - Type de tâches répétitive (variété, appréciation) : P1 P2 P3 P5
 - Management (qui fait partir) : P4 P6 P8
 - Manager idéal : TOUS
 - Salaire : P1 P4 P7 P8 P9
 - *Quitte car trop bas : P4 P5 P9*
 - *Reconnaissance (changé par intérêt de l'organisation) : (P2) P7 P9*
 - **Ambiance de travail** : P2 P4 P6 P7
 - Équipe : P1 P2 P3 P4 P5 P6 P7 P9
- **Possibilités d'évolution (connaissances/exp news)** : P1 P3 P4 P7 (exp new) P8 P9
 - (Besoin de responsabilité) : P1 P3 P4 P8
 - (Faire des études) : P4 P5

Annexe D – Message de recrutement sur les réseaux sociaux

Bonjour, je recherche plusieurs participants pour mon mémoire.

Vous êtes né(e) entre 1995 (inclus) et 2010, avez au moins un an d'expérience professionnelle et avez quitté volontairement votre (vos) précédent(s) emploi(s) (pas de durée minimum, vous pouvez même être resté 1 mois dans le poste) ? Votre témoignage nous intéresse !

Dans le cadre d'une étude visant à comprendre l'attrition au travail des membres de la génération Z en Belgique, nous recherchons des participants pour partager leur expérience lors d'un entretien d'une heure environ. L'objectif est de mieux cerner les raisons qui poussent la génération Z à quitter un emploi.

Les entretiens se dérouleront soit en visioconférence, soit en personne dans l'un des locaux du campus universitaire du Sart-Tilman, selon vos préférences.

Pourquoi participer ?

Votre participation contribuera à faire avancer la recherche sur le bien-être au travail. De plus, vous aurez l'occasion de partager vos réflexions et vos expériences dans un cadre confidentiel et bienveillant.

Intéressé(e) ?

N'hésitez pas à me contacter par mail (ophelie.martin@student.uliege.be) ou en message privé pour plus d'informations ou pour fixer un rendez-vous.


Appel à participants - étude en psychologie du travail

Comment ? Entretien d'1heure en face à face ou en visioconférence

Critères

-  Né dès 1995 ✓
-  Avoir une expérience professionnelle de minimum 1 an au total ✓
-  Avoir fait le choix de quitter votre emploi ✓

Contact ophelie.martin@student.uliege.be





**Faculté de Psychologie, Logopédie et des Sciences de l’Education
Comité d’éthique**

PRESIDENTE : Sylvie BLAIRY
CO-PRESIDENT : David STAWARCZYK
SECRETAIRE : Anne-Lise LECLERCQ

Formulaire d’information au volontaire

TITRE DE LA RECHERCHE

Comment s'explique le phénomène d'attrition au travail des membres de la génération Z ?

CHERCHEUR / ETUDIANT RESPONSABLE

Ophélie Martin, étudiante ; ophelie.martin@student.uliege.be

PROMOTEUR

Madame Audrey Babic

Université de Liège

Service :

Psychologie des Groupes et des Organisations

Adresse :

Bât. B33 Psychologie des Groupes et des Organisations Quartier Agora
Place des Orateurs 1
4000 Liège 1

Belgique

DESCRIPTION DE L’ETUDE

L’objectif de de la présente étude va être de relever les différents causes ayant un impact sur le fait de quitter son emploi lorsque l’on est membre de la génération Z (c’est-à-dire les personnes nées dès 1995). Un entretien d’une heure serait réalisé, il s’agirait donc d’un échange sur les éléments qui ont encouragés la personne à quitter son emploi. L’entretien se déroulerait en face-à-face dans un local de l’université de Liège ou en visio-conférence selon les possibilités de chacun.

Les participants qui souhaiteront être informés des résultats globaux seront invités à partager leur adresse mail à l’étudiante en fin d’entretien pour qu’après la défense de son mémoire, elle puisse leur envoyer un résumé des résultats

Vos données personnelles (c'est-à-dire les données qui permettent de vous identifier comme votre nom ou vos coordonnées) seront conservées durant la réalisation de l'étude dans un endroit sûr pour un maximum de un an, après quoi elles seront détruites.

Enregistrement audio

Afin d'assurer un traitement précis des données de recherche, votre participation implique que vous soyez enregistré. Si et seulement si vous donnez votre accord pour que ce soit le cas, cet enregistrement pourrait être utilisé dans le cadre d'autres recherches.

Ces enregistrements seront conservés durant maximum un an sur un dispositif sécurisé et validé par l'ULiège, par exemple un serveur de la faculté nécessitant un accès par mot de passe.

Les personnes qui y auront accès seront l'étudiant responsable de l'étude seulement.

Avant de participer à l'étude, nous attirons votre attention sur un certain nombre de points.

Votre participation est conditionnée à une série de droits pour lesquels vous êtes couverts en cas de préjudices. Vos droits sont explicités ci-dessous.

- Votre participation est libre. Vous pouvez l'interrompre sans justification.
- Vos informations personnelles ne seront pas divulguées. Seules les données codées pourront être transmises à la communauté des chercheurs. Ces données codées ne permettent plus de vous identifier et il sera impossible de les mettre en lien avec votre participation.
- Le temps de conservation de vos données personnelles est réduit à son minimum, à savoir 1 an. Par contre, les données codées peuvent être conservées *pour une durée maximale de 15 ans*.
- Les résultats issus de cette étude seront toujours communiqués dans une perspective scientifique et/ou d'enseignement.
- En cas de préjudice, sachez qu'une assurance vous couvre.
- Si vous souhaitez formuler une plainte concernant le traitement de vos données ou votre participation à l'étude, contactez le responsable de l'étude et/ou le DPO et/ou le Comité d'éthique (cf. adresses à la fin du document).

Tous ces points sont détaillés aux pages suivantes. Pour toute autre question, veuillez-vous adresser au chercheur ou au responsable de l'étude. Si ces informations sont claires et que vous souhaitez participer à l'étude, nous vous invitons à signer le formulaire de consentement. Conservez bien une copie de chaque document transmis afin de pouvoir nous recontacter si nécessaire.

INFORMATIONS DETAILLEES

Toutes les informations récoltées au cours de cette étude seront utilisées dans la plus stricte confidentialité et seuls les expérimentateurs, responsables de l'étude, auront accès aux données récoltées. Vos informations seront codées. Seul le responsable de l'étude ainsi que la personne en charge de votre suivi auront accès au fichier crypté permettant d'associer le code du participant à son nom et prénom, ses coordonnées de contact et aux données de recherche. Ces personnes seront tenues de ne JAMAIS divulguer ces informations.

Les données codées issues de votre participation peuvent être transmises dans le cadre d'une autre recherche en lien avec cette étude-ci. Elles pourront être compilées dans des bases de données accessibles uniquement à la communauté scientifique. Seules les informations codées seront

partagées. En l'état actuel des choses, aucune identification ne sera possible. Si un rapport ou un article est publié à l'issue de cette étude, rien ne permettra votre identification.

Les modalités pratiques de gestion, traitement, conservation et destruction de vos données respectent le Règlement Général sur la Protection des Données (UE 2016/679), les droits du patient (loi du 22 août 2002) ainsi que la loi du 7 mai 2004 relative aux études sur la personne humaine. Toutes les procédures sont réalisées en accord avec les dernières recommandations européennes en matière de collecte et de partage de données.

Le responsable du traitement de vos données à caractère personnel est l'Université de Liège (Place du XX-Août, 7 à 4000 Liège), représentée par sa Rectrice. Ces traitements de données à caractère personnel seront réalisés dans le cadre de la *mission d'intérêt public* en matière de recherche reconnue à l'Université de Liège par le *Décret définissant le paysage de l'enseignement supérieur et l'organisation académique des études* du 7 novembre 2013, art. 2 ; et, pour les données particulières, sur la nécessité de traiter ces données à des fins de recherche scientifique (RGPD, Art. 9.2.j). Vous bénéficiez des droits suivants sur vos données à caractère personnel : droits d'accès, de rectification et d'effacement de cette base de données, ainsi que du droit de limiter ou de s'opposer au traitement des données. Pour exercer ces droits, vous devez vous adresser au chercheur responsable de l'étude ou, à défaut, au délégué à la protection des données de l'Université de Liège, dont les coordonnées se trouvent au bas du formulaire d'information. Le temps de conservation de vos données à caractère personnel sera le plus court possible, avec une durée de maximum 1 an. Les données issues de votre participation à cette recherche (données codées) seront quant à elles conservées pour une durée maximale de 15 ans.

Si vous changez d'avis et décidez de ne plus participer à cette étude, nous ne recueillerons plus de données supplémentaires vous concernant et vos données d'identification seront détruites. Seules les données rendues anonymes pourront alors être conservées et traitées. Vous disposez également du droit d'introduire une réclamation auprès de l'Autorité de protection des données (<https://www.autoriteprotectiondonnees.be>, contact@apd-gba.be).

Une assurance a été souscrite au cas où vous subiriez un dommage lié à votre participation à cette recherche. Le promoteur assume, même sans faute, la responsabilité du dommage causé au participant (ou à ses ayants droit) et lié de manière directe ou indirecte à la participation à cette étude. Dans cette optique, le promoteur a souscrit un contrat d'assurance auprès d'Ethias, conformément à l'article 29 de la loi belge relative aux expérimentations sur la personne humaine (7 mai 2004).

Vous signerez un consentement éclairé avant de prendre part à l'expérience. Vous conserverez une copie de ce consentement ainsi que les feuilles d'informations relatives à l'étude.

Cette étude a reçu un avis favorable de la part du comité d'éthique de la faculté de psychologie, logopédie et des sciences de l'éducation de l'Université de Liège. En aucun cas, vous ne devez considérer cet avis favorable comme une incitation à participer à cette étude.

Personnes à contacter

Vous avez le droit de poser toutes les questions que vous souhaitez sur cette recherche et d'en recevoir les réponses.

Si vous avez des questions ou en cas de complication liée à l'étude, vous pouvez contacter les personnes suivantes :

Ophélie Martin ophelie.martin@student.uliege.be

ou l'investigateur principal du projet :

Audrey Babic

Email: Audrey.babic@uliege.be

ULiège - Faculté de Psychologie, Logopédie et Sciences de l'éducation Département de Psychologie
Quartier Agora - Place des Orateurs 1 (Bat. B33) - 4000 Sart Tilman - Liège

Pour toute question, demande d'exercice des droits ou plainte relative à la gestion de vos données à caractère personnel, vous pouvez vous adresser au délégué à la protection des données par e-mail (dpo@uliege) ou par courrier signé et daté adressé comme suit :

Monsieur le Délégué à la protection des données Bât. B9 Cellule "GDPR",
Quartier Village 3,
Boulevard de Colonster 2,

4000 Liège, Belgique.

Vous disposez également du droit d'introduire une réclamation auprès de l'Autorité de protection des données (<https://www.autoriteprotectiondonnees.be>, contact@apd-gba.be).

Annexe F – Consentement éclairé

CONSENTEMENT ECLAIRE POUR DES RECHERCHES IMPLIQUANT DES PARTICIPANTS HUMAINS

Titre de la recherche	Comment s'explique le phénomène d'attrition au travail des membres de la génération Z ?
Chercheur responsable	Ophélie Martin
Promoteur	Audrey Babic
Service et numéro de téléphone de contact (ULiège)	Service Psychologie des Groupes et des Organisations +32 4 3662039

Je, soussigné(e) déclare :

- avoir reçu, lu et compris une présentation écrite de la recherche dont le titre et le chercheur responsable figurent ci-dessus ;
- avoir pu poser des questions sur cette recherche et reçu toutes les informations que je souhaitais.
- avoir reçu une copie de l'information au participant et du consentement éclairé.

J'ai compris que :

- je peux à tout moment mettre un terme à ma participation à cette recherche sans devoir motiver ma décision ni subir aucun préjudice que ce soit. Les données codées acquises resteront disponibles pour traitements statistiques.
- je peux demander à recevoir les résultats globaux de la recherche mais je n'aurai aucun retour concernant mes performances personnelles.
- je peux contacter le chercheur pour toute question ou insatisfaction relative à ma participation à la recherche.
- des données me concernant seront récoltées pendant ma participation à cette étude et que le chercheur/mémorant responsable et le promoteur de l'étude se portent garants de la confidentialité de ces données. Je conserve le droit de regard et de rectification sur mes données personnelles (données démographiques). Je dispose d'une série de droits (accès, rectification, suppression, opposition) concernant mes données personnelles, droits que je peux exercer en prenant contact avec le Délégué à la protection des données de l'institution dont les coordonnées se trouvent sur la feuille d'information qui m'a été remise et qui contient plus d'information quant au traitement de mes données à caractère personnel. Je peux également lui adresser toute doléance concernant le traitement de mes données à caractère personnel. Je dispose également du droit d'introduire une réclamation auprès de l'Autorité de protection des données (<https://www.autoriteprotectiondonnees.be>, contact@apd-gba.be).
- Les données à caractère personnel ne seront conservées que le temps utile à la réalisation de l'étude visée, c'est-à-dire pour un maximum d'un an.

Je consens à ce que :

- les données anonymes recueillies dans le cadre de cette étude soient également utilisées dans le cadre d'autres études futures similaires, y compris éventuellement dans d'autres pays que la Belgique.
- les données anonymes recueillies soient, le cas échéant, transmises à des collègues d'autres institutions pour des analyses similaires à celles du présent projet ou qu'elles soient mises en dépôt sur des répertoires scientifiques à destination de la communauté scientifique travaillant dans le domaine de recherche du présent projet.
- mes données personnelles soient traitées selon les modalités décrites dans la rubrique traitant de garanties de confidentialité du formulaire d'information.

J'autorise le chercheur responsable à m'enregistrer / me filmer à des fins de recherche :
OUI – NON Je consens à ce que cet enregistrement soit également utilisé à des fins :

- d'enseignement (par exemple, présentation dans le cadre de cours) : OUI-NON
- de formation (y compris sur le site intranet de l'Unité de Psychologie, uniquement accessible par un identifiant et un mot de passe –insérer une brève justification) : OUI-NON
- cliniques (insérer une brève justification) : OUI-NON

En conséquence, je donne mon consentement libre et éclairé pour être participant à cette recherche.

Lu et approuvé,

Date et signature

Chercheur responsable

- Je soussigné, Ophélie Martin, chercheur responsable, confirme avoir fourni oralement les informations nécessaires sur l'étude et avoir fourni un exemplaire du document d'information et de consentement au participant.
- Je confirme qu'aucune pression n'a été exercée pour que la personne accepte de participer à l'étude et que je suis prêt à répondre à toutes les questions supplémentaires, le cas échéant.
- Je confirme travailler en accord avec les principes éthiques énoncés dans la dernière version de la « Déclaration d'Helsinki », des « Bonnes pratiques Cliniques » et de la loi belge du 7 mai 2004, relative aux expérimentations sur la personne humaine, ainsi que dans le respect des pratiques éthiques et déontologiques de ma profession.

Une copie du présent document est remise au participant. CE-Cons_écl-1

Nom, prénom du chercheur responsable Date et signature