

**Nom** : Weidisch

**Prénom** : Victoria

**Identifiant** : s201842

**Filière d'études** : Master en Ressources Humaines

**Finalité** : Politique et Management RH

**Entre normes organisationnelles et aspirations individuelles : comprendre  
les ressorts de l'attraction et de la rétention d'ouvriers qualifiés**

*« Comment l'analyse des ancrs de carrière permet-elle, en 2025, de mieux  
comprendre les limites de la culture organisationnelle comme stratégie  
d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés d'une entreprise autrichienne  
du secteur industriel du bois ? »*

*Travail de fin d'études réalisé en vue de l'obtention du grade de Master  
en Ressources Humaines, à finalité Politique et Management RH*

Promotrice : **Julie Gérard**

Lecteurs : **Christophe Lejeune** et **Simon Wuidar**

## *Remerciements*

Je souhaite avant tout remercier ma promotrice, Julie Gérard, pour son accompagnement et son soutien tout au long de ce mémoire, mais aussi pour sa présence bienveillante depuis mon bachelier. Son écoute, ses conseils et sa disponibilité ont été précieux, en particulier dans le cadre de mon projet à l'étranger, qu'elle a soutenu dès le début.

Je remercie également chaleureusement mes deux lecteurs, Christophe Lejeune et Simon Wuidar, pour leur implication active, leur regard attentif et la qualité de leurs conseils, qui ont grandement contribué à enrichir ce travail.

Un grand merci à Noémie, qui a pris le temps de relire mon mémoire et d'y apporter une correction précieuse.

Je souhaite également remercier Simon, qui non seulement a pris le temps de lire ce travail, mais y a aussi apporté des remarques et suggestions toujours pertinentes et utiles.

Enfin, je tiens à remercier tout particulièrement mes parents. Leur soutien constant, leur patience et leur confiance ont été essentiels tout au long de mon parcours. Sans eux, mes études, mes projets - notamment ceux à l'étranger - et ce mémoire n'auraient tout simplement pas été possibles.

## *Table des matières*

Tableau des illustrations.....	6
1. Introduction .....	7
2. Cadre et enjeux de la recherche .....	10
2.1 Le marché du travail européen en 2025 .....	10
2.2 Contextes nationaux : Belgique et Autriche.....	10
2.3 La vision et les motivations de cette recherche.....	11
2.3.1 Motivation managériale : un enjeu pour la pérennité organisationnelle.....	12
2.3.2 Motivation académique : faire de la place pour les ouvriers dans la littérature .....	12
2.3.3 Motivation sociétale : changer de perception sur le monde ouvrier .....	13
2.4 Zoom sur le cadre de l'entreprise.....	13
3. Mise en perspective issue de travaux existants.....	15
3.1 L'identité des entreprises : la culture organisationnelle.....	15
3.1.1 L'émergence et la définition du concept.....	15
3.1.1.1 Fondements historiques .....	15
3.1.1.2 Vers une définition théorique.....	17
3.1.1.3 Un concept en trois niveaux.....	18
3.1.2 Un processus dynamique plutôt qu'un modèle linéaire.....	19
3.1.3 Un outil central pour la rétention de travailleurs .....	21
3.1.4 Critiques et limites de la littérature existante.....	23
3.2 L'identité des individus : les ancrs de carrière .....	25
3.2.1 Prémisses, définition et apports théoriques du modèle.....	25
3.2.2 Evolution au fil des décennies .....	28
3.2.3 L'approche théorique face à des matériaux empiriques .....	31
3.3 Question de recherche.....	34
4. Méthodologie.....	35
4.1 Prémisses du terrain .....	35
4.2 Premiers jours en entreprise, premières observations .....	36
4.3 Rencontre avec les protagonistes de cette recherche .....	37

4.4	Clôture du terrain et problématique finale .....	38
4.5	Parcours méthodologiques et difficultés rencontrées.....	40
5.	Présentation des matériaux récoltés.....	43
5.1	La gestion des effectifs selon les experts en ressources humaines .....	43
5.1.1	Valeurs, réputation et enracinement territorial : les piliers de la stratégie RH.....	43
5.1.2	Une distinction subtile entre ouvriers et employés.....	46
5.2	Le vécu des ouvriers de la maintenance : entre adhésion et ambivalence .....	49
5.2.1	Les raisons de rejoindre l'entreprise.....	49
5.2.2	Les raisons de rester dans l'entreprise .....	51
5.2.2.1	Une fidélité sous tension.....	51
5.2.2.2	Les obstacles au départ .....	55
6.	Attraction et rétention : étude d'une entreprise autrichienne.....	57
6.1	Quand culture d'entreprise devient culture organisationnelle.....	58
6.2.1	Un concept trop souvent réduit à de simples dimensions.....	61
6.2.2	L'importance de l'ensemble des membres de l'organisation .....	62
6.3	Au-delà de la culture : les ancrs de carrière comme leviers de compréhension.....	65
6.3.1	Les motivations personnelles des ouvriers qualifiés.....	65
6.3.1.1	L'ancrage par la passion du métier .....	65
6.3.1.2	L'ancrage par la progression.....	66
6.3.1.3	L'ancrage par la stabilité.....	67
6.3.1.4	L'ancrage par la proximité.....	68
6.3.2	L'ancre de la camaraderie.....	69
6.4	Faire sens ensemble : entre structure partagée et trajectoires individuelles.....	72
6.4.1	L'attraction .....	72
6.4.2	La rétention.....	73
7.	Discussion.....	75
7.1	Interprétation des résultats de la recherche .....	75
7.2	Vers une approche plus intégrée .....	78
7.3	Au-delà du cadre conceptuel.....	79

7.3.1	Entre contraintes économiques et attentes symboliques.....	79
7.3.2	L'enracinement territorial face aux défis de l'attractivité durable.....	80
7.3.3	Dynamiques politiques et sociétales.....	81
7.4	Réflexions sur la temporalité, l'ancrage local et les barrières linguistiques .....	83
8.	Conclusion .....	84
	Bibliographie.....	88
	Annexes.....	92

## *Tableau des illustrations*

Figure 1, représentation des trois niveaux de la culture organisationnelle selon Schein (1985).....	19
Figure 2, représentation du modèle dynamique de la culture organisationnelle selon Hatch (1993)....	20
Figure 3, représentation du modèle des ancrs de carrière selon Schein adapté de Feldman et Bolino (1996, p.93) .....	27
Figure 4, représentation du modèle des ancrs de carrière selon Feldman et Bolino adapté de Feldman et Bolino (1996, p.95).....	29

## *1. Introduction*

Dans les pratiques contemporaines de gestion des ressources humaines, la culture organisationnelle est régulièrement présentée comme un levier central d'attraction et de rétention. Porteuse de valeurs, de symboles et de récits, elle est censée créer un environnement propice à l'engagement des collaborateurs, à leur identification à l'entreprise et, en conséquence, à leur rétention. Pourtant, cette conception, largement relayée dans les discours managériaux, tend à s'universaliser sans toujours interroger sa pertinence concrète pour l'ensemble des catégories de personnel. En particulier, les ouvriers qualifiés restent largement absents des analyses portant sur les mécanismes de rétention et d'attractivité. Or, dans un contexte européen où les métiers techniques et manuels sont en tension, leur attraction et leur rétention constituent un enjeu stratégique majeur pour les employeurs. Ce travail interroge la portée réelle de la culture organisationnelle comme stratégie des ressources humaines dans le cas spécifique des ouvriers qualifiés, à partir d'un travail de recherche réalisé en 2025 dans une grande entreprise industrielle autrichienne du secteur du bois. En croisant ce concept avec celui des ancres de carrière, l'objectif est de mieux comprendre les limites des logiques collectives portées par l'organisation lorsqu'elles se confrontent aux aspirations individuelles des travailleurs.

Cette recherche s'inscrit dans un contexte européen où les difficultés de recrutement de personnel qualifié suscitent des préoccupations croissantes. En Autriche, pays où se déroule le terrain de cette étude, plus de 190 000 postes étaient vacants en 2024, et 82 % des entreprises déclaraient être confrontées à une pénurie de main-d'œuvre (ibw, 2024). Si cette notion de manque de main-d'œuvre est largement mobilisée dans les discours institutionnels, elle reste floue et parfois utilisée sans réflexion concrète de ce que le terme représente. Nous clarifierons donc également brièvement le rôle que prend ce terme dans le cadre de notre travail. Plus largement, le sentiment d'un marché du travail sous tension est partagé à l'échelle européenne, dans un contexte de vieillissement démographique, de transitions technologiques rapides et d'intensification des besoins économiques (Hess, 2025). Face à ces défis, les entreprises ne disposent que de marges d'action limitées sur les causes structurelles, mais peuvent agir sur les leviers internes : conditions de travail, reconnaissance, opportunités d'évolution (Zwysen, 2024).

Le terrain de recherche se situe dans une entreprise industrielle autrichienne, implantée dans une région rurale du Tyrol. Acteur économique majeur, cette société familiale combine une forte implantation locale et une structure internationale. Elle forme en interne la majorité de ses ouvriers qualifiés de leur service de maintenance industrielle. Cette population, composée de mécaniciens de maintenance et d'électriciens industriels issus d'un apprentissage, constitue le cœur de cette recherche. Elle joue un rôle stratégique dans le fonctionnement de l'entreprise, mais fait face à des enjeux spécifiques de reconnaissance et de fidélisation. Bien que l'entreprise revendique une culture organisationnelle fondée

sur des valeurs familiales et un management de proximité, un décalage semble exister entre le discours managérial et l'expérience vécue par ces ouvriers, ce qui constitue l'objet central de cette étude.

Ce travail prend pour point de départ un double constat. D'une part, la culture organisationnelle est de plus en plus mobilisée comme levier stratégique dans les politiques d'attraction et de rétention des travailleurs, comme nous le constaterons dans la littérature mobilisée et au sein de l'entreprise étudiée. D'autre part, cette mobilisation repose souvent sur une conception floue, partielle, voire instrumentale de ce que recouvre réellement la culture organisationnelle. Alors que le concept s'est construit à l'intersection de la psychologie, de la sociologie et de l'anthropologie, il est encore fréquemment réduit à une série de valeurs affichées ou de symboles visibles. Pourtant, la littérature académique souligne au contraire la complexité, la profondeur et la dynamique de la culture organisationnelle, notamment à travers les apports de Schein (1985) et Hatch (1993), qui en proposent une lecture à plusieurs niveaux.

Face aux limites que la culture organisationnelle laisse percevoir, ce travail propose de croiser l'analyse de ce concept avec un second : celui des ancrés de carrière. Développé par Schein (1975), ce modèle vise à comprendre les trajectoires professionnelles à travers les valeurs, motivations et compétences profondes qui structurent les choix d'un individu dans sa carrière. En intégrant cette approche, le mémoire adopte une lecture articulée entre le collectif (via la culture organisationnelle) et l'individuel (via les ancrés de carrière), afin de mieux comprendre ce qui pousse certains ouvriers qualifiés à s'engager durablement dans une entreprise.

Ce croisement théorique permet de renouveler l'analyse des logiques d'attraction et de rétention et de combler une lacune dans la littérature, qui se concentre majoritairement sur les populations de cols blancs, en laissant de côté les ouvriers, les cols bleus, pourtant essentiels dans un secteur industriel. En interrogeant l'adéquation entre les cultures véhiculées par l'organisation et les ancrages identitaires des travailleurs, ce mémoire propose une grille de lecture plus fine des dynamiques d'engagement au travail, pour pouvoir finalement répondre à notre question de recherche :

*« Comment l'analyse des ancrés de carrière permet-elle, en 2025, de mieux comprendre les limites de la culture organisationnelle comme stratégie d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés d'une entreprise autrichienne du secteur industriel du bois ? »*

Pour répondre à la question de recherche, ce travail adopte une approche qualitative, centrée sur un terrain de recherche mené en 2025 au sein du service de maintenance industrielle (*Instandhaltung*) d'une entreprise autrichienne du secteur du bois. La méthodologie combine des entretiens semi-directifs avec une quinzaine d'ouvriers qualifiés et des responsables RH, ainsi que des observations de terrain, afin de saisir les perceptions, les trajectoires et les attentes des acteurs concernés

Ce travail propose une contribution à plusieurs niveaux. Sur le plan managérial, il vise à éclairer les enjeux d'attraction et de rétention de la population des ouvriers qualifiés en articulant deux leviers internes souvent mobilisés de manière séparée : la culture organisationnelle, en tant que cadre collectif structurant, et les ancrés de carrière, en tant qu'expression des motivations individuelles. Dans un contexte de forte concurrence pour la main-d'œuvre, mieux comprendre cette articulation permettrait aux entreprises de concevoir des stratégies RH plus durables et adaptées aux réalités du terrain.

Sur le plan académique, cette recherche cherche à combler un angle mort de la littérature. Les travaux sur l'attraction et la rétention se concentrent encore majoritairement sur les employés qualifiés, les cadres ou les jeunes diplômés, tandis que les ouvriers qualifiés demeurent peu étudiés comme catégorie spécifique. En mettant en lumière leurs trajectoires et leurs logiques d'engagement, ce mémoire contribue à une meilleure représentation de cette population dans la recherche en ressources humaines.

Enfin, sur le plan sociétal, cette étude ambitionne de participer à un changement de regard sur le monde ouvrier. En questionnant la reconnaissance symbolique, la valorisation des métiers manuels et les conditions de leur attractivité, elle s'inscrit dans une réflexion plus large sur les inégalités de visibilité entre professions et sur la place des ouvriers qualifiés dans les dynamiques économiques et culturelles contemporaines.

En ce qui concerne la structure de ce travail de recherche, il s'ouvre sur une mise en contexte du problème étudié, en exposant les enjeux liés à la tension sur le marché de l'emploi, vécu tant au niveau européen qu'au sein du pays particulièrement concerné, l'Autriche. Cette partie introduit également les spécificités du terrain étudié et les raisons du choix de cette entreprise autrichienne du secteur industriel du bois, ainsi que les motivations pour l'intérêt porté à ce sujet. Nous allons dans un deuxième temps présenter la littérature déjà existante, des deux concepts principaux mobilisés au sein de cette recherche : la culture organisationnelle et les ancrés de carrière. Puis, nous expliquerons plus en détail la méthodologie qualitative pour la réalisation de cette recherche, basée sur des matériaux empiriques collectés à l'aide d'observations et d'entrevues. Les deux parties suivantes seront dédiées à la mise à plat des matériaux empiriques récoltés, pour rendre compte de l'émergence de la problématisation de la question de recherche de ce travail, à laquelle nous répondrons par la suite. L'avant-dernière partie ouvre une discussion plus large, en confrontant les résultats aux enjeux territoriaux, économiques et sociaux plus globaux, avant de finir sur une conclusion globale de la recherche.

## ***2. Cadre et enjeux de la recherche***

### ***2.1 Le marché du travail européen en 2025***

Dans un contexte européen marqué par une pénurie croissante de main-d'œuvre qualifiée, notamment dans les secteurs de la construction, des transports et de la santé, près de quatre entreprises sur cinq déclarent éprouver des difficultés à recruter des travailleurs disposant des compétences requises (Hess, 2025). Bien que la situation ait atteint un pic en 2022 et semble aujourd'hui se stabiliser, les perspectives restent préoccupantes en raison de trois facteurs majeurs. Premièrement, le vieillissement démographique : l'Union européenne pourrait perdre plus d'un million de travailleurs chaque année d'ici 2050. Deuxièmement, les transitions numérique et écologique transforment en profondeur les besoins en compétences, souvent plus rapidement que les systèmes de formation ne peuvent s'y adapter. Troisièmement, la reprise économique post-crise et les investissements massifs engagés dans les domaines de l'infrastructure et de la défense intensifient la demande de main-d'œuvre, accentuant davantage le déséquilibre entre l'offre et la demande sur le marché du travail. Face à ces défis, la Commission européenne a proposé une série de mesures, notamment à travers l'initiative *Skills Union*, visant à renforcer la formation, à encourager la reconversion professionnelle, à favoriser la mobilité des étudiants et des travailleurs, et à attirer des talents issus de pays tiers (Hess, 2025). Toutefois, certains auteurs soulignent qu'un aspect fondamental reste souvent ignoré : dans un marché où les opportunités se diversifient, les travailleurs tendent à privilégier les emplois les plus attractifs. Cette dynamique incite les employeurs à améliorer les conditions de travail et à revaloriser des postes historiquement délaissés, contribuant ainsi à redéfinir l'équilibre du pouvoir de négociation en faveur des travailleurs (Zwysen, 2024).

### ***2.2 Contextes nationaux : Belgique et Autriche***

La Belgique n'est également pas épargnée par la pénurie de certains métiers. Le Forem a identifié en Wallonie 162 fonctions en pénurie (Le Forem, 2024), et dans une enquête auprès de 525 employeurs belges, 72% d'entre eux rencontrent des difficultés à pourvoir leurs postes vacants. Ici, nous retrouvons principalement les secteurs de la construction, de l'industrie, de la santé, de l'enseignement, des services publics, de l'énergie et des technologies de l'information (ManpowerGroup, 2025). Dans un rapport du Conseil supérieur de l'emploi en 2023, la Belgique se trouvait même parmi les pays européens les plus touchés par les pénuries de main-d'œuvre, aux côtés de l'Autriche et des Pays-Bas (Conseil supérieur de l'emploi, 2023).

Effectivement, en 2024, l'Autriche comptait environ 193 000 postes vacants pour des travailleurs qualifiés. Quatre-vingt-deux pour cent des entreprises questionnées, sont confrontées à la pénurie de main-d'œuvre : les secteurs les plus touchés étant les services à la personne, la santé, l'hôtellerie-restauration et le bâtiment (ibw, 2024).

En revanche, ces chiffres peuvent également être remis en question, car le terme « pénurie de main-d'œuvre qualifiée » est souvent utilisé sans qu'il soit exactement défini. Par exemple, en Autriche, 40% des postes vacants actuels, ne nécessitent aucun diplôme spécifique, et parfois uniquement un diplôme de fin d'études secondaires supérieures. Premièrement, le terme est donc utilisé à tort comme synonyme de pénurie de personnel ou de main-d'œuvre. Deuxièmement, la véritable pénurie de main-d'œuvre qualifiée, d'après les Autrichiens, est quand un nombre significatif de postes exigeants certaines qualifications ne peuvent être pourvus de manière durable, par faute de professionnels formés disponibles. En Autriche, tous les métiers pour lesquels on compte moins d'une personne et demie au chômage par poste vacant sont classés comme métiers en pénurie par la législation. Cela permet, par exemple, aux ressortissants de pays non-membres de l'UE postulant dans ces secteurs de bénéficier de conditions d'immigration facilitées. Le reproche fait à cette stratégie, est que beaucoup d'entreprises, au lieu d'améliorer les conditions de travail, embauchent plus facilement de la main-d'œuvre issue de pays tiers et créent ainsi une forte dépendance des travailleurs étrangers (Arbeitskammer Oberösterreich, 2024).

### **2.3 La vision et les motivations de cette recherche**

Quelle que soit la manière dont on interprète la pénurie de main-d'œuvre qualifiée – qu'il s'agisse d'un manque réel de compétences disponibles ou d'un désintérêt croissant pour certains secteurs en raison de conditions de travail peu attractives – la conclusion reste la même pour beaucoup d'entreprises : les postes vacants sont nombreux, et il est important de mettre en place des stratégies efficaces pour attirer les travailleurs qualifiés et surtout les retenir durablement. Dans un environnement marqué par des facteurs externes difficilement maîtrisables, tels que le vieillissement démographique ou les transitions technologiques, les marges d'action des employeurs sur les causes structurelles de la pénurie sont limitées. En revanche, les leviers internes, tels que l'amélioration des conditions de travail, les opportunités de développement professionnel, ou encore la reconnaissance du personnel, constituent des axes concrets sur lesquels les entreprises peuvent agir. S'adapter à un marché du travail en tension ne signifie donc pas uniquement trouver de nouveaux candidats, mais aussi créer un environnement propice à leur engagement à long terme, condition essentielle à une gestion durable des ressources humaines.

Dans le cadre de ce travail, conformément à la question de recherche posée, les stratégies d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés seront examinées à travers la culture organisationnelle, en articulation avec la théorie des ancrs de carrière. L'attraction et la rétention seront ici entendues comme deux dimensions complémentaires de la gestion des ressources humaines. D'un côté, l'attraction fait référence à la capacité d'une entreprise à attirer des candidats potentiels en se positionnant comme un employeur attractif (Backhaus & Tikoo, 2004, p.501) et à l'intérêt qu'un individu manifeste à rejoindre une organisation, en fonction de la perception de ses caractéristiques (Berthon et al., 2005, p.156). De l'autre,

la rétention désigne les efforts déployés par l'organisation pour maintenir ses salariés en poste et limiter le taux de départ volontaire (Hausknecht et al., 2009, p.270), ou encore les stratégies visant à fidéliser les talents clés en améliorant leur engagement, leur satisfaction et leur alignement avec la culture d'entreprise (Allen et al., 2010, p.49).

Les concepts de culture organisationnelle et d'ancres de carrière, qui constituent les fondements théoriques de cette recherche, seront développés en détail dans la revue de littérature. Concernant la notion d'ouvriers qualifiés, nous la comprendrons dans notre cas comme des professionnels ayant obligatoirement suivi une formation en apprentissage, sanctionnée par un diplôme et ayant acquis le statut de compagnon, condition nécessaire à l'exercice de leur métier. Cette catégorie de travailleurs présente un intérêt particulier dans le cadre de cette étude, car elle demeure relativement peu représentée dans la littérature scientifique, malgré son rôle central dans de nombreux secteurs techniques. Par ailleurs, la problématique de l'attraction et de la rétention des ouvriers qualifiés constitue un enjeu concret et significatif au sein de l'entreprise étudiée.

### **2.3.1 Motivation managériale : un enjeu pour la pérennité organisationnelle**

Ce travail présente des implications managériales concrètes, directement liées à la gestion stratégique des ressources humaines. Il ne s'agit pas seulement de répondre à un besoin économique ou d'optimiser la performance organisationnelle, mais bien de faire face à un enjeu de pérennité. Dans un contexte de concurrence accrue et d'un déséquilibre entre l'offre et la demande de main-d'œuvre qualifiée, la difficulté à attirer et à retenir les ouvriers qualifiés constitue un défi majeur. Ce défi devient dès lors un levier stratégique essentiel pour assurer la stabilité et le développement des entreprises. En effet, comprendre les mécanismes favorisant l'attraction et la rétention - en mobilisant des leviers internes tels que la culture organisationnelle (collectivité) et les ancres de carrière (individu) pour éclairer les motivations individuelles - permet de comprendre et de rendre plus durable les enjeux des ressources humaines.

### **2.3.2 Motivation académique : faire de la place pour les ouvriers dans la littérature**

Ce travail de fin d'études répond également à une motivation académique, en essayant de combler une lacune dans la littérature. Bien que l'attraction et la rétention fassent l'objet de recherches en ressources humaines, en gestion et en psychologie du travail et des organisations, celles-ci se concentrent surtout sur la catégorie des employés - des « cols blancs » - qu'il s'agisse de cadres, de jeunes diplômés ou d'employés expérimentés. Les ouvriers sont rarement étudiés comme catégorie spécifique et les travaux qui leur sont dédiés dans ce contexte sont invisibles, noyés par la masse des lectures consacrées aux employés. Ce manque de visibilité ne complique pas uniquement le travail des chercheurs s'intéressant spécifiquement à cette population, il rend également plus difficile la sensibilisation d'un public plus

large à cette problématique. En effet, ces travaux ne sont ni facilement repérables, ni spontanément mobilisables, ce qui limite leur impact au-delà du cercle restreint des spécialistes.

La plupart des recherches adoptent soit une perspective macro, centrée sur les stratégies globales de l'entreprise et ignorant les réalités vécues par les ouvriers, soit une approche micro, sans considérer ces derniers comme une catégorie spécifique, comme nous venons de le constater. Ce travail, en articulant culture organisationnelle et ancres de carrière, permet d'offrir une lecture plus fine, plus ciblée et plus pertinente de l'expérience des ouvriers qualifiés. Elle ambitionne ainsi de combler partiellement un vide théorique dans la littérature actuelle, tout en ouvrant la voie à des recherches futures plus inclusives, mieux ancrées dans la diversité des trajectoires professionnelles, ainsi qu'en prenant en compte les besoins de l'organisation.

### **2.3.3 Motivation sociétale : changer de perception sur le monde ouvrier**

Enfin, cette étude comporte aussi une motivation sociétale. Le désintérêt pour les ouvriers qualifiés reflète une hiérarchisation implicite des professions dans la recherche, certaines bénéficiant d'une meilleure visibilité et de plus de légitimité. Cela soulève la question plus large de la place sociale des ouvriers et du manque de reconnaissance symbolique. Par ailleurs, les enjeux d'attraction et de rétention dépassent l'entreprise : ils s'inscrivent dans des dynamiques territoriales, politiques et culturelles. Le choix d'un métier, la fidélité à une entreprise ou la mobilité professionnelle sont influencés par les politiques de formation, l'accès au logement, les transports ou encore les représentations sociales du travail manuel. Il devient essentiel de redonner une valeur symbolique à ces professions, trop souvent réduites à une logique salariale. Changer le regard porté sur ces métiers et les inscrire dans un discours collectif valorisant, en leur offrant une image positive et digne de ces trajectoires, peut remobiliser les jeunes générations. Promouvoir ces parcours comme des choix de carrière reconnus est un levier sociétal crucial pour répondre aux difficultés des entreprises. Ce travail contribue ainsi à enrichir la réflexion sur les mutations du marché du travail, les enjeux sociétaux qui influencent les trajectoires des ouvriers qualifiés et l'impact que cela a sur les entreprises.

### **2.4 Zoom sur le cadre de l'entreprise**

Pour comprendre les implications de cette étude, il est essentiel de situer l'entreprise étudiée dans son contexte spécifique. Les concepts de culture organisationnelle et d'ancres de carrière prennent pleinement sens lorsqu'ils sont analysés dans un cadre particulier, et leur interprétation varie selon chaque organisation et individu. Ici, l'objectif n'est pas de proposer un modèle généralisable, mais d'offrir des pistes de réflexion pour d'autres entreprises confrontées à des problématiques similaires, en mettant l'accent sur les enjeux humains liés à l'attraction et à la rétention des ouvriers qualifiés.

L'entreprise en question est une société familiale internationale, active dans le secteur industriel du bois, dont le siège est situé en Autriche, dans le Tyrol. Dirigée par la troisième génération, elle combine une forte implantation locale et une structure internationale complexe. Classée comme grande entreprise selon la définition de l'Union européenne (legiFiscal, 2024), elle emploie plusieurs milliers de personnes à travers le monde, ce qui en fait un acteur majeur dans cette région rurale, où l'économie repose principalement sur le tourisme et l'industrie.

Ce contexte territorial influence fortement la composition du personnel car nous pouvons observer une distinction nette entre les employés, souvent issus de parcours internationaux et attirés par la qualité de vie qu'offre le cadre alpin et, au contraire, les ouvriers qui sont majoritairement issus de la population locale.

Pour faciliter la compréhension, nous allons diviser l'entreprise en trois catégories de personnel : les employés, les ouvriers de production et les ouvriers de maintenance industrielle (ciblés par cette étude). Les ouvriers qualifiés du service de maintenance, de l'*Instandhaltung*<sup>1</sup>, principalement des mécaniciens de maintenance et des électriciens industriels, possèdent un diplôme d'apprentissage et le statut de compagnon. Effectivement, en tant que grande entreprise, elle dispose de son propre service de maintenance interne, ce qui renforce le rôle stratégique de ces fonctions dans la continuité des opérations de production. L'entreprise dispose également d'un programme structuré de formation et la majorité des ouvriers qualifiés proviennent de ce programme interne, constituant ainsi un enjeu majeur pour la constitution de ce département.

Bien que l'organisation apparaisse relativement simple avec une hiérarchie plate pour les employés, la dimension internationale complique les lignes hiérarchiques, particulièrement pour les ouvriers qui évoluent dans une structure très hiérarchisée. Les rémunérations des ouvriers sont régies par les conventions collectives du secteur du bois, moins favorables que celles des secteurs métallurgiques ou électrotechniques.

Malgré sa taille importante, l'entreprise étudiée revendique une culture organisationnelle fondée sur des valeurs familiales fortes. Ce positionnement se manifeste concrètement par un ensemble de pratiques quotidiennes visant à favoriser la proximité, le bien-être, la transparence et l'accessibilité, quel que soit le niveau hiérarchique. Par exemple, l'usage du tutoiement généralisé, sans distinction de statut ou de fonction, symbolise cette volonté de réduire les distances hiérarchiques et de renforcer le sentiment d'appartenance.

---

<sup>1</sup> Terme en allemand pour désigner le département s'occupant de la maintenance du site de l'usine.

### ***3. Mise en perspective issue de travaux existants***

#### ***3.1 L'identité des entreprises : la culture organisationnelle***

La culture organisationnelle est un concept complexe qui a évolué au fil de ces dernières décennies, influencé par des disciplines comme l'anthropologie, la sociologie et la psychologie. Cette section explore son émergence, sa définition clé et l'approche dynamique de Hatch (1993), afin de comprendre sa place et son importance dans les organisations. Après, nous examinerons le lien entre la culture organisationnelle et la rétention des travailleurs.

##### ***3.1.1 L'émergence et la définition du concept***

###### ***3.1.1.1 Fondements historiques***

Bien qu'abstraite et parfois ambiguë, la culture organisationnelle constitue depuis les années 1970 un concept central dans l'analyse des dynamiques internes des organisations (Schein, 1990). Différentes disciplines et courants théoriques s'en sont emparés, chacun lui attribuant des définitions et usages variés. L'intérêt pour ce concept s'est affirmé à mesure que la psychologie organisationnelle s'est différenciée de la psychologie industrielle, en se concentrant davantage sur les groupes et les interactions que sur l'individu isolé (Schein, 1990).

À l'origine, les différences de performance entre entreprises étaient expliquées par les écarts culturels nationaux, notamment entre les États-Unis et le Japon. Toutefois, cette explication s'est vite révélée insuffisante : à structure égale, des variations de productivité persistaient. Les chercheurs ont alors compris que des cultures distinctes pouvaient coexister au sein d'un même pays ou au sein d'une même organisation, influençant directement les comportements et la performance organisationnelle (Ouchi & Wilkins, 1985).

Effectivement, dès les années 1960-1970, les transformations économiques et technologiques imposaient aux organisations des changements rapides pour rester compétitives. Les évolutions organisationnelles devaient être plus souples, souvent initiées de manière plus ascendante (appelées bottom-up). Pensant bien faire, les organisations mettaient principalement l'accent sur l'individu : la productivité était pensée en termes de compétences personnelles et de capacités individuelles à produire et à innover. Toutefois, cette approche a montré ses limites, n'ayant pas permis d'assurer durablement une productivité supérieure. Cela tenait au fait que les forces sous-jacentes au comportement des individus - c'est-à-dire le système organisationnel, la communauté, dans lequel ils évoluent - étaient largement ignorées (Schein, 1996).

Alors que le terme de « climat [organisationnel] » (Schein, 1990, p.109) était auparavant privilégié, car il était plus facilement mesurable, il a progressivement cédé la place à celui de culture organisationnelle

jugée plus apte à rendre compte des régularités comportementales durables au sein des groupes et des variations dans les modèles de comportement organisationnel (Schein, 1990).

Bien qu'il soit difficile de délimiter précisément les diverses influences et courants ayant façonné le concept de culture organisationnelle (Ouchi & Wilkins, 1985), Schein (1990) souligne que la psychologie organisationnelle s'est fortement inspirée des disciplines voisines, telles que la sociologie et l'anthropologie qui, disposaient chacune de leurs propres définitions et méthodologies de la culture.

Depuis l'émergence du concept de culture organisationnelle, plusieurs méthodes de recherche ont été mises en œuvre pour tenter de mieux la définir. Parmi celles-ci, on retrouve la recherche par enquête, l'approche analytique descriptive, l'approche ethnographique, l'approche historique et l'approche clinique descriptive. Selon Schein (1985), la meilleure manière de définir la culture organisationnelle réside dans une combinaison de l'approche ethnographique, qui consiste à observer directement les pratiques et comportements dans leur contexte sur le terrain, et l'approche clinique descriptive qui analyse les dynamiques culturelles par une observation concrète et des interventions (Schein, 1990).

Enfin, la perception même du terme culture varie selon les disciplines. Tandis que les anthropologues l'associent à des rituels et coutumes, les chercheurs en management y voient un ensemble de normes et de pratiques, ce qui entretient parfois une confusion avec le « climat [organisationnel] » (Schein, 1990, p.109, traduction personnelle). Par ailleurs, nombre de praticiens cherchent à façonner une « bonne culture », supposant l'existence de valeurs universellement supérieures, dans une logique de performance (Schein, 2010). Ce faisant, chacun contribue à définir la culture organisationnelle à partir de ses propres objectifs, ce qui renforce encore la diversité - et parfois l'ambiguïté - des usages du concept (Schein, 2010).

Ouchi et Wilkins (1985) attribuent un rôle fondateur à la sociologie organisationnelle dans l'élaboration du concept de culture organisationnelle. En s'appuyant sur les travaux de sociologues tels que Durkheim, Goffman ou Garfinkel, ils mettent en évidence l'importance des normes sociales, des symboles, des rituels et des interactions informelles dans la compréhension des comportements au sein des organisations. Durkheim, par exemple, souligne que les mythes et rituels renforcent la cohésion sociale en rendant symboliquement accessible une réalité organisationnelle complexe. Goffman et Garfinkel prolongent cette réflexion en montrant comment les significations se construisent dans les interactions quotidiennes (Ouchi & Wilkins, 1985).

Ouchi et Wilkins (1985) insistent sur le fait que la culture organisationnelle prolonge une tension historique propre à la sociologie des organisations, avec d'un côté les dimensions explicites et

rationnelles telles que les structures ou les objectifs d'une organisation, et de l'autre les dimensions implicites et non rationnelles telles que les valeurs, les croyances et les symboles.

À partir des années 1950, la vision rationaliste, héritée de Weber, s'impose notamment avec l'essor des analyses quantitatives multivariées rendues possibles par l'informatisation. Cependant, cette approche échoue à expliquer certaines organisations considérées comme anormales, où les structures formelles ne suffisent pas à comprendre les comportements (Ouchi & Wilkins, 1985).

Ce constat ouvre la voie à une redéfinition de l'analyse organisationnelle : la culture devient une réponse aux limites des modèles d'analyse structurelle. Elle est alors étudiée comme un levier de régulation, parfois même de rationalisation, réconciliant ce qui était auparavant vu comme opposition entre organisation formelle et organisation informelle (Ouchi & Wilkins, 1985).

### *3.1.1.2 Vers une définition théorique*

Il existe une grande diversité de définitions de la culture organisationnelle dans la littérature. Certains auteurs la définissent comme « un ensemble complexe de valeurs, de croyances, d'hypothèses et de symboles qui déterminent la manière dont une entreprise conduit ses affaires » (Barney, 1986, p. 657, traduction personnelle). D'autres la présentent comme « l'ensemble des valeurs, croyances et pratiques partagées qui gouvernent le mode de fonctionnement d'une organisation » (Sylejmani & Mesko, 2024, p. 98, traduction personnelle). Par ailleurs, beaucoup d'auteurs intègrent le concept de culture organisationnelle dans leurs travaux sans toutefois en proposer de définition explicite.

Schein (2010) critique les approches superficielles de la culture, souvent réduites à des éléments observables tels que par exemple les valeurs, la philosophie, le climat ou les règles du jeu. En effet, « tous ces concepts et phénomènes sont liés à la culture et/ou la reflètent dans la mesure où ils concernent des éléments que les membres d'un groupe partagent ou ont en commun, mais aucun d'eux ne peut être utilement considéré comme la culture d'un pays, d'une organisation, d'une profession ou d'un groupe » (Schein, 2010, p. 16, traduction personnelle). Ce que le concept de culture organisationnelle apporte en plus à ces autres termes, c'est qu'il « [...] implique une stabilité structurelle, de la profondeur, de l'étendue et une modélisation ou une intégration des éléments » (Schein, 2010, p. 16, traduction personnelle).

Par « stabilité structurelle », Schein (2010, p. 16, traduction personnelle) veut dire qu'une fois qu'un groupe développe une identité collective, cette culture devient une force stable difficile à changer, offrant un sens et de la prévisibilité pour le futur de l'organisation. Ensuite, la « profondeur » (Schein, 2010, p. 16, traduction personnelle) fait référence au fait que la culture d'un groupe représente la partie la plus inconsciente, intangible et stable de celui-ci. Les éléments visibles de la culture, tels que les

concepts mentionnés précédemment, sont donc des manifestations superficielles de cette essence plus profonde. « L'étendue » (Schein, 2010, p. 17, traduction personnelle), signifie que la culture s'étend sur l'ensemble du fonctionnement du groupe, ce qui la rend omniprésente et influence dans tous les aspects de l'organisation. Enfin, la « modélisation ou l'intégration » (Schein, 2010, p. 17, traduction personnelle) des éléments culturels dans un tout cohérent est essentielle : les rituels, le climat, les valeurs et les comportements se lient dans une structure organisée qui permet au groupe de donner du sens et de l'ordre à son environnement (Schein, 2010).

Dans la première édition de « Organizational Culture and Leadership » (1985), Schein propose une définition fondatrice :

**« La culture d'un groupe peut désormais être définie comme un ensemble de suppositions de base partagées, apprises par un groupe lorsqu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et, par conséquent, enseigné aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, penser et ressentir par rapport à ces problèmes » (Schein, 2010, p.18, traduction personnelle).**

Selon lui, la fonction principale de la culture n'est ni de supprimer les conflits ni d'uniformiser les comportements, mais de répondre à des besoins humains fondamentaux : la stabilité, la cohérence et la recherche de sens (Schein, 1990). En ce sens, la culture structure en profondeur les perceptions et comportements des membres d'un groupe. En d'autres termes, selon Ouchi et Wilkins (1985), la culture organisationnelle ne marque pas une rupture, mais bien une évolution logique et historique de la sociologie des organisations, en lien avec ses préoccupations fondatrices : le sens partagé, les normes implicites et la vie symbolique des collectifs.

### *3.1.1.3 Un concept en trois niveaux*

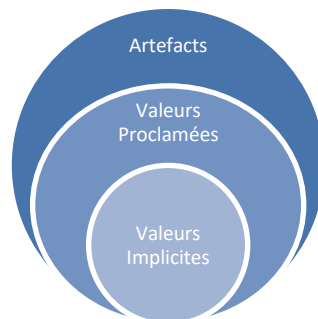
Selon Schein (2010), la culture organisationnelle se compose de trois « niveaux » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) différents, différenciés par leur degré de visibilité. Il explique que la confusion autour de ce concept vient souvent du fait que ces niveaux ne sont pas distingués (Schein, 2010).

Le premier niveau, celui des « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle), regroupe les éléments visibles : architecture, aménagement des bureaux, vêtements, rituels ou encore le « climat [organisationnel] » (Schein, 2010, p.24, traduction personnelle). Bien qu'ils soient facilement observables, ces « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) sont difficiles à interpréter sans comprendre les niveaux plus profonds de la culture organisationnelle (Schein, 2010).

Le deuxième niveau est celui des « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle). Il s'agit des principes et des croyances que l'organisation affiche publiquement à travers les discours, les missions ou les documents officiels. Cependant, la publicité proclamée peut différer de la réalité vécue, créant des dissonances pour les membres ou les personnes rejoignant l'organisation (Schein, 2010).

Enfin, le dernier niveau, celui des « valeurs implicites » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), le plus profond, aussi appelé « hypothèses sous-jacentes fondamentales » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), correspond à des croyances inconscientes, partagées et rarement remises en question, qui guident les comportements (Schein, 2010).

Figure 1, représentation des trois niveaux de la culture organisationnelle selon Schein (1985)



### **3.1.2 Un processus dynamique plutôt qu'un modèle linéaire**

Pour introduire du dynamisme dans le modèle linéaire de Schein (1985), Hatch (1993) propose un modèle circulaire de la culture organisationnelle, fondé sur quatre processus. Ce modèle intègre la définition de la culture de Schein (1985), mais vise à en expliquer le fonctionnement et l'évolution, en soulignant son caractère interactif, mouvant et en constante réadaptation (Hatch, 1993).

Le premier processus, la « manifestation » (Hatch, 1993, p.661, traduction personnelle), montre comment les « hypothèses sous-jacentes fondamentales » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), influencent les perceptions de l'environnement et les comportements des individus, donnant lieu à des « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle). Par exemple, si une organisation a une hypothèse de base selon laquelle les employés sont naturellement paresseux, cette hypothèse influencera les attentes des managers et conduira à une surveillance accrue, des contrôles stricts et des horaires rigides.

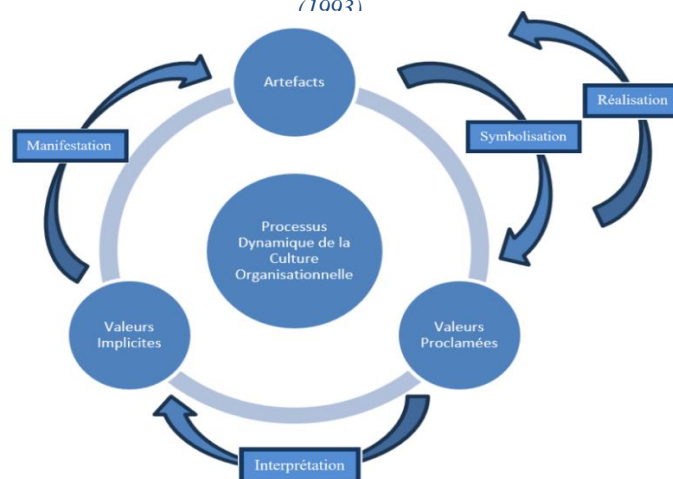
Le deuxième processus, la « réalisation » (Hatch, 1993, p.665, traduction personnelle), traduit des « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle) en « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) tangibles au sein de l'organisation. Ainsi, une organisation

valorisant la collaboration peut créer des espaces de travail ouverts (dits *open space*) pour favoriser les échanges (Hatch, 1993).

Le troisième processus, la « symbolisation » (Hatch, 1993, p.669, traduction personnelle), correspond à la transformation des « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) en symboles culturels porteurs de significations profondes pour les membres de l'organisation ; ils deviennent des « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle) avec une signification sociale. Par exemple, une couleur d'uniforme choisie pour des raisons pratiques peut devenir un symbole de cohésion et d'appartenance, représentant des valeurs comme la discipline ou le professionnalisme au fil du temps (Hatch, 1993).

Enfin, « l'interprétation » (Hatch, 1993, p.673, traduction personnelle), désigne la manière dont les membres réévaluent les symboles. Les « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) devenus symboles, sont compris, redéfinis et réinterprétés par les membres de l'organisation en fonction des évolutions culturelles ou contextuelles. Ce processus est récursif et circulaire, car chaque interprétation fait partie d'un cycle continu où les symboles sont constamment réévalués et intégrés dans les pratiques de l'organisation. « L'interprétation » (Hatch, 1993, p.673, traduction personnelle) influence les « hypothèses sous-jacentes fondamentales » ou « valeurs implicites » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), et est finalement un mécanisme par lequel la culture est constamment transformée (Hatch, 1993).

Figure 2, représentation du modèle dynamique de la culture organisationnelle selon Hatch (1993)



Pour chacun des quatre processus, il existe à la fois un aspect proactif et un aspect réactif. L'aspect proactif se manifeste lorsque l'organisation prend des mesures délibérées pour influencer ou façonner la culture en fonction de ses valeurs et objectifs. À l'inverse, l'aspect réactif survient lorsque l'organisation répond à des événements externes ou internes, ajustant ses pratiques et symboles en réaction aux

changements ou aux crises. Ces deux aspects permettent à la culture organisationnelle d'évoluer en fonction des actions planifiées ou des situations imprévues (Hatch, 1993).

Dans le cadre de notre recherche et en vue de l'analyse des résultats, les modèles proposés par Schein (1985) et Hatch (1993) joueront un rôle central. Pour appréhender la culture organisationnelle de l'entreprise étudiée, nous nous appuyerons dans un premier temps sur la définition en trois niveaux développée par Schein (1985). Cette approche nous permettra de dresser un portrait structuré et illustré de la culture en place et permettra plus facilement de rendre compte de la profondeur du concept. Une fois cette représentation établie, nous mobiliserons le modèle dynamique de la culture organisationnelle proposée par Hatch (1993) afin de pouvoir mettre en perspective la stabilité de la culture concernée. Bien que ces modèles soient relativement anciens, ils demeurent pertinents et suffisamment robustes pour offrir un cadre théorique solide à la compréhension de la culture organisationnelle dans le contexte spécifique de notre étude.

### ***3.1.3 Un outil central pour la rétention de travailleurs***

Depuis son émergence dans les années 1970, le concept de culture organisationnelle a pris une ampleur conséquente grâce au lien qu'elle entretient avec la compétitivité et la performance des entreprises. Par exemple, Barney (1986) montre que la performance financière durable d'entreprises comme IBM ou Hewlett-Packard ne s'explique pas seulement par des valeurs managériales observables, mais par une culture organisationnelle spécifique. Selon lui, une culture devient source d'avantage concurrentiel lorsqu'elle est précieuse, rare et imparfaitement imitable. Donc une culture repose sur des croyances tacites et des présupposés historiques difficiles à reproduire, constituant ainsi un levier stratégique majeur (Barney, 1986).

Bien que la rétention des travailleurs ait déjà été beaucoup étudiée, notamment en lien avec des sujets tels que la justice organisationnelle et l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle ou encore les opportunités de carrières, cela fait seulement quelques années que des auteurs de différents contextes sociaux, économiques et géographiques mettent ce sujet en relation directe avec la culture organisationnelle (Delle & Kumasey, 2013). Cependant, il convient de préciser que, dans le point suivant, les articles mentionnés ne seront pas mobilisés comme références théoriques centrales de notre analyse. Leur inclusion vise avant tout à montrer que le sujet a déjà été exploré par divers auteurs, bien que leurs travaux ne s'appuient pas sur une conceptualisation théorique solide de la culture organisationnelle. Ainsi, ces études sont évoquées davantage comme éléments illustratifs ou sources d'inspiration que comme appuis analytiques.

Les travaux de Delle et Kumasey (2013), réalisés dans le secteur bancaire ghanéen, montrent que la culture organisationnelle joue un rôle prédictif direct dans la rétention des employés. En utilisant une

méthodologie quantitative, les auteurs démontrent que les cultures « innovantes » (Delle & Kumasey, 2013, p.49, traduction personnelle), qui favorisent l'autonomie et la créativité, ont un impact positif significatif, car elles peuvent expliquer une variance de 15,8% dans la rétention des employés. Les cultures « communautaires » (Delle & Kumasey, 2013, p.49, traduction personnelle) valorisant l'esprit d'équipe et l'appartenance, ainsi que les cultures « bureaucratiques » (Delle & Kumasey, 2013, p.49, traduction personnelle) offrant de la stabilité professionnelle aux travailleurs, ont également un impact positif, bien que moindre, se traduisant par des variances respectives de 2,5% et 2%. En revanche, une culture « compétitive » (Delle & Kumasey, 2013, p.49, traduction personnelle) ne montre aucune corrélation prédictive significative. Cela confirme que la structure organisationnelle et l'espace d'initiative sont des éléments essentiels pour que les employés restent dans l'organisation (Delle & Kumasey, 2013).

Cette conclusion est renforcée par Sylejmani et Mesko (2024) qui, dans leur recherche quantitative menée dans des petites et moyennes entreprises (PME) kosovares, soulignent que la rétention des employés repose sur l'alignement des valeurs entre les employés et la culture véhiculée par l'organisation, renforçant un sentiment d'appartenance et une volonté d'engagement. Ils identifient deux types de cultures organisationnelles qui jouent un rôle clé dans la rétention : la « culture inclusive » (Sylejmani & Mesko, 2024, p. 110, traduction personnelle), incitant également à une grande diversité de types de profils au sein de l'entreprise, et la « culture d'apprentissage et de développement » (Sylejmani & Mesko, 2024, p. 110, traduction personnelle) visant à garder les travailleurs dans une forme d'apprentissage continu et de formation, pour qu'ils se sentent toujours soutenus dans leur développement personnel. Là où Delle et Kumasey (2013) insistent sur l'importance de la créativité et de l'autonomie, cette recherche ajoute que la diversité, le respect des différences et la possibilité d'évoluer professionnellement sont des éléments déterminants pour qu'un employé décide de rester dans une organisation. De plus, contrairement à la recherche précédente, il est mentionné qu'une « culture toxique » (Sylejmani & Mesko, 2024, p. 110, traduction personnelle) aurait un impact négatif sur la rétention et augmenterait le taux de turnover (Sylejmani & Mesko, 2024).

Les conclusions de Čuček et Kač (2020), qui étudient la culture organisationnelle dans le secteur logistique slovène, viennent nuancer et élargir encore ce débat par leur typologie des cultures. L'« adhocratique » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle) axée sur l'innovation au sein de l'organisation pour tout type de sujet et la flexibilité des heures de travail par exemple ; la culture du « marché » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle) centrée sur la performance et la compétitivité, moins préoccupée par les sujets concernant directement les travailleurs ; la culture « hiérarchique » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle) fondée sur la stabilité de l'emploi et du milieu professionnel ainsi que sur les règles et le contrôle ; et la culture de « clan » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle) qui représente le caractère collaboratif et familial d'une

organisation. Les résultats montrent que les employés préfèrent largement la culture de « clan » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle), tout en rejetant les cultures de « hiérarchie » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle) stricte et de « marché » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle). Cette préférence influence directement leur satisfaction au travail, confirmant que la perception de la culture organisationnelle affecte à la fois la rétention des employés et leur motivation quotidienne, et que dans ce cas, la culture de « clan » (Čuček & Kač, 2020, p. 167, traduction personnelle) est la plus apte à mettre ses travailleurs au centre de l'attention de l'organisation et que ceux-ci se sentent valorisés (Čuček & Kač, 2020).

Enfin, l'étude qualitative d'Amarakoon et Colley (2023), menée dans une PME régionale australienne, ajoute une perspective stratégique en analysant la culture organisationnelle comme levier d'attraction, en plus de la rétention. Ils explorent la culture organisationnelle sous l'angle de l'image de marque de l'employeur, grâce à une étude de cas qualitative et soulignent que des éléments comme la valorisation des individus, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et un style de gestion informel mais cohérent sont des éléments culturels qui attirent et retiennent les employés. Merkouche, Girard et Belisle (2022) s'accordent avec cette étude en mentionnant que la culture organisationnelle en tant qu'outil stratégique de rétention est particulièrement importante dans des contextes régionaux, où la concurrence pour la main-d'œuvre est forte, les ressources humaines sont rares et que le recrutement est en général plus difficile (Amarakoon et al., 2023).

Ainsi, bien que les études analysées diffèrent quant à leurs résultats, leurs contextes et leurs méthodologies, la culture organisationnelle est perçue, dans l'ensemble, comme une variable stratégique incontournable pour comprendre la rétention des employés. En effet, au-delà des pratiques de gestion des ressources humaines ou des considérations salariales, c'est l'environnement culturel de l'organisation, tel qu'il est perçu par les travailleurs qui semble jouer un rôle déterminant dans leur intention de rester ou de quitter l'organisation.

#### **3.1.4 Critiques et limites de la littérature existante**

À l'analyse des textes étudiés, il apparaît que tous les auteurs ne proposent pas explicitement une définition formelle de la culture organisationnelle, ni ne s'accordent sur une même conceptualisation. Au contraire, dans plusieurs cas, le terme est mobilisé comme allant de soi, présumé connu, sans être théoriquement défini ou problématisé.

Par exemple, dans les études de Delle et Kumasey (2013) et de Sylejmani et Mesko (2024), la culture organisationnelle est évoquée comme un ensemble de valeurs et de pratiques partagées, mais cette définition reste fonctionnelle et peu développée sur le plan théorique. Elle sert surtout à établir un lien avec la rétention des employés, sans discussion approfondie de ses composantes ni de sa profondeur

symbolique. D'autres auteurs, comme Čuček & Kač (2020) utilisent des outils typologiques plus avancés, mais là encore, la culture est traitée comme une variable indépendante, mesurable, plutôt qu'un concept construit dans son épaisseur sociologique ou anthropologique. En l'absence d'un socle théorique commun, les auteurs mobilisent la notion de culture organisationnelle sans toujours en partager les fondements, ce qui interroge la portée concrète des conclusions tirées.

Il convient de rappeler que la culture organisationnelle est, selon Hatch (1993) et d'après la définition de Schein (1985), un phénomène dynamique, vivant et profondément singulier à chaque organisation. Elle ne peut être réduite à un modèle standardisé ou universel, car elle se construit au fil du temps, à travers les interactions, les expériences partagées et les histoires spécifiques de chaque collectif de travail. Dès lors, une configuration culturelle qui favorise la rétention dans une organisation donnée ne produira pas nécessairement les mêmes effets dans un autre contexte, ce qui souligne la nécessité d'analyser la culture dans sa complexité et sa profondeur propre.

Par ailleurs, il est notable que la majorité des études existantes sur la culture organisationnelle et la rétention se focalise essentiellement sur les employés - cadres, employés qualifiés ou professions intellectuelles - au détriment des ouvriers, travaillant manuellement. Ce biais de perspective tend à invisibiliser les logiques culturelles et professionnelles spécifiques aux milieux ouvriers, potentiellement façonnées par d'autres formes d'appartenance, de solidarité ou de rapport au travail. Négliger ces réalités revient à passer à côté d'une partie significative du tissu organisationnel et à limiter la portée analytique des résultats.

Néanmoins, l'importance du concept de culture organisationnelle reste indéniable. En effet, même si nous ne nous appuyons pas directement sur les études de cas existantes, il demeure essentiel de définir avec rigueur ce qu'est une culture organisationnelle, et de tenter d'en dégager les contours dans le contexte spécifique de l'entreprise étudiée. Cet effort de clarification conceptuelle nous permettra notamment de repositionner la place qu'occupent les ouvriers au sein de cette culture et d'en comprendre la portée concrète. Notre démarche revêt une importance particulière dans une entreprise qui affirme faire de sa culture un pilier central de son attractivité et de ses stratégies de rétention. Ainsi, en cherchant à cerner les limites inhérentes au concept de culture organisationnelle, tant dans sa définition que dans son application pratique, nous serons en mesure d'évaluer sa véritable influence.

En définitive, si la culture organisationnelle ne peut, à elle seule, garantir l'attraction ou la fidélisation des collaborateurs, une compréhension approfondie de ses mécanismes, de ses limites et de ses interactions avec d'autres facteurs, peut en faire un levier stratégique puissant. Effectivement, dans le cas de l'entreprise étudiée, cette culture, bien qu'imparfaite, se révèle être un élément structurant dont

le potentiel ne pourra être pleinement exploité qu'à la condition d'être mieux compris, et intelligemment articulé à d'autres dimensions de la vie organisationnelle.

Dans ce contexte, le recours aux « ancrs de carrière » (Martineau & Wils & Tremblay, 2005), en tant que concept définissant les éléments guidant les choix professionnels des individus, prend tout son sens, car ils permettent d'introduire une lecture plus fine et personnalisée des rapports à l'organisation. Intégrées à une analyse culturelle définie par un cadre théorique précis circonscrit par Schein (1985) et Hatch (1993), elles offrent une opportunité de relier les dimensions collectives et individuelles. Ainsi, les ancrs de carrière permettent de mieux comprendre pourquoi certains salariés s'identifient fortement à leur environnement de travail et choisissent d'y rester, tandis que d'autres, confrontés à une inadéquation entre leurs aspirations profondes et la culture ambiante, sont plus enclins à envisager le départ. Au contraire, certains individus décident également de rester même si aucune de leurs ancrs sont comblées. C'est dans cette articulation entre culture organisationnelle et trajectoires individuelles que se situe l'apport original de ce travail.

### **3.2 L'identité des individus : les ancrs de carrière**

Les ancrs de carrière sont des éléments fondamentaux, souvent inconscients, qui guident les choix professionnels et les trajectoires de carrière des individus, représentent les valeurs, les compétences, les motivations et les besoins essentiels auxquels une personne s'identifie profondément et qui influencent durablement ses décisions en matière de travail (Keuleyan & Scouarnec, 2022).

La théorie des ancrs de carrière, initiée par Edgar Schein dans les années 70, est l'un des fondements majeurs pour analyser les trajectoires professionnelles et les décisions liées à la carrière. Cette approche postule que chaque individu développe au fil de son expérience une ancre dominante, un ensemble stable de valeurs, motivations et compétences, qui guide ses choix professionnels (Keuleyan et al., 2022). Depuis sa création, ce modèle a suscité de nombreuses discussions et enrichissements théoriques, en particulier face à la complexité croissante des parcours professionnels et à la transformation rapide des environnements. Cette section retrace son évolution, ses apports, ses limites et ses usages concrets.

#### **3.2.1 Prémisses, définition et apports théoriques du modèle**

Le modèle des ancrs de carrière a été introduit par Schein dans les années 1970. La théorie des ancrs de carrière explique que tout individu possède « [...] une ancre de carrière dominante, symbolisant à la fois l'auto-perception de ses talents, de ses motivations et de ses valeurs et qui détermine son orientation de carrière » (Keuleyan et al., 2022, p.4).

Initialement, il avait développé cinq ancres de carrière dans son modèle.

- Premièrement, « la compétence fonctionnelle/technique » (Martineau, Wils & Tremblay, 2005, p.456), concerne les individus qui trouvent leur motivation dans le contenu même de leur travail, et ils recherchent l'excellence dans leur domaine précis plutôt que d'assumer des fonctions de gestion plus générales, souvent perçues comme trop politiques (Feldman & Bolino, 1996).
- Deuxièmement, nous retrouvons, « la compétence en gestion » (Martineau et al., 2005, p.456) qui concerne les individus qui sont stimulés par la résolution de problèmes complexes dans des contextes d'incertitude et qui aiment coordonner les efforts d'un groupe vers des objectifs communs en se montrant particulièrement efficaces en situation de crise (Feldman et al., 1996).
- Troisièmement, l'ancre de « l'autonomie/l'indépendance » (Martineau et al., 2005, p.456) définit ceux qui recherchent un environnement professionnel leur offrant un maximum de liberté. Ils souhaitent organiser leur travail à leur manière, même si cela implique de renoncer à certaines perspectives de promotion (Feldman et al., 1996).
- Quatrièmement, « la sécurité/stabilité » (Martineau et al., 2005, p.456) est quand la priorité est donnée à la sécurité de l'emploi et à l'engagement à long terme dans une même organisation. Les individus ancrés dans cette valeur ont tendance à accepter les normes de l'organisation et évitent généralement les changements géographiques ou professionnels importants (Feldman et al., 1996).
- Enfin, quand « la créativité entrepreneuriale » (Martineau et al., 2005, p.456) est considérée comme ancre de carrière d'un individu, cela renvoie à une volonté de créer quelque chose de nouveau, souvent à partir de zéro – il se lasse vite de la routine et préfère initier de nouveaux projets plutôt que de gérer des structures existantes (Feldman et al., 1996).

Dans ses travaux ultérieurs, en 1990, Schein définit trois ancres supplémentaires afin de compléter sa typologie initiale et de mieux refléter la diversité des motivations professionnelles observées.

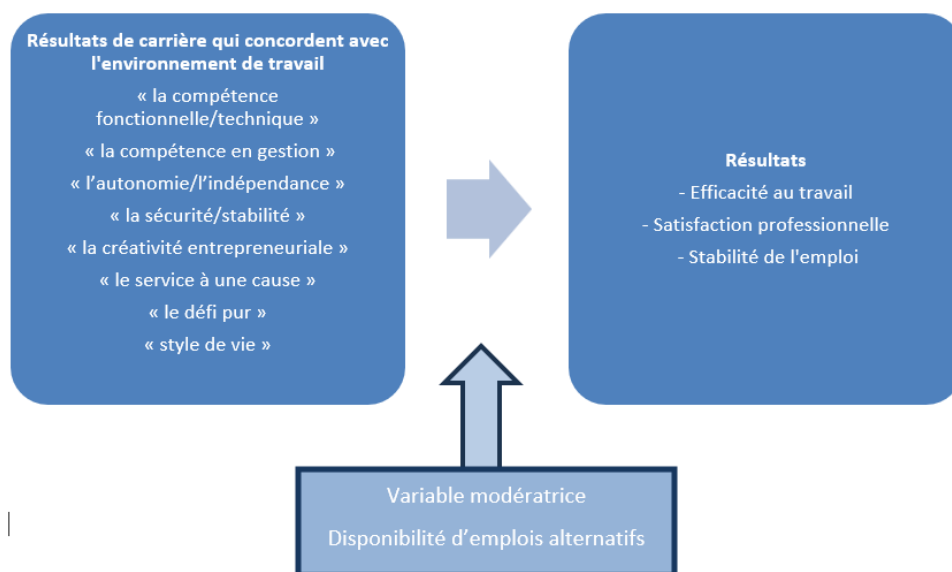
- Nous pouvons alors ajouter « le service à une cause » (Martineau et al., 2005, p.456), où l'activité professionnelle est guidée par la volonté de contribuer positivement à la société. Les individus cherchent une cohérence entre leurs valeurs personnelles et leur travail, parfois au détriment de la correspondance entre leurs compétences et les exigences du poste (Feldman et al., 1996).
- Il y a également « le défi pur » (Martineau et al., 2005, p.456) qui se manifeste par une forte motivation à relever des défis complexes et à surmonter des obstacles majeurs. Les individus concernés valorisent la compétition et la victoire, et se montrent exigeants envers eux-mêmes et envers les autres (Feldman et al., 1996).

- Pour conclure, il incorpore l'ancre du « **style de vie** » (Martineau et al., 2005, p.456), dans laquelle les individus cherchent à concilier harmonieusement vie professionnelle et personnelle. Ils sont sensibles aux dispositifs favorisant l'équilibre entre les deux sphères, comme les congés parentaux ou les politiques familiales de l'entreprise (Feldman et al., 1996).

Théoriquement, l'apport majeur de Schein réside dans la distinction entre la formation d'une identité professionnelle stable et le simple choix initial d'une profession. Alors que la plupart des modèles de choix vocationnels reposent sur les préférences personnelles, comme le fait qu'aimer les mathématiques nous conduisent à devenir ingénieur, Schein soutient qu'une véritable identité de carrière n'émerge que par l'intégration progressive des intérêts, des capacités réelles et des valeurs, façonnée par l'expérience réelle du travail (Feldman et al., 1996). En effet, pouvoir considérer une ancre de composante stable de l'identité professionnelle d'un individu, le « test de réalité », donc de l'expérience et du vécu, joue ainsi un rôle fondamental (Martineau et al., 2005, p.456).

Il met également en lumière la richesse des trajectoires internes à une même profession : une même occupation peut accueillir des parcours très différents selon l'ancrage de l'individu, comme un professionnel du marketing peut avoir une trajectoire technique, managériale ou entrepreneuriale (Feldman et al., 1996). De plus, Schein (1975) insiste sur le fait que les différences de parcours au sein d'une même occupation peuvent être aussi marquées que celles entre des occupations distinctes. Par exemple, un entrepreneur en marketing pourrait avoir plus en commun avec un entrepreneur en ingénierie qu'avec un collègue universitaire du même champ professionnel (Feldman et al., 1996).

Figure 3, représentation du modèle des ancrs de carrière selon Schein adapté de Feldman et Bolino (1996, p.93)



Il insiste sur un principe central : la congruence entre l'ancre de carrière d'un individu et les caractéristiques de son environnement professionnel. Selon lui, cette adéquation définit la satisfaction au travail, l'efficacité professionnelle et la stabilité dans l'emploi.

Dans cette perspective, Schein postule que chaque individu possède une ancre dominante, à laquelle il ne renonce pas, même face à des choix complexes ou contraints. Il soutient également que cette ancre, une fois formée, tend à demeurer relativement stable dans le temps : elle n'empêche pas tout changement, mais oriente l'individu dans une zone cohérente avec son concept de soi, tandis que des changements plus conséquents nécessitent un effort significatif et restent rares. Ainsi, même si un individu peut s'adapter à un poste ne correspondant pas pleinement à son ancrage, par la variable de disponibilité d'alternatives d'emplois, cette adaptation se fait souvent au prix d'un engagement partiel, sans activation complète du soi professionnel (Feldman et al., 1996).

### **3.2.2 Evolution au fil des décennies**

À plusieurs reprises, Edgar Schein revient sur sa propre théorie des ancres de carrière afin de l'adapter aux mutations économiques, sociales et organisationnelles contemporaines. Dans ses travaux des années 1990, il observe une montée en importance de certaines ancres, notamment celle de « l'autonomie/l'indépendance » (Martineau et al., 2005, p.456), en phase avec les nouvelles attentes en matière de flexibilité professionnelle. Il distingue alors deux dimensions fondamentales de la carrière : la « carrière externe » (Schein, 1996, p.1), correspondant aux étapes formelles et aux rôles définis par les normes organisationnelles et sociales, et la « carrière interne » (Schein, 1996, p.1) qui renvoie à la perception subjective qu'un individu a de son propre cheminement professionnel. Dans un contexte de fragmentation croissante des parcours, c'est cette dernière qui structure le sens donné à l'expérience professionnelle, rendant la gestion personnelle de carrière cruciale (Schein, 1996).

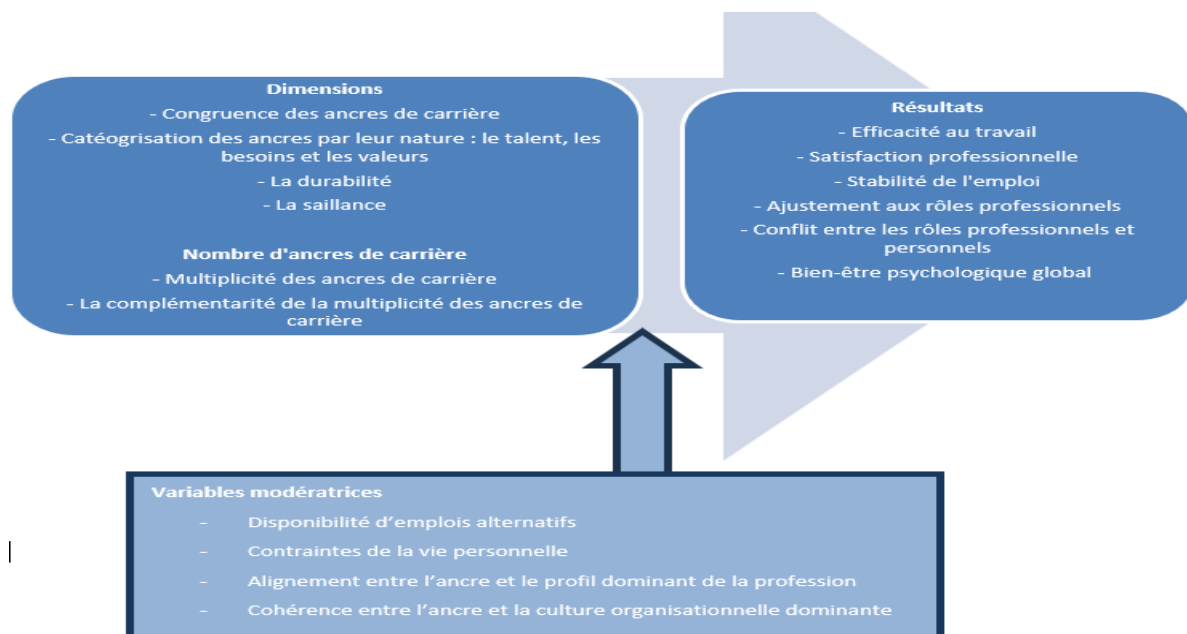
Bien qu'il admette l'existence de besoins secondaires ou complémentaires, il réaffirme que la majorité des individus finissent par découvrir une ancre dominante, élément central et non négociable de leur identité professionnelle. Toutefois, cette modélisation, si elle a permis d'apporter une grille de lecture nouvelle sur les trajectoires professionnelles, s'est progressivement heurtée à des réalités plus complexes que ce que la théorie originelle laissait entendre (Schein, 1996).

Premièrement, Feldman et Bolino (1996) élargissent les effets traditionnellement attribués aux ancres de carrière. Alors que Schein se focalisait principalement sur trois dimensions - la satisfaction professionnelle, la stabilité de l'emploi et l'efficacité au travail - ils introduisent trois variables supplémentaires afin de mieux rendre compte des impacts psychosociaux du modèle. Il s'agit, d'une part, de « l'ajustement aux rôles professionnels » (Feldman et al., 1996, p.94, traduction personnelle) défini comme la capacité de l'individu à répondre de manière adéquate aux attentes et aux exigences liées à son poste ; d'autre part, du « conflit entre les rôles professionnels et personnels » (Feldman et al.,

1996, p.94, traduction personnelle) qui renvoie à l'aptitude du travailleur à gérer l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée ; enfin, du « bien-être psychologique global » (Feldman et al., 1996, p.94, traduction personnelle) entendu comme un indicateur du niveau de détresse émotionnelle et des troubles physiologiques associés. Selon eux, si la théorie des ancrs de carrière est valide, une congruence entre l'ancre et le poste occupé devrait se traduire par des niveaux plus élevés dans chacune de ces six dimensions (Feldman et al., 1996).

Deuxièmement, ils identifient quatre variables modératrices qui influencent la relation entre une ancre de carrière et les résultats professionnels. La première est la disponibilité d'emplois alternatifs : plus un individu perçoit qu'il existe des options compatibles avec son ancre sur le marché du travail, plus il lui sera possible de rechercher la congruence. La deuxième est constituée des contraintes de la vie personnelle, telles que les responsabilités familiales ou la mobilité géographique, qui peuvent limiter la capacité à saisir une opportunité mieux alignée. Les deux autres variables concernent l'alignement entre l'ancre et le profil dominant de la profession, ainsi que la cohérence entre l'ancre et la culture organisationnelle dominante. Dans les deux cas, un manque de compatibilité entre les aspirations individuelles et les normes professionnelles ou culturelles peut entraver l'expression de l'ancre et nuire à l'épanouissement au travail (Feldman et al., 1996).

Figure 4, représentation du modèle des ancrs de carrière selon Feldman et Bolino adapté de Feldman et Bolino (1996, p.95)



Troisièmement, ils proposent une redéfinition théorique des ancrs de carrière, en les envisageant à travers trois dimensions analytiques : leur nature, leur durabilité et leur saillance (Feldman et al., 1996).

La nature de l'ancre renvoie au type de composante identitaire dominante qu'elle mobilise. Certaines ancrs sont fondées sur les talents, comme « la compétence fonctionnelle/technique », « la compétence

en gestion » et « la créativité entrepreneuriale » (Martineau et al., 2005, p.456). D'autres s'appuient sur des besoins personnels, tels que « l'autonomie/l'indépendance », « la sécurité/stabilité » et « le style de vie » (Martineau et al., 2005, p.456).

Enfin, certaines ancrées reposent principalement sur des valeurs, comme « le service à une cause » et « le défi pur » (Martineau et al., 2005, p.456). La durabilité désigne la relative stabilité des ancrées dans le temps. Bien qu'elles tendent à se cristalliser après les premières expériences de travail, les auteurs reconnaissent la possibilité de reconfigurations ponctuelles en fonction des événements de carrière. Enfin, la saillance traduit l'importance qu'un individu accorde à une ancre donnée à un moment précis. Plusieurs ancrées peuvent coexister, mais leur activation dépend du contexte professionnel et personnel, rendant le modèle plus dynamique tout en conservant un noyau identitaire central (Feldman et al., 1996).

Effectivement, leur relecture de Schein (1990) souligne que la centralité de l'ancre dominante est souvent contredite par la réalité empirique : un tiers des répondants dans leur étude semble manifester plusieurs ancrées simultanément actives. Cette typologie permet non seulement de mieux cerner les ressorts de la motivation professionnelle, mais aussi de relativiser le poids exclusif d'une ancre dominante. En soulignant que les effets de la congruence entre ancre et environnement varient selon le type d'ancrage (par exemple par l'ajustement des rôles pour les besoins, la satisfaction pour les valeurs), ils défendent l'idée d'un modèle à entrées multiples, plus adapté à la diversité des parcours contemporains. Néanmoins, selon ces auteurs, la multiplicité des ancrées de carrière n'est pas toujours bénéfique. Ils soutiennent qu'en comparaison avec des individus n'ayant qu'une ancre de carrière dominante, ceux possédant plusieurs ancrées risquent de voir leur carrière se dérouler moins favorablement. Toutefois, ils nuancent leur propos en précisant que, si ces ancrées sont complémentaires, les résultats seront moins négatifs que si elles sont mutuellement incompatibles (Feldman et al., 1996).

Cette perspective trouve un appui empirique solide dans les travaux de Martineau, Wils et Tremblay (2005) qui introduisent le concept d'« indifférenciation » (Martineau et al., 2005, p.457) pour décrire la coexistence de plusieurs ancrées professionnelles à un niveau élevé, sans qu'une ancre spécifique prédomine. Leur étude, réalisée auprès de 900 ingénieurs québécois, montre que la cohabitation de plusieurs ancrées est non seulement fréquente, mais qu'elle ne constitue pas un facteur de risque ou d'instabilité professionnelle, tels que Feldman et Bolino le décrivent (1996). Bien au contraire, l'« indifférenciation » (Martineau et al., 2005, p.457) peut refléter une plus grande flexibilité identitaire et une aptitude à composer avec des environnements professionnels complexes et diversifiés, permettant ainsi une « voie hybride » (Martineau et al., 2005, p.456) aux individus. Cette approche enrichit la critique de Feldman *et al.* (1996) en introduisant des dimensions contextuelles contemporaines, qui sont de plus en plus marquées par une pluralité de rôles et d'aspirations professionnelles. Ils insistent notamment sur le caractère négocié de la relation d'emploi, où l'expression d'une ancre peut être conditionnée par des enjeux de pouvoir ou de normes organisationnelles, rendant ainsi le concept de

« soi de carrière » (Schein dans Martineau et al., 2005, p.456) dynamique et relationnel, rempli de flexibilité et de mobilité professionnelle (Martineau et al., 2005).

Tous s'accordent sur la nécessité de complexifier le modèle de Schein (1975) en remettant en question l'idée d'une ancre unique et figée. Cependant, certaines divergences importantes subsistent dans l'approche théorique, concernant la portée de la remise en question et les propositions d'ajustement au modèle original. Feldman *et al.* (1996) adoptent une posture intermédiaire : bien qu'ils reconnaissent l'existence de profils multi-ancrés, leur approche reste relativement fidèle à la logique du modèle initial, en proposant un ajustement par typologie mais sans bouleverser sa structure centrale. Martineau *et al.* (2005), en revanche, vont plus loin en défendant l'« indifférenciation » (Martineau et al., 2005, p.457) comme un phénomène non seulement fréquent mais potentiellement bénéfique. Ils contestent implicitement la pertinence même du principe de hiérarchisation fixe des ancres, en valorisant une identité professionnelle plus fluide, adaptative et contextuellement modulable. Leur perspective repose sur une conception relationnelle de l'ancrage, influencée par les interactions sociales et les dynamiques organisationnelles, ce qui les éloigne sensiblement du cadre individualiste de Schein (1975).

Pour conclure, ces perspectives contribuent à une redéfinition théorique du modèle de Schein (1975). Elles plaident pour une approche plus fluide et plus nuancée de l'ancrage professionnel. Le concept d'ancre cesse d'être une balise unique et permanente pour devenir un système dynamique de préférences hiérarchisées, sensibles aux évolutions du contexte de travail, aux interactions sociales et à la stratégie identitaire des individus. Cette relecture permet de penser la carrière comme un processus d'ajustement continu, où l'ancre n'est pas un point fixe mais un repère mouvant, à la croisée des compétences, des aspirations et des contraintes organisationnelles.

### **3.2.3 L'approche théorique face à des matériaux empiriques**

Dans les études datant de la fin des années 1990 et jusqu'aux années les plus récentes, nous constatons que plusieurs auteurs ont utilisé le modèle des ancres de carrière de Schein (1975) afin de rédiger leurs articles.

Dans leur étude sur les éducateurs de Singapour, Tan et Quek (2001) appliquent le modèle en mettant en évidence que l'ancre de « service à une cause » (Martineau et al., 2005, p.456) est prédominante chez les éducateurs. Les résultats montrent bien l'impact de la congruence entre l'ancre de carrière et les tâches professionnelles sur la satisfaction et la rétention. Les éducateurs qui sont motivés par un besoin de servir et de contribuer à la société sont généralement plus satisfaits et moins enclins à quitter la profession. Cependant, ils suggèrent que cette ancre n'est pas la seule à influencer la satisfaction professionnelle des éducateurs. En effet, des ancres telles que « l'autonomie/l'indépendance » (Martineau et al., 2005, p.456) ou la « compétence en gestion » (Martineau et al., 2005, p.456)

apparaissent également comme des facteurs significatifs. Cela amène les auteurs à remettre implicitement en question l'idée d'une ancre unique qui dominera toujours la carrière d'un individu. Ils laissent paraître que le modèle de Schein pourrait simplifier trop largement la diversité des motivations professionnelles, en réduisant l'identité professionnelle à une seule valeur centrale (Tan et Quek, 2001).

Dans l'étude de Jiang et Klein (1999), un point important, jusqu'ici largement négligé, est soulevé : selon Schein (1975), les ancres de carrière se stabilisent progressivement au fil des expériences professionnelles. Effectivement, dans cette étude les individus étudiés étaient encore au début de leur carrière, ce qui signifie que ce qui influence leur satisfaction professionnelle et détermine leur attirance pour un poste sont principalement des facteurs externes, tels que le soutien des superviseurs et les opportunités offertes. Les ancres de carrière, telles qu'elles sont définies par le modèle de Schein, n'ont pas encore eu l'occasion de se développer pleinement chez ces professionnels en début de parcours, ce qui confirme son argument de la stabilisation par l'expérience (Jiang & Klein, 1999).

Si nous prenons en compte des études plus récentes, nous constatons que le modèle des ancres de carrière reste un sujet d'actualité. Dans une revue de Cabot et Gagnon (2021), qui synthétise vingt études sur les dynamiques de carrière des professionnels en technologies de l'information, les auteurs démontrent que dans le contexte actuel de transition redéfinissant les rôles professionnels, les attentes des employés et les trajectoires de carrière traditionnelles, cette catégorie de professionnels exprime des ancrages multiples et évolutifs. Ce constat a une implication directe sur la rétention des talents. Par exemple, des professionnels valoriseront plus la « sécurité/stabilité » (Martineau et al., 2005, p.456) et sont plus susceptibles de rester dans l'organisation s'ils y trouvent des perspectives stables et prévisibles. À l'inverse, ceux qui privilégient des ancres telles que la « créativité entrepreneuriale » (Martineau et al., 2005, p.456) ou la « compétence managériale » (Martineau et al., 2005, p.456) manifestent une plus grande mobilité, notamment s'ils ne trouvent pas dans leur environnement actuel la reconnaissance ou les opportunités d'évolution souhaitées. En définitive, les ancres de carrière constituent un outil précieux pour comprendre les choix professionnels des travailleurs en technologies de l'information, notamment en ce qui concerne leur rétention. Cependant, dans un monde numérique où les rôles deviennent plus flexibles et moins linéaires, ce modèle gagnerait, d'après eux, à être enrichi par des approches plus intégratives, comme le « Business Technology Management » (Cabot & Gagnon, 2021, p.456), un modèle transdisciplinaire qui embrasse la diversité des rôles et compétences exigées dans les projets de transformation numérique (Cabot & Gagnon, 2021).

Des recherches plus qualitatives, comme celle de Chang *et al.* (2012), permettent d'enrichir la compréhension des ancres de carrière, en s'intéressant particulièrement aux cas de *turnover* malgré une certaine satisfaction. À travers une étude de dix professionnels des technologies de l'information (TI) expérimentés à Taïwan, les auteurs montrent que, contrairement à ce que Schein (1975) ou d'autres

auteurs expriment à propos de la congruence, certains salariés quittent leur emploi même lorsque leurs ancrs sont satisfaites. Ces ruptures du schéma traditionnel - rester quand on est satisfait, partir quand on ne l'est pas - sont qualifiées de « facteurs perturbateurs » (Chang et al., 2012, p. 315).

Le premier est lié à la « perception d'alternatives d'emploi » (Chang et al., 2012, p. 315) ou autrement dit à l'identité professionnelle : certains professionnels TI quittent une organisation pour préserver leur appartenance au groupe professionnel, rester à jour techniquement ou maintenir leur réputation, même s'ils sont satisfaits de leur poste actuel. Le second facteur réside dans « l'identité de groupe » (Chang et al., 2012, p. 315), à savoir la qualité des relations interpersonnelles : des conflits avec des supérieurs, un manque de reconnaissance ou des dynamiques relationnelles toxiques peuvent suffire à déclencher un départ, malgré une bonne correspondance entre les valeurs individuelles et les caractéristiques du poste. Chang *et al.* (2012) identifient également deux formes distinctes de rétention chez les professionnels IT. La première, la rétention par satisfaction, correspond à une situation où les ancrs de carrière de l'individu sont bien satisfaites par l'organisation. L'alignement entre attentes personnelles et environnement professionnel conduit naturellement à un maintien en poste, sans intention de départ. À l'inverse, dans le cas de la rétention malgré insatisfaction, l'individu reste en poste malgré un désaccord entre ses aspirations et les opportunités offertes. L'intention de s'en aller est alors perturbée par des facteurs extérieurs, comme le manque perçu d'alternatives sur le marché du travail, ou des liens relationnels internes forts. Ce type de rétention, plus contraint, peut masquer un désengagement latent ou une intention de départ différée (Chang et al., 2012).

En complément des résultats de Cabot et Gagnon (2021), qui insistent sur la multiplicité et l'évolution des ancrs dans un contexte de transformation numérique, cette étude approfondit la dimension identitaire et contextuelle du phénomène de rétention. Alors que Cabot et Gagnon proposent d'adapter les parcours RH à des profils hybrides via le modèle du *Business Technology Management* (BTM), Chang *et al.* (2012) rappellent que la rétention ne se décrète pas uniquement par la satisfaction individuelle, mais aussi par la projection que l'on a de sa carrière dans un champ professionnel donné.

Au fil des décennies, le modèle des ancrs de carrière a démontré sa pertinence pour comprendre les choix professionnels individuels, notamment en matière de satisfaction et de rétention. Toutefois, l'évolution des contextes professionnels contemporains, marqués par la flexibilité, l'hybridation des rôles et l'instabilité des parcours, a conduit à des relectures critiques du modèle originel de Schein (1975). Si certains auteurs appellent à un assouplissement théorique intégrant la pluralité et la mobilité des ancrs, d'autres insistent sur la nécessité de prendre en compte les facteurs contextuels, relationnels ou identitaires qui viennent perturber les schémas classiques de décision.

### **3.3 Question de recherche**

La rencontre entre l’ancrage identitaire individuel et la culture organisationnelle constitue le cœur de cette recherche et en conséquence la question de recherche est intitulée :

*« Comment l’analyse des ancres de carrière permet-elle, en 2025, de mieux comprendre les limites de la culture organisationnelle comme stratégie d’attraction et de rétention des ouvriers qualifiés d’une entreprise autrichienne du secteur industriel du bois ? »*

Pour répondre à notre problématique, nous mobiliserons dans un premier temps les travaux de Schein (1985) et de Hatch (1993), qui offrent des définitions différenciées mais complémentaires de la culture organisationnelle. Nous ferons également appel à des études plus récentes, telles que celles de Delle et al. (2013), Sylejmani et al. (2024) ou encore Amarakoon et Colley (2023). Il ne s’agit pas ici de comparer directement notre analyse à ces travaux, mais plutôt de mettre en évidence leurs limites. En effet, lorsque la culture organisationnelle est considérée comme un présupposé, cela pose déjà un problème initial pour le fondement de la problématique. De plus, elle ne permet pas à elle seule, d’expliquer les phénomènes d’attraction et de rétention. Ainsi, cela démontrera l’importance du contexte singulier de chaque entreprise, de chaque groupe de travailleurs, voire de chaque individu. Nous ne pouvons donc pas tirer des conclusions générales concernant des stratégies d’attraction et de rétention concrètes par la culture organisationnelle.

Pour dépasser ces limites et apporter une perspective plus individuelle, nous nous appuyerons ensuite sur le concept des ancres de carrière, tel qu’il est défini par Schein (1975). Nous enrichirons cette approche par les critiques formulées par Feldman *et al.* (1996) ainsi que Martineau *et al.* (2005), tout en y intégrant des contributions plus empiriques, comme celles de Jiang et Klein (1999) ou Cabot et Gagnon (2021). Cette démarche nous permettra de nuancer les apports théoriques initiaux, d’améliorer la portée et la clarté de notre propre analyse.

## 4. Méthodologie

### 4.1 Prémisses du terrain

La construction de l'objet de ce travail de fin d'études a déjà commencé lors de la rédaction du Travail de Fin de Bachelier en 2023. Ce premier travail, centré sur l'importance du bouche-à-oreille pour le fonctionnement des petites entreprises de la région de Malmedy-Waimes (Belgique, Région Wallonne), avait déjà mis en évidence le poids d'un certain manque de main-d'œuvre, de l'attraction de candidats et de la fidélisation des travailleurs. C'est dans la continuité de cette première réflexion que s'est développée l'idée de poursuivre cette problématique dans un contexte différent, à l'occasion d'un stage au sein de l'équipe *Learning & Development* d'une entreprise internationale en Autriche, dans le cadre du Master en Gestion des Ressources Humaines.

La « question de départ » (Van Campenhoudt & Marquet & Quivy, 2017, p.41) du mémoire était alors : **« Comment la section « Learning & Development » du département RH d'une entreprise internationale de production de bois contribue-t-elle à retenir ses employés dans son siège principal en Autriche ? ».**

En effet, il ne s'agissait pas d'adopter une approche déductive, consistant à élaborer une construction théorique préalable aux observations de terrain et à la collecte de données. L'objectif était plutôt d'adopter un mode d'inférence ascendant, où les constats et la problématique étudiée se développent progressivement au fur et à mesure des observations. Ainsi, la question initiale de la recherche servait de guide flexible, permettant de démarrer l'étude tout en restant ouverte à une révision, voire à un changement d'objet de recherche, en fonction des découvertes faites sur le terrain (Van Campenhoudt et al., 2017).

En ce qui concerne l'organisation de la recherche, un mode « circulaire » (Lejeune, 2019, p.24) ou « en parallèle » (Lejeune, 2019, p.24), a été utilisé. En effet, nous n'avons pas recouru à l'organisation « séquentielle » (Lejeune, 2019, p.24), dans laquelle les différentes phases méthodologiques s'enchaînent d'une manière linéaire, car selon Lejeune (2019) elle « constitue une organisation trop figée » (p.24). Au contraire, une organisation « circulaire » (Lejeune, 2019, p.24), propose une démarche itérative. Celle-ci permet que la lecture, la collecte, l'analyse et la rédaction de la recherche soient conduites parallèlement. En pratique, cela permet de faire des allers-retours entre les observations, les entretiens, la problématisation, la recherche de littérature scientifique, l'analyse des matériaux et la rédaction (Lejeune, 2019).

Avant notre arrivée en Autriche, nous avons menés trois « entretiens exploratoires »<sup>2</sup> (Van Campenhoudt et al., 2017, p.82) en Belgique, avec des personnes aux profils différents : la Directrice des Ressources Humaines (DRH) et le manager de site, d'une entreprise active travaillant dans le même domaine que l'entreprise autrichienne, à savoir l'industrie de la production de bois. Le troisième entretien s'est déroulé avec un homme politique de la communauté germanophone de Belgique.

Ces entretiens n'avaient aucunement le but de développer une comparaison, ni l'objectif de transposer les problématiques belges au contexte autrichien. En revanche, cela nous a permis de définir des angles d'approche inattendus, nous donnant l'occasion de porter un regard plus large sur les différentes manières d'aborder des thématiques telles que l'attractivité ou la fidélisation de la main-d'œuvre. En plus, ils ont contribué à nourrir l'élaboration des premiers guides d'entretien, dans une logique préparatoire. Si des problématiques similaires venaient à apparaître après les premières observations sur le terrain autrichien, ces éléments préalables allaient être des pistes de réflexion utiles, à intégrer ou adapter en fonction des spécificités locales.

#### **4.2 Premiers jours en entreprise, premières observations**

Le début du stage, qui marque également le commencement du travail de terrain au sein de l'entreprise autrichienne, revêtait une importance particulière. En effet, les « observations flottantes » (Pétonnet, 1982, p. 39), décrites comme étant « [...] à rester en toute circonstance vacant et disponible, à ne pas mobiliser l'attention sur un objet précis, mais à se laisser flotter afin que les informations [...] pénètrent [...] sans a priori [...] » (Pétonnet, 1982, p. 39), ont joué un rôle déterminant dans l'avancée de la recherche. Les premiers jours de stage ont été marqués par les premiers repas et les premiers cafés partagés avec les collègues. Ces journées étaient particulièrement propices à l'adoption de la posture d'« observation flottante » (Pétonnet, 1982, p. 39), car nous ne disposions encore d'aucun a priori sur le fonctionnement de l'entreprise, ni sur ses sujets d'actualité ou ses enjeux majeurs. Que ce soit lors des repas, des pauses-café, à travers la communication interne, ou encore par une écoute attentive lors de discussions informelles, nous nous sommes rapidement aperçus que la difficulté à recruter et à retenir les ouvriers était un sujet récurrent. Les personnes que nous avons cherchées à rencontrer pour la recherche sont alors devenues les ouvriers de cette entreprise.

Ces observations se sont rapidement muées en « observations participantes » (Van Campenhoudt et al., p.248), qui elles en revanche ont pour but de participer activement au quotidien des travailleurs de l'entreprise, pendant une période relativement longue, pour « saisir les modes de vie de l'intérieur et dans le détail [...] » (Van Campenhoudt et al., p.248). En faisant partie

---

<sup>2</sup> Annexe 1 : tableau des entretiens

intégrante de l'équipe *Learning & Development* de l'entreprise, qui se situe dans le département RH, ce type d'observation se faisait de manière spontanée. Les tâches à réaliser pour le stage étaient liées aux stratégies mises en place par l'employeur en ce qui concerne l'image qu'il renvoyait à l'intérieur de l'entreprise ainsi qu'à l'extérieur. Dès lors, nous nous sommes interrogés sur l'effet que ces stratégies pouvaient avoir sur l'attractivité et la rétention des ouvriers.

La vie en dehors de l'entreprise, avec les collègues ou les stagiaires d'autres sections, nous a également permis de récolter une grande quantité de matériaux empiriques. Elle a également soulevé des interrogations concernant la faisabilité de la recherche. En effet, à plusieurs reprises, en évoquant ce mémoire, des personnes ont exprimé des doutes sur la possibilité d'obtenir des entretiens avec les ouvriers. Il a été souligné que, compte tenu de leurs horaires de travail et des pauses, organiser de telles rencontres serait non seulement complexe, mais qu'en outre, personne ne souhaiterait accorder un entretien sans qu'il y ait un bénéfice en retour. En effet, une heure d'entretien représentait une heure de rémunération perdue.

### **4.3 Rencontre avec les protagonistes de cette recherche**

Bien que des doutes sur la faisabilité de la recherche persistaient, nous avons tout fait pour trouver des ouvriers ne travaillant pas en pause et prêts à avoir une entrevue. Il s'est avéré que les ouvriers responsables de la maintenance du site de l'usine de l'*Instandhaltung*, travaillent généralement selon des tranches horaires de jour, entre 7h et 18h, sauf exceptions. Dès lors, malgré les difficultés rencontrées, nous avons mené dix entretiens: cinq avec des électriciens industriels et cinq avec des mécaniciens de maintenance industrielle, les deux principales fonctions composant le service de la maintenance de cette entreprise. Avant de débiter les premiers entretiens, ma question de départ s'était précisée comme suit: « **Comment une entreprise internationale de production de bois parvient-elle à attirer et retenir ses ouvriers dans son siège principal en Autriche ?** »

Cette question devait répondre aux trois critères de qualité d'une question de départ définis par Van Campenhoudt *et al.* (2017) : la clarté, la faisabilité et la pertinence.

À partir de cette question et en nous appuyant sur les catégories d'interlocuteurs proposées par Van Campenhoudt *et al.* (2017), les ouvriers de l'*Instandhaltung* peuvent être considérés comme un public directement concerné par l'étude. En effet, ils vivent au quotidien la réalité de l'entreprise ainsi que les politiques d'attraction et de fidélisation mises en place. Le choix des participants s'est fait de manière aléatoire. Plus précisément, cinq personnes ont été tirées au sort dans l'équipe des électriciens industriels et cinq autres dans celle des mécaniciens de maintenance industrielle. Chaque équipe comptant près de trente membres.

En parallèle aux entretiens des ouvriers, six entretiens ont été réalisés avec des experts en ressources humaines (RH) de l'entreprise. Ces derniers sont considérés comme des « témoins privilégiés », tels que définis par Van Campenhoudt *et al.* (2017, p. 84). C'est-à-dire des acteurs qui par leur position au sein de l'entreprise disposent d'une connaissance et d'une vision globale des mécanismes à l'œuvre, bien qu'ils ne soient pas eux-mêmes directement concernés par la situation étudiée. Ces personnes n'ont pas été choisies de manière aléatoire, mais bien par domaine d'expertise : toute l'équipe du *Learning & Development*, le responsable du recrutement pour le site et la DRH de l'Autriche ont été rencontrés.

Bien que les « entretiens exploratoires » (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 82) réalisés aient souvent pris une forme spontanée, proche d'une discussion improvisée et guidée par la curiosité, tous les entretiens suivants ont été conduits de manière « semi-directive » (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 86). Ainsi, ces entretiens ne se sont ni présentés sous la forme d'un questionnaire entièrement fermé, ni d'une discussion totalement libre ou encore d'un monologue laissé à l'initiative de la personne rencontrée. Ils ont plutôt consisté en un entretien centré « [...] plus ou moins directement sur le thème imposé par le chercheur [...] » (Van Campenhoudt *et al.*, 2017, p. 86). Conformément à cette approche, à l'exception de quelques interventions pour recentrer l'échange lorsque l'interlocuteur s'éloignait du sujet de recherche, l'objectif était de limiter la directivité : nous avons posé un minimum de questions et les avons formulées de manière ouverte afin d'éviter toute implication personnelle dans le contenu de l'entretien (Van Campenhoudt *et al.*, 2017).

Comme les premiers entretiens prévus en Autriche s'appuyaient sur les matériaux récoltés en Belgique, la structure du guide d'entretien développé à partir de ces matériaux, a été utilisée en combinaison avec les nouveaux matériaux empiriques récoltés par les différentes observations<sup>3</sup>. Les entretiens ont systématiquement eu lieu pendant les heures de travail et ont duré entre 45 et 60 minutes. Pour les experts RH, ceux-ci se sont déroulés dans le bâtiment administratif adjacent au site de production. Quant aux ouvriers, les entretiens ont eu lieu dans un bureau situé directement au-dessus des ateliers de maintenance, afin d'éviter tout déplacement de leur part.

#### **4.4 Clôture du terrain et problématique finale**

Au fil des entretiens et grâce aux observations et discussions informelles, les matériaux empiriques recueillis ont permis de faire progresser la problématique de recherche. En effet, à l'issue de la phase de terrain, la question de départ a évolué pour devenir : « **Entre tradition conservatrice et modernité, comment une grande entreprise familiale autrichienne du secteur industriel du bois parvient-elle, en 2025, à attirer et retenir ses ouvriers qualifiés ?** »

---

<sup>3</sup> Annexe 2 : premier guide d'entretien

Même si nous avons entamé la revue de la littérature en parallèle des différents entretiens, ce n'est qu'à l'issue de ces derniers que nous avons pu problématiser la recherche de manière plus précise, permettant ainsi de définir une question intermédiaire plus fine. En effet, la recherche d'articles scientifiques visant à appuyer les matériaux empiriques récoltés a mis en lumière un point essentiel jusque-là absent de la problématisation: ce n'est pas l'entreprise dans sa globalité qui constitue l'objet central de cette recherche, mais bien sa culture en tant que facteur influençant l'attraction et la fidélisation de cette catégorie spécifique d'ouvriers qualifiés.

La question de recherche intermédiaire est ainsi devenue : « **Entre tradition conservatrice et modernité : comment, en 2025, la culture organisationnelle d'une entreprise autrichienne du secteur industriel du bois participe-t-elle à l'attraction et à la rétention de ses ouvriers qualifiés ?** »

Afin de répondre à la question de recherche, un état des lieux de la littérature existante a été réalisé, portant sur le rôle de la culture organisationnelle, non seulement pour l'attraction mais surtout pour la retenir des travailleurs. Cette première étape a ainsi permis de souligner l'importance du type de culture promue au sein d'une entreprise et son impact potentiel sur l'attraction et la fidélisation des travailleurs.

Cependant, le concept de culture organisationnelle n'est pas suffisant pour pouvoir expliquer ce qui permet d'attirer et de retenir les ouvriers de l'*Instandhaltung* au sein de l'entreprise. Dans le but d'apporter un éclairage original à la littérature existante sur le lien entre culture organisationnelle, attraction et rétention, l'analyse des résultats a été guidée par le cadre théorique des ancrés de carrière, développé par Schein (1975). Nous avons fait ce choix après une mise à plat des matériaux empiriques, dans l'intention d'aller au-delà d'une lecture strictement organisationnelle des enjeux d'attraction et de fidélisation. En effet, le modèle des ancrés de carrière permet de mieux appréhender les motivations profondes des individus - plus spécifiquement ceux des ouvriers qualifiés, souvent oubliés dans la littérature - leurs valeurs personnelles et leurs aspirations professionnelles. Ainsi, ce cadre théorique a permis de replacer le point de vue des ouvriers qualifiés au cœur de l'analyse et de démontrer les limites d'une culture organisationnelle comme stratégie d'attraction et de rétention.

En s'appuyant sur ce cadre, la recherche a permis de mettre en avant deux niveaux d'analyse complémentaires. D'une part, la culture organisationnelle telle qu'elle est transmise par l'entreprise, à travers ses pratiques, ses valeurs affichées ou implicites, et ses modes de fonctionnement. D'autre part, le vécu subjectif des ouvriers, c'est-à-dire la manière dont ils perçoivent et interprètent cette culture en fonction de leurs propres ancrages professionnels.

Finalement, la démarche adoptée dans cette recherche est principalement inductive, en raison de l'utilisation de concepts théoriques préexistants. Cependant, elle peut également être considérée comme abductive, par son originalité qui réside dans l'articulation nouvelle des concepts existants.

Cette approche a permis de confronter la perspective institutionnelle à la réalité vécue sur le terrain. Elle a également permis d'interroger dans quelle mesure l'environnement culturel proposé par l'entreprise entre en résonance, ou non, avec ce qui importe réellement aux ouvriers qualifiés. Ces derniers forment une catégorie distincte des autres travailleurs et ont des attentes spécifiques dans leur parcours professionnel.

Finalement, après avoir clôturé la recherche de littérature, la question de recherche finale est alors devenue :

**« Comment l'analyse des ancrés de carrière permet-elle, en 2025, de mieux comprendre les limites de la culture organisationnelle comme stratégie d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés d'une entreprise autrichienne du secteur industriel du bois ? »**

#### **4.5 Parcours méthodologiques et difficultés rencontrées**

Tout d'abord, la phase d'observation, qui a précédé toutes autres démarches de recherche, a été relativement courte. Bien que nous ayons poursuivi les observations de manière continue tout au long du stage, cette période initiale, essentielle pour prendre du recul et poser un regard ouvert, a sûrement manqué de profondeur. Cela a peut-être conduit à fixer rapidement un objet de recherche et une question de départ, sans laisser suffisamment de temps pour que nous puissions observer d'autres enjeux présents sur le terrain. Il est donc possible que le sujet de l'attraction et de la fidélisation de la main-d'œuvre, qui a été perçu comme central dès le départ, l'ait été sans que cette centralité soit interrogée de manière suffisamment critique. En d'autres termes, la formulation un peu précipitée de la problématique a pu introduire un biais d'orientation, en influençant le regard porté sur les situations observées par la suite.

Une autre étape importante vécue au cours de ce travail concerne l'accès aux ouvriers à la réalisation des entretiens. Dès le départ, il semblait peu probable que ces entretiens soient réalisables. Après avoir contacté par mail les deux chefs d'ateliers du service de l'*Instandhaltung*, les retours ont été soit négatifs, soit totalement absents. A cela, il pouvait y avoir plusieurs raisons. D'une part, selon des employés, l'organisation du travail rendait la mobilisation des ouvriers particulièrement difficile sur le plan logistique, même si le système de travail en pauses ne représentait plus un obstacle. D'autre part, l'entreprise elle-même ne semblait pas voir d'intérêt direct à faire participer des ouvriers de l'*Instandhaltung* à des entretiens durant leur temps de travail, ce qui réduisait considérablement les possibilités d'obtenir une autorisation officielle.

En outre, le frein principal provenait des ouvriers eux-mêmes et était dû au système de pointage strict : une heure d'entretien signifiait concrètement une heure de travail en moins, donc une heure de rémunération perdue. Cela a été un facteur majeur qui a entravé leur participation volontaire.

Cependant, un retournement de situation inattendu a permis de débloquer les choses. Le chef de production du site est passé au bureau au moment où la faisabilité de la recherche était sérieusement remise en question. Avec un peu de détermination, une discussion s'est engagée. Après avoir négocié avec lui, ainsi qu'avec la responsable du recrutement et de la gestion de la paie, une solution a pu être trouvée : le temps passé en entretien serait finalement rémunéré. Une facture spécifique serait faite à l'équipe *Learning & Development*, afin de compenser les heures manquées par les ouvriers ayant accepté de participer. Quant aux chefs d'ateliers, qui mettaient en avant initialement l'argument d'un obstacle organisationnel, ils n'ont finalement pas manifesté de blocage par la suite - sans qu'une explication claire ne soit jamais donnée.

Une autre difficulté rencontrée concernait la volonté des ouvriers à participer aux entretiens. Ils n'étaient pas véritablement issus d'une base volontaire. Nous avons procédé à leur sélection de manière aléatoire à partir de l'organigramme du service, sans possibilité d'échanger avec eux en amont pour évaluer leur intérêt ou leur disponibilité. Toutefois, du point de vue de l'objectivité du choix des personnes cela est un avantage, tout comme pour la diversité des profils et des discours. En effet, si seuls les ouvriers les plus motivés ou à l'aise avaient été retenus, il aurait été possible que des retours trop homogènes - voire trop positifs, excluant certains aspects critiques - prennent le dessus et faussent la problématique. Cela aurait pu biaiser l'analyse en limitant l'émergence de points de vue divergents.

Cependant cette méthode de sélection a également ses limites. N'ayant pas été choisis sur base d'un contact humain ou d'une volonté explicite, certains ouvriers désignés n'étaient ni à l'aise, ni réellement ouverts à l'échange. Certains entretiens, ont été particulièrement difficiles à mener, faute de participation active ; or cela est central dans le cadre d'un entretien semi-directif. La médiation par le chef d'atelier - qui s'est révélée indispensable pour organiser les entretiens - a aussi empêché toute approche plus personnelle de ma part, ce qui aurait pu faciliter un climat de confiance. Pour certains participants, l'entretien était perçu comme une tâche imposée ou une formalité, ce qui rendait le dialogue plus mécanique.

Pour pallier ce blocage, les premières minutes de chaque entretien ont été utilisées pour établir un cadre informel et rassurant : langage accessible, présentation détendue et insistance sur l'anonymat total. Cette entrée en matière a permis, dans beaucoup de cas, de détendre l'atmosphère et d'ouvrir un espace de parole plus décontracté. Par ailleurs, au fil du temps, probablement grâce au bouche-à-oreille entre collègues, les ouvriers devenaient plus spontanés. Certains se réjouissaient de venir à l'entrevue, ce qui

a considérablement enrichi les derniers entretiens. C'est aussi à ce moment-là que la question de recherche a pu se préciser, au contact de témoignages plus développés. Le caractère semi-structuré du guide d'entretien, s'est révélé parfois difficile à appliquer.

Ensuite, le dernier obstacle concernant les entretiens concerne la barrière linguistique : les ouvriers s'exprimaient pour la plupart dans un dialecte autrichien local, parfois difficile à comprendre pour quelqu'un qui ne le parle pas. Cela a limité la capacité à rebondir efficacement sur certains propos, voire à saisir entièrement certaines subtilités du discours.

Enfin, l'accès à la littérature scientifique a représenté un obstacle non négligeable. Les ressources disponibles sur place étaient restreintes, en comparaison avec les possibilités offertes habituellement par les bibliothèques universitaires de Liège. Dans le cadre de cette recherche, l'accès aux ouvrages en version papier nécessitait systématiquement un achat personnel, ce qui n'était pas économiquement envisageable. Les demandes de numérisation d'ouvrages étaient également complexes à mettre en œuvre dans des délais raisonnables.

En conséquence, la revue de la littérature s'est essentiellement appuyée sur des articles scientifiques disponibles en ligne, accessibles via le réseau privé virtuel (VPN) de l'université de Liège. Si cette solution a permis de maintenir un niveau de qualité et de fiabilité des sources, elle a tout de même restreint la diversité des types de références mobilisées, notamment en ce qui concerne les ouvrages de fond ou les auteurs clés.

Pour conclure, la méthodologie s'ancre dans un mode d'inférence inductif, articulé autour d'une organisation évolutive et ouverte, où le terrain a servi de point d'ancrage central. En mobilisant différents types d'observations et l'itération entre les différentes étapes de la recherche, cette dernière s'est construite dans un va-et-vient constant entre immersion, analyse et théorisation. Ce cadre souple a permis d'ajuster la problématique au plus près des réalités observées, révélant le rôle structurant de la culture organisationnelle dans les dynamiques d'attraction et de fidélisation. L'articulation entre discours institutionnels et vécus ouvriers, éclairée par les ancrs de carrière, a rendu possible une lecture fine des résonances - ou dissonances - entre stratégies RH et aspirations professionnelles. Cette posture réflexive vise ainsi à produire une compréhension située, tout en assumant les contraintes et limites inhérentes à l'enquête de terrain.

## ***5. Présentation des matériaux récoltés***

Afin de cerner la problématique de ce travail, nous présentons dans cette section différents extraits d'entretiens. Ces éléments empiriques nous ont permis de faire des constats intermédiaires. L'objectif ici n'est pas encore d'analyser ces données à la lumière de la littérature scientifique, mais bien de rendre compte de manière descriptive de ce qui a été observé, entendu et discuté indépendamment du cadre théorique.

### ***5.1 La gestion des effectifs selon les experts en ressources humaines***

Nous commençons par explorer le point de vue des professionnels des ressources humaines concernant les enjeux liés à l'attraction et à la fidélisation des travailleurs au sein de leur organisation<sup>4</sup>. D'emblée, il ressort que la localisation géographique de l'entreprise, les avantages offerts, la réputation, les valeurs et plus largement la culture d'entreprise sont des éléments centraux. Il est important de préciser que, dans cette section, le terme « culture d'entreprise » est employé selon la manière dont les personnes interrogées l'utilisent dans leur discours, sans référence explicite au cadre théorique. Ainsi, nous privilégions volontairement le terme « culture d'entreprise » plutôt que « culture organisationnelle », pour marquer une distinction entre l'usage commun du concept et son traitement académique. Cela permet d'utiliser un vocabulaire différencié sans en modifier le sens.

#### ***5.1.1 Valeurs, réputation et enracinement territorial : les piliers de la stratégie RH***

Les extraits suivants offrent un aperçu des stratégies perçues comme efficaces en matière d'attraction et de rétention des travailleurs, ainsi que de la manière dont ces dernières sont perçues par les experts.

Premièrement, la localisation rurale et isolée de l'entreprise, située au cœur des Alpes autrichiennes, apparaît comme un facteur déterminant dans la décision des travailleurs de rejoindre l'organisation.

« Par exemple, moi, je suis venue parce que ça allait de soi. Par mes études de droit et d'économie, [l'entreprise], étant le seul grand acteur industriel - et en plus à l'international - de la région, ça me paraissait logique de venir ici. [...] Mais bien sûr, pas uniquement pour ça, non non [...] mais tu te doutes bien que si j'ai un job à cinq minutes qui me correspond sur tous les plans, je ne vais pas faire 1h30 de trajet juste pour aller ailleurs. »<sup>5</sup>

(WH3, expert RH, traduit de l'allemand<sup>6</sup>, mars 2025)

Cette ruralité n'a pas seulement pour effet de fidéliser les habitants locaux, mais attire également des profils internationaux.

« Tiens, moi-même, ne parlant pas l'allemand, alors je ne te parle pas de leur dialecte, je me sens super intégrée... bon, après, je le veux aussi. Mais regarde... l'entreprise paye les cours d'allemand, l'office

---

<sup>4</sup> Annexe 1 : tableau des entretiens

<sup>5</sup> Voir Annexe 3, X1, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>6</sup> Les entretiens en Autriche ont été conduits en allemand ou en anglais et sont par conséquent traduits en français.

du tourisme organise des journées pour les « nouveaux », pour apprendre à se connaître avec les locaux... et au sein de l'entreprise, même si on ne le pense pas toujours, beaucoup plus de choses se passent en anglais qu'on ne le croit aussi. »<sup>7</sup>

(WH4, expert RH, traduit de l'anglais, mars 2025)

Le bouche-à-oreille, de même que les valeurs typiques de la région tyrolienne – souvent décrites comme traditionnelles, terre-à-terre, fières, tenaces et travailleuses – jouent également un rôle non négligeable.

« Mais bien sûr que le bouche-à-oreille joue aussi ! Mais je ne dirais pas uniquement le bouche-à-oreille... et encore, je ne suis même pas sûre que pour certaines personnes de la région ce soit le bouche-à-oreille qui joue, dans le sens où l'entreprise est déjà tellement enracinée que, pour certains, c'est juste une suite logique de venir ici en fait... [...] Non, ici je pense que comparé à d'autres endroits, le fait de vouloir partir ailleurs est moins répandu. »<sup>8</sup>

(WH4, expert RH, traduit de l'anglais, mars 2025)

Il apparaît que les valeurs de la région tyrolienne, très humbles, sont directement reprises dans la culture d'entreprise, depuis sa création il y a deux générations.

« Il y a un côté très humble finalement... enfin tu vois, on [l'entreprise] n'est pas à la bourse, alors qu'on pourrait se le permettre... mais enfin... enfin tu vois, ce n'est pas le but... ce sera toujours une entreprise familiale malgré la taille [...]. [...] Je ne sais pas exactement combien ils gagnent... enfin ce que je veux dire, c'est que regarde dehors, c'est littéralement la ferme des patrons... tu vois des grosses voitures ? Tu vois une énorme piscine à débordement ? Au fond, je n'en sais rien, il y a peut-être 10 maisons à travers le monde... mais le but n'est pas de jouer les gros patrons, mais plutôt les pères de famille. »<sup>9</sup>

(WH3, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

Cette culture de l'entreprise, telle que décrite par les experts, se traduit également en actions concrètes orientées vers le bien-être des travailleurs, jouant ainsi un rôle central pour leur attraction et leur rétention.

« [...], tu as vu tous les avantages qu'on offre ? [...] Tu le vois toi-même en regardant toutes les candidatures qui arrivent... on ne peut pas vraiment dire qu'on ne trouve pas de candidats. Quand tu demandes autour de toi, ce sont en premier lieu les montagnes qui attirent les gens [non locaux], puis on a un beau restaurant d'entreprise avec de la bonne qualité... et euh, pas cher quoi. Puis le programme de santé, des réductions partout, et en plus dans des complexes sportifs de la région, [...] Mais bien sûr que les valeurs qu'on transmet et la réputation qu'on s'est créée jouent énormément aussi [...]. [...] Au fond, ce sont tous ces bénéfices qu'on propose qui reflètent également les valeurs. »<sup>10</sup>

(WH3, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

Bien que chaque personne rencontrée ait exprimé un ressenti personnel au fil des entretiens, un consensus se dégage quant à l'importance centrale des valeurs, de la réputation de l'employeur et de la

---

<sup>7</sup> Voir Annexe 3, X2, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>8</sup> Voir Annexe 3, X3, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>9</sup> Voir Annexe 3, X4, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>10</sup> Voir Annexe 3, X5, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

culture d'entreprise dans les stratégies d'attraction et de rétention. Ces éléments sont unanimement perçus comme les leviers les plus efficaces, en laissant passer d'autres dimensions - telles que la nature même du marché ou de l'activité - au second plan.

Selon l'une des expertes RH interrogées, cette prédominance des valeurs s'explique assez simplement:

« On sait qu'on n'est pas l'entreprise la plus visible comparée à [noms de plusieurs entreprises]. On ne produit peut-être pas des produits aussi "catchy" ou "sexy" que d'autres, on n'est pas autant "trendy"... On ne nous entend pas comme [d'autres grandes entreprises] à longueur de journée à la radio, et on ne nous voit pas sur des panneaux publicitaires en ville pour vendre nos produits... ah oui ! Bah oui : et en plus de ça, il ne faut pas oublier qu'on est un business B2B et pas B2C... les consommateurs finaux... enfin, on a zéro visibilité auprès de tous les consommateurs finaux. [...] Donc oui, finalement, tout ce qui est marque employeur, nos valeurs et notre culture... ce sont finalement nos principaux atouts et on se doit de tout miser là-dessus parce que les gens ne se battent pas pour... euh... pour venir chez nous comme dans d'autres entreprises juste pour pouvoir mettre sur leur CV "regardez chez qui j'ai travaillé". »

(WH2, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

L'entreprise, positionnée en *Business-to-Business*, jouit donc d'une visibilité limitée auprès du grand public, ce qui rend les outils classiques de marketing employeur moins efficaces. C'est pourquoi, l'accent est mis sur une culture vécue au quotidien, susceptible de créer une rétention plus humaine, bien que potentiellement fragile à long terme. Plusieurs experts reconnaissent d'ailleurs que cette même force, de la culture d'entreprise, peut aussi devenir une faiblesse en contexte de pénurie ou de changement démographique :

« [...] Le changement démographique, finalement... peut-être que jusqu'à maintenant on a été épargnés de ce manque, en partie grâce à nos valeurs de la région, d'être très terre-à-terre et attachés au... chez nous... ça nous a aidés à garder et à attirer toutes les personnes possibles, mais on n'a pas de réserve [par la géographie rurale] si, à un moment donné, on commence vraiment à manquer de main-d'œuvre. Pour l'instant, je n'ai pas encore l'impression qu'il y a un manque, je pense qu'on verra quand on y sera. [...] [rire] Oui [rire] qui sait [rire] peut-être qu'un jour on sera obligés de rentrer en bourse et de renoncer à certains principes pour pouvoir continuer. »<sup>11</sup>

(WH3, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

En somme, bien que les valeurs et la culture d'entreprise apparaissent comme des piliers solides de la stratégie RH actuelle, plusieurs signaux indiquent qu'elles pourraient ne plus suffire à elles seules si des transformations économiques, générationnelles ou territoriales de plus grande ampleur devaient survenir. Cependant, même si ces stratégies nécessitent une attention constante au quotidien, il n'y a, à ce jour, aucune inquiétude ou urgence notable exprimée dans certains témoignages.

« Oui, c'est sûr qu'à certains moments, on a moins de personnes à disposition qu'à d'autres, mais tu vois bien par tes propres yeux que quand on publie des offres [d'emploi], tu ne dois pas attendre, sauf exceptions, pour pouvoir contacter les premiers candidats. »<sup>12</sup>

---

<sup>11</sup> Voir Annexe 3, X6, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>12</sup> Voir Annexe 3, X7, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

(WH5, business partner RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

Pour d'autres cette facilité, surtout en matière d'attraction, doit-être nuancée. Certains relativisent cette stratégie de marketing d'employeur qui, selon eux, ne peut pas être aussi facilement exercée.

« Oui, dans notre culture, il y a bien sûr toute cette valorisation du produit noble du bois qu'on transforme, les valeurs de l'écologie et d'arriver au... je ne trouve plus mes mots... pour atteindre 0% d'émissions carbone, etc., enfin tu vois ce que je veux dire. Et puis il n'y a pas que des paroles, les actes sont derrière, et tu le constates par toi-même. [...] Et bien sûr, ça joue dans l'attraction et la rétention, mais ce n'est pas comme si on vendait des choses que tout le monde connaît, que tout le monde s'arrache, et que... ce n'est pas la popularité de nos produits sur le marché qui agit comme stratégie naturelle, quoi ! »

(WH2, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

L'évolution des mentalités est aussi perçue, surtout chez les jeunes ouvriers, dont les priorités ont changé par rapport aux générations précédentes. Certains considèrent que, malgré les valeurs véhiculées, l'attraction des ouvriers dans un environnement industriel avec des tâches parfois répétitives, reste un défi important.

« Oui, les mentalités commencent à changer... on peut le voir auprès des jeunes... ouvriers surtout. Il n'y a plus les mêmes priorités. Je ne dis pas que c'est une mauvaise chose, loin de là, mais c'est sûr qu'en tant qu'entreprise industrielle, en partie avec des jobs très répétitifs, ce ne sont pas les publics les plus faciles à attirer, peu importe les valeurs qu'on défend. Enfin, à niveau d'entreprises égales, c'est sûr que les avantages et les valeurs qu'on défend doivent aider, mais voilà, je pense qu'à long terme on devra peut-être redéfinir un nouvel équilibre entre valeurs... et juste, grossièrement dit, « ne pas faire la fine bouche » pour les candidats. »<sup>13</sup>

(WH4, expert RH, traduit de l'anglais, mars 2025)

### **5.1.2 Une distinction subtile entre ouvriers et employés**

C'est à ce stade que se précise la distinction entre les employés et les ouvriers dans les stratégies d'attraction et de rétention. Lorsqu'on pose la question de savoir si les mêmes critères s'appliquent pour attirer et retenir les ouvriers et les employés, certains experts RH affirment clairement que beaucoup de stratégies sont principalement pensées pour les ouvriers, bien que les employés en bénéficient également. Il est intéressant de noter qu'avant cette question explicite de différenciation, beaucoup d'experts n'ont pas fait de distinction nette entre les ouvriers et les employés, et le terme « employé » était systématiquement utilisé, sans mention particulière pour les ouvriers.

« La psy, le médecin, la kiné, les cours de sport et tous les autres trucs dont on a déjà parlé... tout ça, à la base, c'est pensé pour les ouvriers. Mais bon, finalement, à part peut-être le médecin, les employés utilisent ces avantages beaucoup plus que les ouvriers... on ne les changera pas, quoi... »

(WHI, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

---

<sup>13</sup> Voir Annexe 3, X8, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

De plus, comme a été mentionné précédemment, pour les employés, il n’y a pas de distinction évidente entre les concepts d’attraction et de rétention. Ces deux processus étant perçus comme complémentaires. Toutefois, lorsque l’on aborde la question des ouvriers, certains éléments relatifs à leur rétention sont plus explicitement abordés.

« [...] et le gros plus pour les ouvriers chez nous, c’est que tu peux évoluer autant que tu veux. Tu commences par être apprenti... tu peux même commencer sans formation du tout pour les postes dans la production... et qui sait, dans quelques années, tu ne seras peut-être pas juste chef d’équipe, mais chef de toute la production. »<sup>14</sup>

(WH5, business partner RH, traduit de l’allemand, mars 2025)

Certains experts soulignent également la distinction entre ouvriers de production et ouvriers qualifiés dans la maintenance industrielle de l’*Instandhaltung*. La rétention et l’attraction des ouvriers qualifiés nécessitent des stratégies spécifiques et davantage ciblées. L’experte RH responsable des apprentis et stagiaires explique que, contrairement aux stagiaires, les apprentis sont de plus en plus difficiles à recruter :

« Mais tu ne te rends pas compte... ça fait 13 ans que je suis ici, plus de 8 ans que je m’occupe exclusivement de tout ce qui est apprentis, étudiants et stagiaires... des stagiaires, et ne le prends pas du tout de manière péjorative, j’ai des candidatures à longueur de journée, et tu le vois bien aussi. [...]

Par ton stage, tu es moins concernée par les apprentis, mais je peux te dire que quand j’ai une candidature, c’est presque un “hallelujah”, et encore je n’ai pas la garantie qu’il soit bon ou qu’il reste. [...] Oui, il y a un changement démographique, mais il y a surtout un changement de mentalité. Les études supérieures, c’est important, et les conditions de travail d’un ouvrier, personne ne les veut plus. »

(WH2, expert RH, traduit de l’allemand, mars 2025)

Il y a un enjeu supplémentaire pour l’attraction des apprentis, surtout pour les électriciens industriels et les mécaniciens de maintenance industrielle, qui sont essentiels au sein de l’*Instandhaltung* et constituent le principal vivier des ouvriers qualifiés de l’entreprise. L’experte confirme que, pour les ouvriers de production, les efforts requis sont moins importants, car ces postes ne nécessitent pas de formation spécifique ; en somme, l’entreprise peut recruter des candidats sans qualifications particulières. En revanche, pour attirer et retenir les apprentis dans ces métiers qui requièrent un apprentissage, des mesures considérables sont mises en place afin de mettre toutes les chances de leur côté pour une attraction réussie.

« Mais bien sûr qu’on fait tout pour les attirer, et tellement plus encore depuis quelques années. Tu en connais beaucoup, toi, des entreprises qui offrent de venir te chercher en bus presque devant ta porte, adapté à tes heures de travail, un restaurant de bonne qualité pour que maman et papa ne s’inquiètent pas pour ce que leur enfant mange [...]. Puis ils ont les mêmes bénéfices que les travailleurs : psy, médecin, kiné, réductions dans les magasins [...]. Et puis, n’oublions pas, ils gagnent un fameux salaire, qui est tout juste en dessous des 2000 euros quand tu es en 4<sup>e</sup> [dernière] année. »

(WH2, expert RH, traduit de l’allemand, mars 2025)

---

<sup>14</sup> Voir Annexe 3, X9, pour des extraits d’entretiens supplémentaires

De plus, il ne s'agit pas seulement d'un enjeu à court terme pour attirer des apprentis dans le cadre de leur formation, mais d'une problématique bien plus vaste. En effet, l'*Instandhaltung* dépend directement de cette stratégie et des apprentis, car l'entreprise rencontre des difficultés à recruter des adultes déjà formés pour occuper ces postes spécialisés.

« Demande à [recruteur des profils ouvriers], ça fait un an qu'un poste d'électricien industriel est ouvert et qu'on n'arrive pas à le remplir. [...] Non, ce n'est pas pensable non plus d'engager quelqu'un qui n'est pas formé, et quand bien même on proposerait la formule d'apprentissage pour quelqu'un d'adulte... les candidats refusent la proposition... ce qui est très compréhensible d'ailleurs. »  
(WH2, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

Il existe donc un enjeu majeur en matière de rétention des apprentis une fois qu'ils ont terminé leur formation et obtenu leur diplôme de compagnon. À ce stade, la question ne se pose plus pour l'experte RH : les apprentis qui choisissent de rester au sein de l'entreprise le font principalement en raison des valeurs et de la culture organisationnelle.

« [...] parce que la différence entre le salaire quand tu travailles et quand tu es apprenti n'est pas grande. Quand tu as 15 ans... l'enfant voit le salaire, maman et papa voient les bénéfices et la facilité... À 15 ans, tu ne choisis pas une entreprise pour sa culture d'entreprise, bien que ça se ressent dans nos bénéfices et tout ce qu'on met en œuvre. Mais à 18 ans, le choix de rester est fondé soit sur le salaire... c'est là qu'on les perd [les apprentis formés], soit sur la culture d'entreprise parce que juste ça matche, et ça alors ce sont des jeunes qu'on garde, à long terme. »  
(WH2, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

Deux constats majeurs émergent des entretiens avec les experts RH.

Le premier met en évidence que toutes les stratégies d'attraction et de rétention reposent sur des éléments communs : la géographie, les valeurs, les avantages offerts et, en dernier lieu la culture d'entreprise. Le département RH est convaincu que ces stratégies sont, pour toutes catégories de travailleurs confondues, la principale raison pour laquelle les individus choisissent leur entreprise plutôt qu'une autre et qu'ils restent à long terme.

Le deuxième constat souligne que, bien que pour certains la distinction entre ouvriers et employés ne soit pas essentielle, il apparaît clairement pour d'autres qu'il est nécessaire d'opérer cette différenciation, notamment entre les ouvriers de production et les ouvriers qualifiés de l'*Instandhaltung*. Cette distinction permet d'affiner les stratégies d'attraction et de rétention, mais au final, toutes s'articulent autour de la culture d'entreprise.

Toutefois, il existe une prise de conscience que l'équilibre sur lequel repose l'entreprise, en misant sur la culture organisationnelle, est fragile et susceptible d'être influencé par des facteurs extérieurs, échappant à leur contrôle. Il convient désormais d'explorer le point de vue des ouvriers de

*Instandhaltung*, afin de déterminer dans quelle mesure la culture d'entreprise constitue un facteur déterminant pour leur attraction et rétention, ou si d'autres éléments sous-tendent leur engagement.

## **5.2 Le vécu des ouvriers de la maintenance : entre adhésion et ambivalence**

Dans cette section, contrairement à la précédente, nous exposerons les témoignages des ouvriers de *Instandhaltung* qui ont partagé leur expérience personnelle en ce qui concerne les raisons de leur attraction vers l'entreprise et les motifs de leur fidélité à celle-ci. Nous constaterons que, bien que certains de leurs témoignages concordent avec ceux des experts RH, des divergences significatives apparaissent. Ce sont ces divergences qui vont donner à la problématique étudiée sa complexité, et qui nous permettront d'apporter un nouvel éclairage à notre compréhension.

### **5.2.1 Les raisons de rejoindre l'entreprise**

Tout d'abord, à la différence des employés ou des ouvriers de production, presque tous les ouvriers de *Instandhaltung* sont originaires de la région immédiate de l'entreprise. Leur choix de rejoindre cette entreprise est, pour une grande partie d'entre eux, motivé par la proximité géographique, par sa taille et la variété d'occasions d'apprendre qui en découle. Certains confient même qu'ils auraient probablement rejoint l'entreprise, même en l'absence des avantages et bénéfices supplémentaires, qui font office de stratégie d'attraction selon les experts RH, simplement parce que l'entreprise est proche et pratique d'accès.

« Tu en vois, toi, des apprentis qui viennent de plus loin ? [...] Oui, donc pour faire bref, il n'y en a pas. Donc, de là à dire qu'ils attirent plus que d'autres entreprises, je ne pense pas, parce qu'on n'est pas au point où ils attirent des gens venant d'un peu plus loin non plus. Leurs bénéfices, c'est un plus, mais qu'il y en ait ou pas, au fond, les jeunes qui décident encore de faire un apprentissage ne vont pas chercher plus loin que ce qui est devant leur nez. »<sup>15</sup>

(BC7, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Plus rarement, mais tout de même dans une minorité de cas, certains ouvriers ont souligné que les nombreux avantages et bénéfices liés à leur statut d'apprenti avaient exercé une influence sur leur décision de rejoindre l'entreprise. La diversité des opportunités offertes, a notamment eu un effet bénéfique, en particulier l'accès à un large éventail de machines que ce soit pour les électriciens ou les mécaniciens de maintenance.

« Vraiment, je pense qu'unaniment, tout le monde va te dire qu'en tant qu'apprenti, le plus gros avantage de cette entreprise, c'est la variété de tâches qu'on peut exécuter... tu as ça littéralement nulle part ailleurs, et encore moins dans la région. C'est vraiment une énorme chance de pouvoir habiter à côté d'une entreprise qui propose ça. »<sup>16</sup>

(BC4, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

---

<sup>15</sup> Voir Annexe 3, X10, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>16</sup> Voir Annexe 3, X11, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

Cependant, nous constatons clairement la difficulté d'attirer un public autre que les apprentis. Les ouvriers confirment d'ailleurs que toute leur section dépend des apprentis en formation, ainsi que de ceux qui choisissent de rester après leur apprentissage. De plus, par rapport à il y a quelques années, le nombre de candidatures a considérablement diminué. Cela conduit parfois au recrutement d'apprentis moins motivées, qui ne correspondent peut-être pas au poste, qui ne comptent pas rester ou qui ne finiront même pas leur apprentissage.

« Ha, mais Victoria, il n'y a pas de nouveaux en fait... qu'on se le dise hein, toute l'*Instandhaltung* est en train de dépendre des apprentis, et de plus en plus même. D'un côté, les tout nouveaux qui n'y connaissent encore rien, mais bon, c'est mieux que rien, parce qu'il nous faut les gens... et de l'autre, bah, les apprentis devenus compagnons, parce qu'il n'y a pas de nouveaux adultes. C'est aussi simple que ça. »<sup>17</sup>

(BC2, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Un fossé semble se creuser entre deux extrêmes : d'un côté, les apprentis démotivés, peu volontaires et manquant d'engagement, et de l'autre, les apprentis particulièrement performants qui, bien qu'encore en formation, se retrouvent souvent à jouer le rôle de mentors pour les nouveaux. Ces derniers allègent ainsi les compagnons ou les contremaîtres et leur permettent de se concentrer sur des tâches plus importantes ou urgentes.

« [rire] Comment dire que quand t'as quinze ans et que tu ne sais pas me donner ta pointure ou ta taille de vêtements quand on te le demande... pas juste pour le fun hein [rire], mais pour les vêtements de sécurité et tout ce qui s'ensuit, c'est important. Bref, dans tous les cas, je suis désolé, mais à cet âge, ne pas connaître ta taille et ta pointure, je ne suis pas trop à l'aise de te laisser la responsabilité sur des machines. [...] Donc oui, ça se développe, mais tu vois généralement deux types d'apprentis et ça se confirme avec le temps. »<sup>18</sup>

(BC8, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

En conclusion, l'attractivité de l'entreprise pour les adultes formés est *quasi* inexistante, et ce pour une raison simple : la rémunération. C'est d'ailleurs pour cette raison que certains prétendent que « la seule chose qui intéresse les ouvriers, c'est d'avoir une bonne rémunération ». En effet, selon les ouvriers, pour des ouvriers formés à la recherche d'emploi, qui n'ont pas grandi dans leurs manières de fonctionner, il n'y a aucun avantage à rejoindre l'entreprise. Cela s'explique par le fait que les rémunérations sont basés sur les barèmes du secteur du bois. Or comparativement, ceux des secteurs de l'électricité et du métal, sont bien plus élevés. Dès lors, il est difficile de comprendre pourquoi quelqu'un choisirait une entreprise où la rémunération est moins attractive, d'autant plus qu'elle est très réglementée et stricte.

« Non, effectivement, il n'y a aucun intérêt. Nous, on reste parce qu'on se plaît ici, on s'entend bien, on vient d'ici et voilà... enfin, tu vois, on est dedans quoi. Je pense que si je n'avais pas fait mon apprentissage ici, je n'aurais jamais rejoint l'entreprise. Puis, en plus du salaire, on ne peut pas faire des heures supplémentaires comme on veut, donc même si tu as envie, tu ne peux pas. Et... ouais, ce

---

<sup>17</sup> Voir Annexe 3, X12, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>18</sup> Voir Annexe 3, X13, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

ne sont pas le bus et la bonne nourriture qui vont les attirer, tu sais. T'as d'autres tracas quand tu es adulte. »<sup>19</sup>

(BC5, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

## **5.2.2 Les raisons de rester dans l'entreprise**

### **5.2.2.1 Une fidélité sous tension**

Une fois que les apprentis ont obtenu leur diplôme de compagnon, il est important de noter qu'il n'y a pas de changements significatifs pour eux au sein de l'entreprise. Les bénéfices et avantages dont ils jouissaient avant restent inchangés. Lorsqu'on leur demande pourquoi ils ont choisi de rester, la principale raison évoquée spontanément est la sécurité d'emploi à long terme. De plus, ils soulignent que leur métier est extrêmement varié au sein d'une grande entreprise, comparé à un petit établissement privé qui se concentrerait uniquement sur l'électricité sur chantier, ou qui demanderait à ces mécaniciens de maintenance industrielle des tâches répétitives. Ces deux points émergent de manière claire et unanime.

« [...] Oui, comme tu dis, dans le questionnaire d'onboarding, je ne pense pas que ce soit un hasard si le point de la sécurité de l'emploi à long terme revient en premier. [...] On s'entend bien, je ne parle pas de la sécurité sur le lieu de travail [rire]... parce que ça, c'est un tout autre problème [rire], ce serait plutôt la première raison pour laquelle je ne resterais pas. Mais oui, à part ça, l'entreprise est un employeur stable, depuis plus de soixante ans, et elle le sera encore dans le futur. On ne doit pas s'inquiéter de perdre son job. Et par rapport aux postes dans la production qui risquent d'être remplacés par des machines par exemple, bah [rire], ça nous fera encore plus de machines à réparer. Irremplaçables un peu, tu vois ? »<sup>20</sup>

(BC10, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Cependant, les raisons pour ne pas rester sont nombreuses. Tout le monde est d'accord sur le fait qu'il n'y a pas assez de personnel pour la charge de travail. De plus, le nombre d'ouvriers fixes est insuffisant proportionnellement au nombre d'apprentis ou de jeunes compagnons qui ont encore beaucoup de choses à apprendre. Cette situation ne permet premièrement pas un fonctionnement correct, et deuxièmement elle ne garantit pas une bonne formation des apprentis. Cela crée un cercle vicieux car les prochains mentors auront encore moins de temps pour former les prochains apprentis.

« On court déjà partout toute la journée. Alors, en plus de ça... enfin, tu vois, si je veux apprendre quelque chose à l'apprenti, c'est important que je sois avec lui pour qu'il le fasse une fois correctement. Mais non, maintenant, on doit les laisser se débrouiller seuls, parce que nous, on doit courir ailleurs. [...] [rire] Le pire dans tout ça, c'est que quand je reviens vers l'apprenti après mon boulot... devine quoi ! Il n'a rien fait parce qu'il en est incapable. Pas tous... mais si de moins en moins apprennent correctement, il y aura de moins en moins de personnes pour pouvoir enseigner l'entièreté de ce qui est important. Et voilà... en gros, on est dans un cercle vicieux... [...] Et je donne cinq ans avant que tout le truc se casse la figure. »<sup>21</sup>

(BC7, mécanicien de maintenance industrielle, traduit de l'allemand, mars 2025)

---

<sup>19</sup> Voir Annexe 3, X14, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>20</sup> Voir Annexe 3, X15, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>21</sup> Voir Annexe 3, X16, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

Une grande part de frustration des ouvriers concerne la sécurité sur le lieu de travail. Les ouvriers reconnaissent l'importance de respecter les mesures de sécurité, particulièrement dans leurs métiers à risque. Toutefois, ces mesures sont devenues de plus en plus oppressantes ces dernières années. Ils évoquent un manque de *Hausverstand* - un terme typique de la région en allemand, signifiant le bon sens.

D'une part, cette situation les pousse à se rendre compte que, dans une petite entreprise, les responsables fermeraient plus facilement les yeux sur ces aspects. D'autre part, ils expriment une frustration croissante : d'un côté, des ressources colossales sont allouées à la gestion de la sécurité, avec un grand nombre de personnes embauchées à cette fin, mais de l'autre côté, l'entreprise demande à leur département de faire des économies. Effectivement, comparés aux ouvriers de la production, les ouvriers de l'*Instandhaltung* se sentent considérés comme un coût, et non pas comme atout. Ainsi, ils ne disposent pas des personnes nécessaires et ils n'ont plus le droit d'être soutenus par des intérimaires pour alléger leur charge de travail. Cela représente un paradoxe majeur : jusqu'à peu, ils pouvaient mettre en œuvre des actions de prévention efficaces sur les machines, réduisant ainsi des coûts considérables (les machines, chez eux, ont une durée de vie de plus de 40 ans contre 20 ans ailleurs) et amenant une sécurité confiante. Aujourd'hui ils ne sont plus en mesure d'assurer un bon entretien préventif de ces équipements, ce qui induit des enjeux considérables pour l'épargne prévue, et deux conséquences majeures pour la sécurité : premièrement , des risques accrus d'accidents dus à des machines mal entretenues, deuxièmement, les ouvriers de l'*Instandhaltung* se précipitent pour accomplir leurs tâches, ce qui les pousse à négliger certaines mesures pour leur sécurité personnelle, afin de terminer leur travail dans les délais. Ils reconnaissent que l'entreprise a probablement ses raisons, mais une grande frustration pèse sur eux.<sup>22</sup>

Un autre facteur qui pousse les apprentis à ne pas rester dans leur emploi après leur formation, ou à quitter leur poste à plus long terme une fois engagés, réside dans les conditions de travail, c'est-à-dire le travail en lui-même. Il s'agit d'un travail physiquement exigeant et les ouvriers en sont pleinement conscients. Ils soulignent qu'ils ne partagent plus la mentalité des générations précédentes, qui acceptaient d'endurer ces conditions sans se plaindre. Effectivement, d'après eux aujourd'hui il existe un réel choix et il est désormais possible de changer de travail facilement, ce qui n'était pas aussi évident auparavant. Par conséquent, si les conditions de travail deviennent trop pénibles, cela les incite à quitter leur poste. Cependant, il est important de noter que, par définition du métier exercé, en particulier pour les mécaniciens de maintenance, l'entreprise ne dispose pas de solutions pour modifier ces conditions de manière significative, ce dont les ouvriers sont conscients.

---

<sup>22</sup> Voir Annexe 3, X17, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

« Boh, c'est drôle qu'on ait l'entretien maintenant, parce que justement je ne compte pas rester si ça continue comme ça... les conditions de travail dans lesquelles on est toute la journée... c'est... on est censés avoir des primes quand on fait vraiment le travail plus dur... je n'en ai jamais vu la couleur... et quand bien même il y en aurait, je ne veux juste plus de ça. »<sup>23</sup>  
(BC1, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Il existe également des points sur lesquels tout le monde n'est pas unanime.

Premièrement, nous retrouvons deux avis opposés concernant l'entente avec les supérieurs. Certains sont fortement concernés par le fait que leur envie de rester en entreprise est mis en péril à cause les conflits avec leurs chefs d'équipes, ou encore les chefs d'atelier.

« La raison pour laquelle je pars, ou compte partir, c'est aussi à cause des anciens. Enfin, à cause de mes supérieurs, et en règle générale, ce sont des anciens. Pour une entreprise qui se vend comme humaine... je ne sais pas comment ça se passe chez toi au bureau, mais moi, personnellement, je ne me sens pas du tout considéré, comme un bon à rien. Je suis jeune, j'ai tout devant moi, et je n'ai pas encore atteint le stade où j'accepterai ce manque de considération. »<sup>24</sup>  
(BC1, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Cependant, cet avis est davantage partagé du côté des électriciens que des mécaniciens de maintenance. En effet, chez les électriciens en question, la bonne entente et la valorisation par leurs supérieurs représentent des éléments clés qui les incitent à rester à long terme.

« On s'entend tous bien. Entre nous ou avec les supérieurs. Comme une petite fraternité [rire]. Ah non, je ne peux plus dire ça, désolé, vu qu'il y a une fille qui nous a rejoints. Comme une bonne petite famille ! Vraiment, ce sont eux qui me font rester. Et puis j'apprends tellement avec eux. »  
(BC1, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Enfin, il convient de souligner l'importance des bénéfices et avantages offerts par l'entreprise, en complément de la rémunération. Pour la majorité des ouvriers, ces éléments ne sont pas considérés comme des facteurs déterminants dans leur satisfaction quotidienne ni dans leur désir de continuer à travailler pour l'entreprise.<sup>25</sup> Cependant, une discussion avec un ouvrier d'origine roumaine, le seul membre étranger de l'équipe, mais parfaitement germanophone, révèle une perspective différente. Il reconnaît les opportunités offertes par l'entreprise et les valorise grandement.

« Je pense que certains de mes collègues ne se rendent pas compte de tout l'argent que l'entreprise dépense pour nous. Que ce soient les cours et les formations, les possibilités de faire notre formation de contremaître, et même des cours de langues si ça t'amuse... tout ça, ils le prennent pour acquis, comme si c'était normal. [...] Personnellement, tout ça, ce sont des choses que je ne pourrais même pas rêver d'avoir dans mon pays d'origine. [...] Ils aiment bien se plaindre aussi hein, il ne faut pas toujours écouter ce qu'ils te racontent comme choses. Moi, ils me donnent la chance de devenir un bon ouvrier, et en plus de ça, ils veillent à mon bien-être. On voit quoi de plus encore ? »

---

<sup>23</sup> Voir Annexe 3, X18, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>24</sup> Voir Annexe 3, X19, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>25</sup> Voir Annexe 3, X20, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

(BC8, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Nous retrouvons le même schéma en ce qui concerne la rémunération, jugée insuffisante par beaucoup, avec un manque de possibilités d'augmentation.<sup>26</sup> Toutefois, l'ouvrier roumain exprime sa gratitude pour ce qu'il reçoit et souligne que cela constitue un véritable moteur pour lui de rester dans l'entreprise.

« [...] Et effectivement, en ce qui concerne ce sujet-là, ça rejoint ce que je te disais tout à l'heure... ok, le salaire n'est pas le meilleur, mais quand tu vois tout le reste autour ? C'est quand même bien compensé par le bus, les repas pas chers mais qualitatifs, les réductions un peu partout... enfin, ce sont des coûts qu'ils ont en moins dans la vie de tous les jours. »

(BC8, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Il existe également des avis départagés sur certaines questions de modernisation, telles que la flexibilité où les opinions sont vraiment divisées. Certains y sont favorables tandis que d'autres non.<sup>27</sup> La divergence repose sur la perspective des différents ouvriers en ce qui concerne la qualité de vie. Le coût de la vie dans la région étant extrêmement élevé, certains choisissent non seulement de quitter l'entreprise, mais aussi de quitter la région elle-même. D'autres ont la chance d'avoir pu construire leur logement tôt, soit par leurs propres moyens, soit avec de l'aide. En revanche, ceux qui n'ont pas cette opportunité choisissent néanmoins de rester, mais leurs attentes sont alors différentes. En effet, peu importe leur degré d'engagement dans leur travail, ils savent qu'ils ne peuvent pas se permettre de construire un avenir en restant uniquement focalisés sur le travail, ce qui les amène à se demander si cela en vaut vraiment la peine.

« Mon salaire ne suffit pas pour acheter, encore moins construire quelque chose qui soit à moi, ce qui me permettrait d'être plus motivé pour le travail. Vu que même avec des heures supplémentaires... bref, rien ne suffirait. Donc oui, plus de flexibilité me permettrait de mieux gérer mon temps et de faire des choses que j'aime, et je pense que ça me tiendrait un peu plus dans l'entreprise. »

(BC5, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Un dernier point, également départagé, concerne les opportunités d'évolution au sein de l'entreprise. Une fois de plus, certains sont convaincus qu'ils ont la possibilité de réaliser une longue trajectoire de carrière, comme cela est souvent mis en avant, tandis que d'autres fournissent des efforts considérables mais ne perçoivent aucune perspective d'avancement et stagnent.<sup>28</sup>

« Ça fait trente ans que j'y suis, je suis contremaître, et normalement dans quelques temps chef d'atelier, vu que notre cher collègue prend sa pension. Donc oui, cette ascension d'apprenti à chef d'atelier, et même si l'occasion se présente, chef de l'*Instandhaltung*, ça se tient tout à fait. Voir même plus loin si tu veux ! »

(BC2, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

---

<sup>26</sup> Voir Annexe 3, X21, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>27</sup> Voir Annexe 3, X22, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

<sup>28</sup> Voir Annexe 3, X23, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

### 5.2.2.2 Les obstacles au départ

Alors pourquoi malgré de nombreux reproches et points négatifs, la plupart des apprentis, une fois devenus compagnons, choisissent-ils de rester à long terme au sein de l'entreprise ? Initialement, les ouvriers ont du mal à répondre à cette question. Souvent, ils sont tellement focalisés sur les aspects négatifs qu'ils sont quelque peu perdus lorsqu'on leur demande pourquoi ils restent. Lorsqu'on leur suggère que cela pourrait être la culture de l'entreprise, ses valeurs et tout ce qui en découle, comme cela a déjà été largement évoqué, ils répondent par la négative. En effet, bien que les valeurs défendues par l'entreprise correspondent en théorie à leurs propres convictions, elles ne sont pas réellement vécues au quotidien, ni transmises jusque chez eux. Ils se sentent souvent isolés, différents par rapport aux autres départements de l'entreprise, et parfois même oubliés.

« Dis... c'est bien beau tout ça... les valeurs, etc. ... et il y a peut-être quelques années, je t'aurais dit que je suis fier de travailler ici. Mais maintenant... et ça, peu de gens vont te le dire, mais dans les villages, on se moque un peu de toi quand on dit que tu travailles chez [employeur]. À la base, ils défendent des valeurs dont on est fier... on est un peuple fier. Mais on ne le ressent pas du tout chez nous... enfin, dans ce département. Finalement, on perd justement tout ce contact avec nos racines, du bon vivre ensemble, de l'humain et tout ce qui s'en suit... c'est comme si, vers l'extérieur, ils montraient cette façade, mais que vers l'intérieur il n'y avait pas de suite... non non, attends, ça je ne peux pas le dire. Je sais que dans beaucoup d'autres départements, vous vivez ces choses... mais oui... pas chez nous. On est un peu isolés de tout ça. »

(BC10, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Certains restent par dépit. En effet, en Autriche, il y a eu ce qu'ils appellent le *Umbruch*. Ce n'est qu'à partir de 2003 que chaque travailleur a eu droit à la continuité de ses cotisations de retraite en cas de changement d'emploi. Ainsi, ceux qui étaient employés dans l'entreprise avant le 1er janvier 2003 n'avaient pas la garantie que leurs cotisations soient prises en compte s'ils changeaient d'entreprise. Cela signifiait qu'ils risquaient de perdre une grande partie de leurs droits à la pension.

« Donc, si tu veux, il y avait ce qu'on appelle le *Umbruch* en 2003. [...] Vu que j'ai commencé avant cette date, je me voyais très mal changer d'entreprise. L'envie, je l'ai eue, oui, je pense. Maintenant, je suis passé à autre chose... [...] Mais oui, j'aurais sûrement changé à un moment donné si j'avais eu la chance d'être engagé après 2003... ou plutôt que le *Umbruch* soit arrivé plus tôt. »

(BC2, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Le principal facteur qui explique la raison pour laquelle les ouvriers restent dans l'entreprise, qu'ils y soient depuis plus de vingt ans ou qu'ils viennent tout juste d'être engagés, est la camaraderie. Effectivement, ces points sont constamment soulignés par tous les ouvriers rencontrés et constituent la conclusion de chaque entretien. Même si ce n'est pas le facteur principal chez tout le monde, cela joue un rôle plus ou moins important pour chacun. En plus, cette dynamique favorise également une certaine adaptabilité dans l'organisation du travail, ce qui les aide face au manque de personnel.

« Pour moi, si je devais conclure sur quelque chose ou résumer, on en revient à la camaraderie. Oui, vraiment. Ce sont des personnes que je connais depuis mon apprentissage, on passe notre temps ensemble la journée et après la journée... enfin, y en a un qui est le parrain de mon premier. Tu te doutes bien que des gens comme ça, je ne peux pas les quitter. »<sup>29</sup>  
(BC3, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Le problème réside dans le fait que l'importance de la camaraderie est mise à rude épreuve au quotidien. Cette camaraderie se manifeste par les moments passés ensemble, que ce soit au travail ou en dehors, dans des organisations de jeunesse ou d'autres clubs de village. Elle se reflète également dans leur capacité à s'adapter, à faire preuve de flexibilité et à partager des moments conviviaux autour d'un verre. Cependant, la flexibilité est de plus en plus difficile à maintenir en raison du manque de personnel, et la consommation d'alcool, bien que traditionnelle, est désormais strictement interdite sur le site. Ils trouvent alors d'autres solutions, mais celles-ci ne sont pas équivalentes.

« [...] mais bien sûr que non ! Si entre nous on ne renforçait pas cette camaraderie, elle n'existerait pas. Parce que ça implique quoi ? Ça veut dire rire ensemble, faire des bêtises en partie, et puis surtout boire des verres. Autant que les deux premiers trucs, on va dire qu'on fait un métier en partie dangereux donc les patrons ne sont pas trop fans quand ils voient qu'on s'amuse. Et alors, boire des verres... depuis qu'ils sont devenus plus que stricts, on s'organise pour boire dans le bus au retour. Mais en général, on se voit entre nous à la maison, ou alors le weekend et par nos organisations de village... mais c'est sûr que [l'employeur] ne nous aide pas à soutenir la seule chose qui nous garde ici. »

(BC10, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

Maintenant que nous avons exposé les différents points de vue des personnes rencontrées, nous allons pouvoir, dans la partie suivante, les confronter à la théorie mobilisée. Cette démarche nous permettra d'analyser ces perspectives, de prendre du recul, puis d'en tirer des conclusions afin de répondre à notre question de recherche.

---

<sup>29</sup> Voir Annexe 3, X24, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

## ***6. Attraction et rétention : étude d'une entreprise autrichienne***

Dans cette prochaine section, nous allons apporter des éléments de réponse à notre question de recherche.

**« Comment l'analyse des ancrs de carrière permet-elle, en 2025, de mieux comprendre les limites de la culture organisationnelle comme stratégie d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés d'une entreprise autrichienne du secteur industriel du bois ? »**

Le chapitre précédent nous a permis de mettre en évidence un contraste entre ce que les personnes rencontrées pensent généralement être les facteurs d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés, et ce qui les motive réellement. À travers les extraits analysés, nous avons tenté de montrer que la culture d'entreprise est souvent mise en avant comme centrale par les personnes développant des stratégies d'attraction et de rétention au sein de l'entreprise. Sauf que celle-ci ne suffit pas à expliquer à elle seule les raisons pour lesquelles les apprentis choisissent d'intégrer une entreprise, ni pourquoi, une fois leur formation terminée, ils décident d'y rester.

Dans un premier temps, nous reviendrons sur la notion de culture organisationnelle, à partir de sa définition théorique d'après Schein (1985). Cela nous permettra de rendre compte de l'importance de la culture organisationnelle pour son rôle structurant d'une entreprise. Cependant, nous allons également prendre en compte la critique de Hatch (1993), pour pouvoir rendre compte du côté plus dynamique, circulaire et évolutif de la culture organisationnelle, ce qui nous permettra, finalement de rendre compte de son équilibre sensible, et très fragile.

Nous expliquerons ensuite pourquoi cette culture organisationnelle peut effectivement jouer un rôle dans les dynamiques d'attraction et de fidélisation des ouvriers qualifiés, tout en mettant en lumière ses limites. C'est à partir de ces limites que nous justifierons le recours au concept des ancrs de carrière, afin de compléter notre analyse.

Enfin, nous présenterons les différentes ancrs de carrière identifiées au fil des entretiens avec les ouvriers, ce qui nous permettra d'explorer des motivations plus individuelles, intrinsèques et subjectives, pour mieux comprendre les raisons de leur engagement et de leur fidélité à l'entreprise.

## **6.1 Quand culture d'entreprise devient culture organisationnelle**

Au fur et à mesure des rencontres avec les experts RH, nous nous sommes rendu compte qu'au fond, ils reposent l'ensemble de leurs stratégies d'attraction et de rétention sur la culture d'entreprise. Nous allons ici construire la définition de leur culture organisationnelle selon la définition théorique, pour en percevoir tous les tenants et les aboutissants, et non pas uniquement comme un ensemble de valeurs. Effectivement, dans le cadre de ce travail nous nous basons sur la définition de Schein (1985) et les trois niveaux de la culture organisationnelle, auxquels nous y intégrons la critique de Hatch (1993) pour pouvoir rendre compte du dynamisme de la culture.

« La culture d'un groupe peut désormais être définie comme un ensemble de suppositions de base partagées, apprises par un groupe lorsqu'il a résolu ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne, et qui a suffisamment bien fonctionné pour être considéré comme valide et, par conséquent, enseigné aux nouveaux membres comme la manière correcte de percevoir, penser et ressentir par rapport à ces problèmes » (Schein, 2010, p.18, traduction personnelle).

Afin de donner du sens à cette définition conceptuelle dans le cadre de l'entreprise étudiée, il convient d'abord de clarifier les trois « niveaux » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) auxquels Schein fait référence, et qui selon lui définissent la culture organisationnelle dans son ensemble.

Au premier niveau, celui des « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle), Schein (2010) fait référence à des manifestations visibles et tangibles de la culture d'entreprise. Dans notre cas, nous notons par exemple l'organisation des bureaux en espaces ouverts et l'absence de réglementation vestimentaire stricte pour les employés administratifs. En revanche, un code vestimentaire très rigoureux est appliqué aux ouvriers, ou de manière générale à toute personne travaillant sur le site de production.

Par ailleurs, les normes de sécurité y sont particulièrement strictes : l'usage du téléphone portable en déplacement est interdit, la circulation sur les parkings est encadrée, et les gestes professionnels des ouvriers sont fortement réglementés. D'autres artefacts reflètent un « climat [organisationnel] » marqué par la convivialité et l'égalité hiérarchique, tels que le tutoiement généralisé et les salutations systématiques entre collègues, indépendamment de leur position dans l'organigramme. L'entreprise organise régulièrement des événements familiaux, des stages pour enfants et des activités sportives gratuites. Un service de kinésithérapie et une permanence médicale tout comme une psychologue sont également proposés plusieurs fois par semaine. Le nouveau bâtiment administratif a été entièrement construit à partir de matériaux produits par l'entreprise elle-même. Enfin, le restaurant d'entreprise, situé dans le bâtiment administratif, est conçu pour accueillir aussi bien les employés que les ouvriers, favorisant ainsi un moment de convivialité collective pendant la pause méridienne. Toutefois, comme

le souligne Schein, si ces artefacts sont aisément observables, leur interprétation nécessite une analyse des niveaux plus profonds de la culture.

En ce qui concerne le deuxième niveau, celui des « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), nous retrouvons les principes et convictions que l'entreprise affiche publiquement. Dans le cas de l'entreprise étudiée, ces valeurs s'expriment notamment à travers ses campagnes de recrutement, où elle affirme, malgré son envergure internationale, conserver une identité d'entreprise familiale. Ainsi, elle valorise explicitement la transparence organisationnelle, une hiérarchie plate, ainsi que l'égalité des chances et l'épanouissement personnel et professionnel de chaque collaborateur. En complément, elle adopte une approche inclusive, en mettant en avant une série d'avantages et de bénéfices adaptés à tous les âges et profils, afin de refléter une volonté d'intégrer une grande diversité de travailleurs. L'accent est en règle générale, davantage mis sur la dimension humaine que sur les objectifs économiques, en insistant sur le fait que chaque travailleur compte et ne sera jamais traité comme un simple numéro. À cela s'ajoute une fierté régionale revendiquée, illustrée par la mise en avant de valeurs traditionnelles, terre-à-terre et ambitieuses, tout en s'associant à une image de modernité et d'innovation technologique.

Ainsi, l'ensemble de ces éléments forme un discours cohérent qui reflète les valeurs que l'organisation souhaite projeter, tant auprès de ses travailleurs que de ses parties prenantes externes. En parallèle, un autre axe de communication repose sur les engagements environnementaux : l'entreprise souligne ses efforts constants pour réduire son empreinte carbone, notamment à travers l'utilisation accrue de matériaux recyclés et le développement de solutions en faveur de l'indépendance énergétique.

Le dernier niveau, celui des « valeurs implicites » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle) ou des « hypothèses sous-jacentes fondamentales » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), correspond aux postulats de base qui structurent en profondeur la culture organisationnelle. Par exemple, l'importance accordée à la sécurité sur le site, avec des règles strictes et une discipline rigoureuse, traduit la croyance implicite selon laquelle un bon fonctionnement au service de la sécurité de tous, nécessite un cadre clair et structurant. De même, l'attention portée au bien-être des travailleurs - par la présence presque journalière de kinésithérapeutes, de médecins, de psychologues, ainsi que l'organisation d'événements, les réductions ou encore l'accès à un restaurant commun - repose sur un postulat selon lequel un travailleur heureux, équilibré et reconnu est plus engagé et plus performant. Ce positionnement va bien au-delà de la simple volonté d'apparaître comme une entreprise bienveillante ; il reflète une conviction profonde du lien entre climat humain et performance globale. Par ailleurs, le tutoiement généralisé, la hiérarchie plate et la valorisation de tous les profils révèlent une croyance selon laquelle la valeur d'un individu ne se mesure pas à sa position hiérarchique, ni à ses années d'expérience. De plus, l'entreprise associe clairement innovation et tradition, ce qui témoigne d'un postulat implicite fort,

qui démontre que progresser ne signifie pas renier ses racines régionales, et les valeurs qui en découlent. Enfin, les nombreuses actions en faveur de l'environnement, notamment l'usage de matériaux recyclés ou la recherche d'autonomie énergétique, traduisent un engagement identitaire envers le respect de la planète, mais aussi et surtout envers le territoire local, considéré comme un héritage à préserver et à valoriser. L'ensemble de ces « valeurs implicites » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle) constitue ainsi la trame invisible mais puissante qui façonne les comportements, les décisions et les priorités au sein de l'organisation.

Bien que ces trois niveaux, nous donnent une impression assez conséquente sur la profondeur et l'étendue qu'à la culture organisationnelle dans ce cadre, nous utiliserons ici également une manière plus dynamique pour la décrire, telle que Hatch (1993) le propose, pour avoir une vision plus complète et fondée sur le sujet.

Si nous observons le processus de « manifestation » (Hatch, 1993, p.661, traduction personnelle), où les « hypothèses sous-jacentes fondamentales » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), donnent lieu à des « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle), nous pourrions par exemple dire que l'entreprise part du principe que les travailleurs prêtent peu attention à leur sécurité, et qu'en l'occurrence ils se voient intégrer une réglementation stricte pour pouvoir contrôler ces lacunes.

En constatant la « réalisation » (Hatch, 1993, p.665, traduction personnelle), qui traduit des « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle) en « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle), nous pouvons rendre compte des discours où la valeur de l'humain et du bien-être est centrale, transformés en actions tangibles telles que la présence de professionnels de la santé, ou encore un restaurant qualitatif au sein de l'entreprise.

Troisièmement, la « symbolisation » (Hatch, 1993, p.669, traduction personnelle), correspond à la transformation des « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) en « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle). Nous pouvons prendre l'exemple de toutes les mesures de sécurité, qui sont fortement vantées dans les discours, avec une politique qui a pour but d'atteindre le « zéro accidents » et qui prône une entreprise sécurisée et engagée pour le bien-être de leurs travailleurs. De plus, l'architecture du bâtiment représente la fierté de pouvoir être indépendant, et d'avoir une confiance indémontable en ses produits et leur qualité. Toutes catégories confondues, l'entreprise ne met pas de côté entièrement l'aspect lucratif, mais elle privilégie les autres avantages. Par exemple, les espaces ouverts décrivent l'importance d'être ensemble, l'esprit d'équipe, cultivant le bien-être et l'esprit de famille.

Enfin, le 4<sup>ème</sup> processus est celui de « l'interprétation » (Hatch, 1993, p.673, traduction personnelle), et désigne la manière dont les membres réévaluent les symboles, les « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), qui donnent toute la circularité à cette dynamique de culture organisationnelle. Effectivement, ce processus nous explique comment des symboles sont compris, et réinterprétés par les membres de l'organisation. Etant donné que c'est un processus circulaire, ces interprétations vont permettre à leur tour de réévaluer et intégrer des pratiques au sein de l'entreprise, qui vont influencer les « hypothèses sous-jacentes fondamentales » ou « valeurs implicites » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle).

Dans ces quatre processus, nous retrouvons une position plutôt proactive de l'entreprise. Elle n'attend pas que des événements se produisent pour réagir. Effectivement, par sa volonté d'être moderne, de qualité et à la pointe de la performance tous les processus ne sont pas mis en place par dépit, mais bien par volonté d'évoluer. Finalement, nous pouvons reconnaître le fait que la culture est un élément profond, qui donne de la stabilité structurelle, qui a une étendue sur l'ensemble des groupes au sein de l'entreprise et est intégrée par ces derniers. Il s'agit là des points principaux qu'une culture organisationnelle implique selon Schein (1985).

## **6.2 La culture organisationnelle, plus qu'un ensemble de valeurs**

### **6.2.1 Un concept trop souvent réduit à de simples dimensions**

La définition théorique de la culture organisationnelle, combinée aux quatre processus proposés par Hatch (1993), nous permet d'en avoir une compréhension plus globale et rigoureuse. Cette approche théorique se distingue de nombreux articles récents que nous avons cités dans notre revue de littérature. Bien souvent, ceux-ci présupposent l'existence d'une culture organisationnelle sans en explorer véritablement la complexité. Ces approches superficielles limitent la portée analytique et empêchent d'appréhender en profondeur les mécanismes sous-jacents et les implications structurelles de la culture au sein des organisations.

Dans notre cas, il nous a été difficile de nous identifier aux typologies de cultures organisationnelles présentées dans la littérature d'études de cas existants. Celles-ci ont tendance à se focaliser sur des dimensions spécifiques, telles que l'apprentissage continu, l'innovation, la flexibilité, la créativité, l'autonomie ou encore l'inclusion, sans tenir compte de la globalité du phénomène culturel. Selon notre analyse, fondée sur les définitions et concepts mobilisés, il apparaît impossible de réduire une culture d'entreprise à quelques valeurs, pratiques ou éléments symboliques mis en avant tels que dans les articles de Delle *et al.* (2013), ou encore de Sylejmani *et al.* (2024). Si, dans notre étude, nous mettons effectivement en lumière des dimensions telles que le bien-être et la reconnaissance des travailleurs, l'innovation, la créativité, l'apprentissage continu, l'autonomie, ou encore l'influence de facteurs

externes tels que celui du contexte naturel et rural, il ne s'agit là que d'illustrations ponctuelles. Elles ne sauraient rendre compte de l'ensemble des éléments constitutifs de la culture organisationnelle observée.

En effet, il serait irréaliste, dans le cadre de ce travail, de prétendre décrire exhaustivement l'ensemble des pratiques, gestes, interactions et manières de travailler, tant ceux-ci participent, directement ou indirectement, à la construction et à l'expression de la culture d'entreprise. C'est précisément cette densité et cette omniprésence de la culture qui témoignent de sa profondeur et de sa force structurante. Réduire une culture organisationnelle à un ou deux concepts tels que la littérature présentée le fait, pour en analyser l'impact sur l'attraction et la rétention des employés apparaît dès lors comme une simplification excessive. Nombre d'études, même lorsqu'elles s'appuient sur des méthodes quantitatives rigoureuses, négligent ainsi des aspects fondamentaux du phénomène culturel. Or, la culture constitue un tout, un système cohérent et dynamique, qui ne peut être compris par une focalisation partielle.

### **6.2.2 L'importance de l'ensemble des membres de l'organisation**

Que la culture organisationnelle constitue un concept à la fois opaque et complexe, nous l'avons établi. Il est donc tout à fait compréhensible que l'ensemble des employés d'une entreprise ne perçoivent pas pleinement tout ce que cette culture englobe, surtout si elle est interprétée comme allant de soi. Néanmoins, cela n'empêche pas que la partie visible et plus tangible de cette culture puisse malgré tout être mobilisée de manière consciente et stratégique pour attirer et retenir les travailleurs. En effet, ce n'est pas parce que le concept de culture organisationnelle présente des limites, notamment en ce qui concerne sa compréhension dans son intégralité, qu'une partie de celle-ci ne peut être mobilisée dans les stratégies de l'entreprise.

En se concentrant sur les deux grandes catégories d'acteurs au sein de l'entreprise, les employés et les ouvriers de production, nous pourrions adopter une perspective optimiste en concluant que la culture d'entreprise, à travers ses manifestations visibles, constitue effectivement un facteur central dans l'attraction et la rétention des travailleurs, comme nous avons pu le constater à travers nos entretiens, et par nos observations auprès des ouvriers de production. Effectivement, une fois arrivé à l'entreprise, nous pouvons également percevoir une intégration plus profonde et inconsciente de la culture organisationnelle, qui joue un rôle central pour la rétention. Ce processus dynamique d'interprétation, tel que nous l'avons défini avec Hatch (1993), permet ainsi l'identification continue à la culture de l'entreprise, en parallèle de ses évolutions.

Ce constat appelle néanmoins une mise en garde : considérer la culture organisationnelle comme un processus circulaire et dynamique, à l'image du modèle de Hatch (1993), révèle l'équilibre fragile sur lequel repose l'entreprise. Lorsque l'ensemble des stratégies d'attraction et de rétention s'appuie essentiellement sur cette culture, tout déséquilibre dans le processus d'interprétation des symboles, en

particulier en cas de désalignement perceptible chez certains groupes de travailleurs, peut entraîner une véritable crise identitaire. Une telle rupture menace alors non seulement la cohérence du fonctionnement organisationnel, mais aussi la légitimité même de l'entreprise, dès lors que celle-ci repose fondamentalement sur les significations véhiculées par sa culture.

Toutefois, une limite essentielle à cette approche réside dans le fait qu'elle ne prend en compte que deux des principales catégories professionnelles de l'entreprise. Une troisième catégorie, celle des ouvriers qualifiés de l'*Instandhaltung*, vient nuancer, voire contester, les hypothèses précédentes et ouvre la voie à une analyse critique fondée sur le cadre théorique des ancrés de carrière.

En effet, ces ouvriers n'envisagent pas l'importance de la culture organisationnelle de leur entreprise, car ils ne s'y identifient que partiellement, voire pas du tout. Concernant leur attraction initiale, les ouvriers déjà formés, ne sont pas attirés par l'entreprise, principalement en raison d'une rémunération jugée insuffisante ; dans ce cas la culture organisationnelle ne joue aucun rôle déterminant. Cela va à l'encontre des conclusions tirées par Amarakoon et Colley (2023), qui pensent que la marque de l'employeur, représentant l'entreprise vers l'extérieur, est un outil stratégique d'attraction de talents. Nous constatons également que leur argument considérant que la culture organisationnelle possède une importance singulière dans les régions rurales, peut être une fois de plus appliqué aux employés, et aux ouvriers de production, mais n'a pas la même implication pour les ouvriers de l'*Instandhaltung*.

En revanche, pour les apprentis en formation, l'attractivité est partiellement présente. Cela s'explique en grande partie par des facteurs contextuels, comme la proximité géographique ou le prestige de l'entreprise, perçue comme un acteur majeur offrant une diversité d'opportunités d'apprentissage. Parmi les éléments attractifs figurent aussi certaines dimensions de la culture d'entreprise, telles que la présence d'un bus d'entreprise, la qualité du restaurant, l'encadrement des jeunes recrues, la diversité des machines ou encore la promesse de formations structurées et bien rémunérées. Ces éléments, bien que souvent considérés comme périphériques, font partie intégrante de la culture d'entreprise. Il convient néanmoins de souligner que, dans le cas des apprentis, ce ne sont pas uniquement les jeunes eux-mêmes qui prennent la décision de rejoindre l'entreprise, mais également leurs parents, qui valorisent ces éléments visibles et pratiques de la culture organisationnelle, en particulier ceux liés à la proximité et à la sécurité de l'environnement de travail.

En ce qui concerne la rétention des ouvriers de l'*Instandhaltung*, on observe, dans certains cas exceptionnels, comme celui évoqué dans l'entretien BC8, une réelle fierté et satisfaction de travailler dans l'entreprise. Ces ouvriers valorisent les avantages associés à leur emploi et s'approprient les éléments de la culture organisationnelle, qu'ils instrumentalisent à leur manière. Toutefois, ces cas demeurent marginaux.

Dans la majorité des situations, les ouvriers expriment un profond décalage entre les valeurs que l'entreprise affirme incarner et leur expérience vécue au travail. Les idéaux portés par l'identité régionale, tels que la fierté, la proximité ou encore la valorisation de l'humain, repris dans la culture organisationnelle, ne se traduisent plus dans leur quotidien professionnel. Ils considèrent que l'aspect traditionnel et terre-à-terre s'est estompé, et que l'humain n'est plus véritablement placé au centre des préoccupations. Les normes strictes de sécurité encadrent leurs actions à un tel point que toute autonomie dans leur réflexion ou leur pratique professionnelle semble futile et pas la bienvenue.

Par ailleurs, les mesures d'économie adoptées par l'entreprise affectent particulièrement les ouvriers de l'*Instandhaltung*, qui se sentent traités comme un poids pour la structure. Les conditions de travail difficiles, la pression constante et la faible reconnaissance salariale contribuent à une détérioration de leur bien-être et de leur motivation. Ces contraintes nuisent non seulement à leur santé au travail, mais remettent également en question des valeurs fondamentales que l'entreprise prétend défendre, comme la qualité et la pérennité. En outre, la perspective d'un emploi stable à long terme, considéré comme un facteur important de rétention dans les questionnaires d'*onboarding*, perd de sa pertinence face à l'urgence de subvenir correctement à ses besoins dans un contexte où les rémunérations offertes sont significativement inférieures à celles proposées par d'autres employeurs du secteur.

Concrètement, ces ouvriers se sentent marginalisés au sein de l'entreprise. Ils expriment clairement que, si la culture organisationnelle peut être vécue positivement par d'autres groupes et même comme point central d'appréciation au sein de l'entreprise, ce n'est pas leur cas.

En conclusion, l'attractivité exercée par la culture organisationnelle se révèle nulle pour les ouvriers déjà qualifiés et seulement partielle pour les apprentis. De la même manière, en ce qui concerne la rétention, la culture organisationnelle ne constitue pas un levier suffisant pour maintenir cette catégorie de personnel au sein de l'entreprise. D'autres facteurs, plus profonds et d'ordre individuel doivent donc jouer un rôle déterminant. Dès lors, il apparaît clairement insuffisant de fonder exclusivement les stratégies d'attraction et de rétention sur la seule culture organisationnelle. Bien qu'elle demeure un élément important du fonctionnement et de l'image de l'entreprise, elle ne peut à elle seule garantir l'engagement durable et la fidélité de l'ensemble des catégories de travailleurs.

### **6.3 Au-delà de la culture : les ancrs de carrière comme leviers de compréhension**

Après avoir souligné l'importance seulement partielle de la culture organisationnelle dans l'attraction et la rétention des ouvriers de l'*Instandhaltung*, il convient désormais d'explorer les véritables raisons de leur présence au sein de l'entreprise. En effet, malgré les multiples facteurs évoqués qui laissent penser qu'il n'existe aucune force d'attraction ou de rétention, la plupart des ouvriers choisissent de rester quand même. Nous démontrerons que ces raisons sont essentiellement individuelles, et peuvent être définies, du moins en partie par les ancrs de carrière.

#### **6.3.1 Les motivations personnelles des ouvriers qualifiés**

Les ancrs de carrière, concept développé par Edgar Schein (1975), désignent les éléments fondamentaux, souvent inconscients, constitués de valeurs, compétences, motivations et besoins essentiels qui orientent durablement les décisions professionnelles d'un individu.

##### **6.3.1.1 L'ancrage par la passion du métier**

En analysant les différents ancrs de carrière, il est possible d'en identifier plusieurs qui résonnent particulièrement auprès du public des ouvriers de l'*Instandhaltung* ; la première étant « la compétence fonctionnelle/technique » (Martineau, Wils & Tremblay, 2005, p. 456).

En effet, pour un certain nombre d'ouvriers, exceller dans leur domaine professionnel constitue une motivation centrale dans leur parcours de carrière. Même si cela n'est pas toujours immédiatement perceptible, leur volonté d'intégrer et de rester dans l'entreprise repose souvent sur la richesse et la diversité des tâches à accomplir, car cette variété leur permet avec le temps, de devenir des experts reconnus dans leur service, ce qui représente une source de grande valorisation personnelle et professionnelle.

Lorsqu'on examine l'impact de cette ancre sur l'attraction des apprentis, on constate qu'elle peut être présente, parfois de manière très significative. Certains jeunes rejoignent l'entreprise non seulement pour des raisons pratiques, telles que la proximité géographique ou la facilité d'accès, mais surtout parce qu'elle constitue, dans la région, la seule structure offrant une telle diversité d'activités et d'opportunités d'apprentissage. La taille de l'entreprise, et donc le nombre de machines et de technologies disponibles, permet un apprentissage constant et varié. Cependant, pour d'autres cette ancre joue un rôle limité dans l'attraction. Comme le souligne Schein (1975), les ancrs de carrière se forment au fil du temps et de l'expérience (Feldman et al., 1996). Ainsi, de nombreux apprentis ne disposent pas encore, à leur entrée, d'ancres clairement définies. Cependant nous pouvons confirmer le point de vue de l'étude de Jiang et Klein (1999). Ils y affirment que ce sont principalement des facteurs externes, tels que le soutien des

superviseurs ou les opportunités offertes, qui influencent la décision des jeunes quant à l'entreprise qu'ils choisiront en entrant sur le marché du travail.

En revanche, en ce qui concerne la rétention, cette ancre prend tout son sens. Une fois formés, après quelques années d'expérience, les jeunes professionnels commencent à identifier ce qui est véritablement important pour eux. Il apparaît alors que, même chez ceux qui n'avaient pas d'ancre bien établie au départ, la compétence technique et la connaissance de leur métier, deviennent progressivement un repère fondamental. Cette ancre devient pour beaucoup, la principale raison de rester dans l'entreprise. La passion pour le métier et la volonté d'atteindre un haut niveau de maîtrise technique constituent des leviers puissants, qui surpassent parfois d'autres considérations telles qu'un manque d'adéquation avec la culture que représente l'organisation ou les conditions de travail difficiles. Ils aiment profondément leur métier, et sont conscients qu'aucune autre entreprise de la région ne pourrait leur offrir des perspectives d'évolution et de perfectionnement comparables. Ils aspirent à l'excellence, et savent que seul un environnement industriel de cette envergure peut leur permettre d'atteindre cet objectif.

#### *6.3.1.2 L'ancrage par la progression*

Un autre type d'ancrage que l'on peut observer chez certains ouvriers est celui de « la compétence en gestion » (Martineau et al., 2005, p. 456). Cette ancre se manifeste notamment auprès des ouvriers rencontrés, par une volonté d'évoluer au sein de l'entreprise, d'endosser un rôle de soutien pour leur équipe, de former les nouveaux apprentis et, plus largement, de transmettre leur passion du métier à la jeune génération. Cette dynamique s'inscrit dans une démarche de développement personnel, où ces ouvriers souhaitent tirer leur entourage vers le haut, par exemple en accédant au poste de contremaître, en démontrant leur engagement, et en assumant un rôle de leadership (Martineau et al., 2005).

Une fois encore, un schéma similaire à celui observé avec l'ancrage de la compétence technique se dessine en ce qui concerne l'attraction. Certains apprentis, souvent ceux qui ont déjà développé une ancre de « compétence fonctionnelle/technique » (Martineau, Wils & Tremblay, 2005, p. 456), présentent également des indices précoces de cette orientation vers la gestion. Ce constat peut sembler aller à l'encontre de l'approche de Schein (1975), selon laquelle les ancres de carrière ne se développent qu'avec l'expérience, mais également avec le fait qu'il n'y en a qu'une seule qui peut être dominante (Feldman et al., 1996). Or, dans la réalité observée, il semble que ces deux types d'ancres peuvent coexister pendant les premières phases de la carrière, même si elles sont, à la base, mutuellement incompatibles (Feldman et al., 1996). L'une ou l'autre ne prendra réellement le dessus qu'avec le temps et l'évolution professionnelle. Ainsi, après quelques années d'expérience, on peut distinguer deux trajectoires.

Effectivement, certains professionnels vont chercher à approfondir leur expertise technique, tandis que d'autres ressentent le besoin de développer leurs compétences en gestion. Ce positionnement n'est pas figé, car il peut évoluer au cours de la carrière, en fonction des opportunités et des contextes que l'ouvrier vit.

Concernant la rétention, cette ancre de « compétence en gestion » (Martineau et al., 2005, p. 456) peut jouer un rôle déterminant pour certains ouvriers. En effet, pour ceux qui se trouvent dans une phase de leur parcours où ce type d'ancrage devient central, la possibilité d'évoluer, de former, de diriger et de moderniser le fonctionnement interne constitue une forte motivation à rester dans l'entreprise (Martineau et al., 2005). Cette volonté se manifeste souvent chez de jeunes ouvriers, parfois fraîchement sortis de leur apprentissage, qui rencontrent des tensions avec certains anciens, souvent des chefs d'équipe ou même des chefs d'atelier, attachés à des pratiques et des mentalités établies et peu enclins au changement. Pour ces jeunes, cela devient parfois une mission personnelle de moderniser les pratiques internes et d'insuffler une nouvelle dynamique.

Contrairement alors à l'avis de Feldman *et al.* (1996), qui expriment leurs inquiétudes face au bien-être d'un individu qui s'identifie à plusieurs ancres, nous rejoignons plutôt l'avis de Martineau *et al.* (2005), qui disent que cette « indifférenciation » (p.457) peut être bénéfique, surtout pour la rétention, car cette flexibilité permet de ne pas vouloir quitter son emploi juste parce qu'une des ancres est estompée.

### *6.3.1.3 L'ancrage par la stabilité*

Un autre ancrage particulièrement observable chez les ouvriers est celui de « la sécurité/stabilité » (Martineau et al., 2005, p.456). Cette ancre semble présente de manière quasi universelle, indépendamment des autres ancres dominantes identifiées chez les individus. En effet, elle ne crée pas d'incompatibilités, comme peuvent le faire les ancres de compétence fonctionnelle ou de gestion. Elle peut ainsi coexister aisément avec ces dernières, tout en jouant un rôle plus ou moins central selon les profils, mais reste un fil conducteur dans presque tous les discours recueillis.

S'agissant de l'attraction, cette ancre n'apparaît que rarement comme un critère conscient de choix pour les apprentis. Leur attention ne semble pas prioritairement portée sur la stabilité à long terme, un critère qui, en revanche, est souvent plus important aux yeux de leurs parents, qui au moment du choix de leur apprentissage, ont en général beaucoup d'influence. Cela renforce à nouveau l'argument avancé par Schein (1975) selon lequel les ancres de carrière se construisent et s'affirment au fil de l'expérience professionnelle (Feldman et al., 1996).

Une fois formés et engagés comme compagnons, les jeunes professionnels accordent alors une grande importance à cette stabilité. L'un des motifs principaux évoqués pour rester dans l'entreprise est

précisément la sécurité qu'elle offre en tant qu'employeur. Cette perception les dissuade de rejoindre de plus petites structures, qui pourraient offrir une meilleure rémunération mais dont la pérennité est jugée plus incertaine.

Cependant, cette ancre de stabilité est également un point de bascule pour nombre d'entre eux. Le manque de reconnaissance, qu'elle soit salariale ou humaine, fragilise peu à peu son rôle stabilisateur. Pour certains ouvriers, cela entraîne une remise en question progressive, où l'importance accordée à la sécurité est progressivement éclipsée par d'autres préoccupations telles que la valorisation du travail ou le bien-être au quotidien, avec une rémunération plus adéquate et des avantages considérés comme plus importants pour eux que ce que l'employeur propose.

Ce constat illustre de manière très claire la nature évolutive des ancres de carrière. L'expérience non seulement façonne ces ancres, mais elle peut également les transformer, les renforcer ou au contraire les affaiblir, en fonction des contextes et des événements vécus.

#### *6.3.1.4 L'ancrage par la proximité*

Enfin, l'ancre du « style de vie » (Martineau et al., 2005, p. 456) se manifeste de manière significative en parallèle aux autres types d'ancrage. Elle se traduit notamment par l'importance accordée à la proximité géographique du lieu de travail ainsi qu'à la régularité et à la prévisibilité des horaires. Ces éléments permettent aux ouvriers de ne pas devoir faire des heures supplémentaires, d'éviter les longs trajets et de limiter le temps perdu entre la fin d'une journée et le début de la suivante, facilitant ainsi une meilleure articulation entre vie professionnelle et personnelle.

Si cette ancre ne joue qu'un rôle marginal, voire inexistant dans l'attraction des apprentis. Elle devient en revanche un levier essentiel de rétention à plus long terme. Deux profils principaux d'ouvriers se distinguent à cet égard.

Le premier groupe est constitué d'ouvriers pour qui cette ancre n'est pas, au départ, particulièrement significative. Leur priorité réside dans la possibilité de cumuler un maximum d'heures de travail afin de générer un revenu suffisant pour atteindre certains objectifs de vie, comme l'achat ou la construction d'un bien immobilier. Cependant, dans le cadre de cette entreprise, les horaires strictement réglementés ne leur permettent pas d'augmenter leur temps de travail à la hauteur de leurs ambitions. Pire encore, certains expriment le sentiment que, même avec toutes les heures supplémentaires imaginables, ils n'atteindraient pas leur but financier. Ainsi, malgré eux, ces ouvriers se retrouvent indirectement concernés par cette ancre du style de vie : puisqu'ils ne peuvent pas réaliser leurs projets par l'accumulation d'heures, ils aspirent au moins à davantage de flexibilité dans leur emploi du temps afin de pouvoir consacrer plus de temps à des activités personnelles. Leur ancre du style de vie n'est donc

pas absente, mais insatisfaite, car les conditions actuelles de travail ne correspondent ni à leur désir de rendement, ni à leur besoin d'équilibre personnel.

Le deuxième profil, en revanche, correspond aux ouvriers ayant déjà atteint une certaine stabilité matérielle. Ils ont acheté ou, construit une maison, et recherchent désormais un rythme de travail prévisible, structuré et équilibré. Pour eux, cette ancre est non seulement importante mais également satisfaite. Leurs horaires fixes et leur capacité à organiser sereinement leur quotidien renforcent leur sentiment de bien-être, ce qui accroît leur attachement à l'entreprise.

### **6.3.2 L'ancre de la camaraderie**

Contrairement à la perspective défendue par Schein (1975), selon laquelle une ancre de carrière dominante émerge avec le temps et oriente les décisions professionnelles de manière stable, notre analyse rejoint davantage les théories de Martineau *et al.* (2005), notamment en ce qui concerne le phénomène de l'« indifférenciation » (Martineau *et al.*, 2005, p.457) et la coexistence de plusieurs ancres. Dans le cas des ouvriers de l'*Instandhaltung*, nous observons en effet non pas une, mais quatre ancres majeures : la « compétence fonctionnelle/technique », la « compétence en gestion », la « sécurité/stabilité » et enfin le « style de vie » (Martineau *et al.*, 2005, p. 456). Bien que tous les individus ne s'identifient pas à chacune de ces ancres avec la même intensité, leur présence conjointe semble jouer un rôle déterminant dans les dynamiques de rétention.

Ce constat va dans le sens de Martineau *et al.* (2005), qui soulignent que la pluralité des ancres peut traduire une plus grande flexibilité identitaire ainsi qu'une capacité accrue à s'adapter à des environnements de travail complexes et en constante évolution. Cette posture ouvre la voie à ce que les auteurs nomment une « voie hybride » (Martineau *et al.*, 2005, p. 456), où les individus naviguent entre plusieurs repères de sens professionnels plutôt que de se fixer sur un seul.

Cependant, notre observation empirique suggère également une limite dans le cadre conceptuel déjà retravaillé des ancres de carrière. Une dimension essentielle semble absente des modèles proposés jusqu'ici : la camaraderie. Cette ancre de la camaraderie que nous proposons ici comme une extension théorique, désignerait l'importance primordiale que certains ouvriers accordent à la qualité des relations humaines au sein de leur environnement professionnel. Il ne s'agit pas simplement d'un climat organisationnel ou d'une composante de la culture organisationnelle mais d'un véritable moteur de rétention intrinsèque à une grande partie de ces ouvriers : rester dans l'entreprise non pas uniquement pour le métier, les conditions ou les perspectives, mais pour les collègues, le sentiment d'appartenance à une équipe soudée.

Si l'on accepte que les ancrés représentent ce que l'individu valorise profondément dans son travail, alors il devient difficile d'ignorer l'impact de ces liens humains, en particulier dans des milieux tels que l'*Instandhaltung*, où le travail d'équipe est omniprésent. L'introduction de cette ancre de la camaraderie pourrait non seulement mieux refléter les réalités contemporaines du monde du travail, mais aussi combler une lacune importante dans la compréhension fine des facteurs de rétention des ouvriers.

Effectivement, dans notre cas nous pouvons constater que pour certains ouvriers, malgré les ancrés identifiés précédemment, l'ancre de la camaraderie est déterminante pour beaucoup. Ils attestent que cette ancre compense les facteurs négatifs énoncés avant et est la seule chose qui les fait vraiment rester.

La question centrale porte désormais sur la durabilité de cette dynamique d'ancrage. Les données recueillies montrent que les ancrés de carrière évoluent avec le temps, qu'elles ne sont ni fixes, ni immuables, et que leur importance relative peut varier selon les contextes professionnels et personnels. Dans ce cadre, il devient essentiel d'analyser à quel moment les ancrés partiellement insatisfaites cessent d'être tolérables et commencent à peser dans la décision de quitter l'entreprise.

En nous appuyant sur l'élargissement de la théorie de Schein (1975) par Feldman *et al.* (1996), nous savons que lorsqu'un ancrage professionnel est pleinement satisfait, il peut générer de nombreux bénéfices : une plus grande satisfaction au travail, une stabilité, une efficacité professionnelle, une meilleure adaptation au poste, un équilibre entre vie privée et professionnelle ainsi qu'un bien-être psychologique (Feldman *et al.*, 1996). Toutefois, dans le contexte étudié, ces effets semblent rarement atteints de manière complète. Les ouvriers expérimentent généralement une satisfaction partielle de leurs ancrés, ce qui questionne leur maintien dans l'emploi, qui repose davantage sur un compromis que sur une adhésion pleine.

Dans le contexte de l'*Instandhaltung*, plusieurs variables modératrices, telles que définies par Feldman *et al.* (1996) viennent complexifier cette relation entre ancrés et satisfaction. On observe notamment une forte tension entre la tentation externe et l'attachement géographique et social. D'un côté, le marché du travail est en demande constante de profils techniques, avec des rémunérations souvent bien plus élevées proposées ailleurs. D'un autre côté, les ouvriers sont freinés par des contraintes telles que le temps de trajet, l'impact sur le confort de vie, ou encore la perte de repères sociaux s'ils se voyaient devoir changer de travail. Cette inadéquation entre opportunités externes et contraintes personnelles réduit leur capacité à envisager un changement, même lorsque certaines ancrés sont insatisfaites (Feldman *et al.*, 1996).

Dans ce contexte, il est pertinent de considérer le poids relatif des différentes ancrés. Lorsque plusieurs ancrés coexistent, mais qu'une seule d'entre elles est pleinement satisfaite, cela pourrait suffire à maintenir un certain équilibre professionnel (comme la passion pour le métier, l'ancre de la compétence

fonctionnelle). Ce constat rejoint en partie la théorie initiale de Schein (1975), selon laquelle une ancre dominante suffit à garantir l'épanouissement professionnel d'un individu.

Cependant, nos observations mettent en lumière une réalité plus nuancée : les contextes évoluent, les attentes changent, et il existe un risque que, par moments, aucune des ancres classiques ne soit pleinement satisfaite. Cet argument fait écho à l'étude de Cabot et Gagnon (2021), qui mettent en lumière l'évolution des dynamiques de carrière. Ils expliquent que nous sommes dans une période de transition qui redéfinit des rôles professionnels. Il est donc important de considérer qu'après de cette catégorie de travailleurs également, de nouvelles ancres (des ancres multiples et des ancres plus souples) peuvent émerger.

C'est précisément dans cette zone de fragilité que prend place notre proposition théorique : l'ancre de la camaraderie. Bien qu'elle ne figure pas dans les modèles existants, elle apparaît comme une ancre transversale, partagée par la majorité des ouvriers rencontrés. Ces derniers, en s'y reconnaissant, trouvent une source constante de satisfaction au sein de l'entreprise. La camaraderie représente pour eux un soutien affectif, un sentiment d'appartenance, une reconnaissance mutuelle et un esprit d'équipe. Elle transcende les autres dimensions du travail et agit comme un puissant facteur de compensation.

Cette ancre, bien qu'informelle et absente des cadres théoriques traditionnels, joue un rôle central dans la dynamique de rétention. Elle permet aux ouvriers, même en cas d'insatisfaction dans d'autres sphères (qu'il s'agisse de l'évolution, de la rémunération ou du contenu du travail), de conserver un attachement durable à leur environnement professionnel. Les observations montrent d'ailleurs que les ouvriers qui ne s'identifient pas à cette ancre, ou qui ne considèrent pas la camaraderie comme une composante essentielle de leur engagement, sont également ceux qui présentent le risque le plus élevé de départ, lorsqu'aucune autre ancre ne parvient à être satisfaite pleinement.

À l'inverse, ceux qui expriment des frustrations importantes, voire une réelle déception vis-à-vis de certains aspects de leur emploi, évoquent souvent la qualité des relations humaines comme principale raison de leur maintien dans l'entreprise. La satisfaction générée par la camaraderie, bien que parfois inconsciente ou non formalisée, agit alors comme un véritable point d'ancrage compensatoire, suffisant pour entretenir leur engagement.

Cependant, il est essentiel de préciser que cette ancre de la camaraderie ne doit pas être confondue avec une norme implicite ou une obligation culturelle imposée. Elle ne constitue pas une forme de pression à l'intégration collective, comme pourrait le faire une culture organisationnelle. Elle demeure avant tout une orientation individuelle, qui s'épanouit lorsqu'un certain nombre de personnes partagent cette sensibilité relationnelle. Elle découle du collectif, mais n'impose pas l'adhésion. Ainsi, un ouvrier qui

s'appuie sur une autre ancre stable, bien que celle-ci soit évolutive au fil du temps, qu'il s'agisse de compétence technique, de gestion, de stabilité ou encore d'un équilibre entre vie privée et professionnelle, peut tout à fait trouver sa place au sein de la section, même sans se reconnaître dans cette logique de camaraderie.

En définitive, même si aucune ancre ne semble dominer de manière stable ou universelle, c'est bien l'articulation évolutive entre plusieurs d'entre elles, associée à la présence constante de l'ancre de la camaraderie pour certains, qui permet aux ouvriers de maintenir une forme de stabilité, malgré des conditions de travail peu favorables. Ainsi, les ouvriers ne se contentent pas de subir leur emploi : chacun parvient, à différents moments, à satisfaire au moins une ancre, et lorsque celle-ci n'est pas suffisante à elle seule, la camaraderie vient jouer un rôle de soutien complémentaire pour certains.

Il est donc possible d'affirmer que Schein (1975) n'avait pas tort lorsqu'il évoquait l'importance d'une ancre dominante. Toutefois, dans le cas présent, pour certains, cette ancre dominante prend une forme particulière : celle de la camaraderie, qui souvent doit être complétée par une ancre directement liée au travail et propre à chaque ouvrier. Ce duo - ancre relationnelle partagée et ancre professionnelle individuelle - constitue le véritable socle de la stabilité professionnelle et de la rétention observée dans le contexte de l'*Instandhaltung*.

#### **6.4 Faire sens ensemble : entre structure partagée et trajectoires individuelles**

Bien que, comme nous l'avons mentionné, le concept de culture organisationnelle présente plusieurs limites lorsqu'il s'agit de comprendre la complexité des dynamiques d'attraction et de rétention des ouvriers de l'*Instandhaltung*, le but n'est pas de l'exclure entièrement.

##### **6.4.1 L'attraction**

Effectivement, le rôle de la culture dans le processus d'attraction ne doit pas être sous-estimé. Pour appréhender pleinement ce qui motive les apprentis à rejoindre cette entreprise, il est nécessaire de rappeler que, dans la majorité des cas, leurs ancres de carrière ne sont pas encore formées au moment de leur choix. Ce manque d'expérience rend difficile l'identification consciente d'un système de valeurs personnelles liées au travail. Lors des entrevues, les apprentis affirmaient que la culture de l'entreprise n'avait joué aucun rôle explicite dans leur décision. Ils évoquaient plutôt des critères pratiques : la proximité géographique, la facilité d'accès, la taille de l'entreprise et les occasions d'apprentissage qui en découlent, la décision des parents et parfois le fait de suivre un camarade.

Cependant, lorsqu'on explore la question plus en profondeur, par exemple en leur demandant s'ils auraient fait le même choix si l'entreprise jouissait d'une mauvaise réputation, la réponse est clairement

négative. Cela révèle que, même de manière indirecte, des éléments de culture organisationnelle influencent bel et bien leur décision : c'est ce que Schein (2010, p. 25, traduction personnelle) nomme les « croyances et valeurs proclamées », étant le deuxième niveau de la culture organisationnelle et que nous retrouvons dans les discours, dans ce qui est rendu public.

À quinze ans, sans permis de conduire, le rôle des parents devient également central. Ces derniers sont rassurés par la proximité du lieu, la possibilité de prendre un bus, et le fait que l'adolescent puisse manger sur place à midi. Au-delà des considérations logistiques, il y a aussi une représentation sociale de l'entreprise : on sait qu'elle valorise la formation, qu'elle garde ses salariés, qu'elle offre un cadre stable. Ces valeurs perçues participent à l'attraction, même si elles ne sont pas directement formulées comme telles par les apprentis. La rémunération, les conditions de travail et la réputation de l'entreprise en matière de développement professionnel sont également perçus à travers ce prisme culturel, même si à nouveau, ils ne sont pas explicitement identifiés comme tels.

Ainsi, bien que nous ne puissions pas encore parler à ce stade d'un alignement entre la culture organisationnelle et les ancrés de carrière, comme ces dernières ne sont pas encore établies chez les jeunes, nous constatons que ce deuxième niveau de la culture organisationnelle agit en synergie avec d'autres facteurs, notamment la localisation, l'influence du cercle familial et amical, et l'avis des parents. La décision de rejoindre l'entreprise n'est pas uniquement individuelle, mais collectivement construite, fondée sur une combinaison de perceptions, de discours partagés et de pragmatisme familial.

Il serait possible d'évoquer ici une forme d'ancrage par procuration : les parents ne projettent pas nécessairement leurs propres ancrés, mais évaluent ce qui leur semble être le plus sûr et le plus avantageux pour leur enfant. Le choix de l'entreprise repose donc moins sur une vocation ou une envie consciente de l'adolescent que sur une évaluation pragmatique de ce que l'entreprise laisse transparaître en termes de stabilité, de cadre, et de sérieux.

#### **6.4.2 La rétention**

En ce qui concerne la rétention, la culture organisationnelle joue, comme nous l'avons expliqué, un rôle presque inverse de celui observé dans l'attraction. Au lieu de contribuer à fidéliser les ouvriers, elle tend à les éloigner. Cela s'explique par un décalage profond entre les discours affichés par l'entreprise et les perceptions réelles des ouvriers de l'*Instandhaltung*.

Même si certaines ancrés de carrière pourraient, en théorie, être alignées avec la culture organisationnelle, ce décalage empêche une harmonie. En nous appuyant sur les quatre processus culturels, nous observons une rupture nette au niveau du processus « d'interprétation » (Hatch, 1993, p.673, traduction personnelle) : les ouvriers ne perçoivent pas la culture telle qu'elle est officiellement

présentée. Cela constitue un déséquilibre fort, mais qui, pour l'instant, ne donne pas lieu à une remise en question de la part de l'employeur, car cette rupture semble circonscrite à une seule section.

Dans ces conditions, la rétention ne repose pas sur l'adhésion à la culture, mais plutôt sur des valeurs personnelles et des motivations intrinsèques, expliquées et illustrées par les ancrs de carrière. Ces motivations sont très variées et individuelles, ce qui rend la situation instable et difficilement prévisible. Il serait donc erroné de penser que cette stabilité relative est le résultat d'un système cohérent ; il s'agit plutôt d'un équilibre fragile, que l'on pourrait presque qualifier de petit miracle au vu de la situation très délicate.

Nous pourrions être tenté d'expliquer cette rétention par l'existence d'une sous-culture propre à l'*Instandhaltung*. Mais si l'on reprend la définition d'une culture organisationnelle au sens strict, composée de trois niveaux et représentant une force structurante, profonde et partagée, alors ce n'est pas applicable ici. Les motivations, les perceptions et les expériences vécues sont trop hétérogènes pour parler de véritable culture partagée.

C'est précisément pour cette raison que nous avons parlé d'une ancre de camaraderie, et non d'une culture. Cette ancre relationnelle est présente pour certains, essentielle pour d'autres, mais non universelle. Elle émerge du collectif, tout en demeurant une expérience individuelle, ce qui la distingue clairement d'un phénomène culturel global.

Finalement, c'est la combinaison de ces deux concepts - la culture organisationnelle (notamment dans l'attraction) et des ancrs de carrière (dans la rétention) - qui permet de saisir la complexité des dynamiques observées. Elle montre que l'attraction et la rétention ne répondent pas aux mêmes logiques, et qu'elles dépendent de facteurs extrêmement variables selon les contextes.

## 7. Discussion

### 7.1 Interprétation des résultats de la recherche

Les résultats tirés du terrain révèlent un écart significatif entre la culture organisationnelle telle qu'elle est conçue, promue et valorisée par l'entreprise, et les leviers réels d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés. Ce constat invite à nuancer le rôle central traditionnellement accordé à la culture dans les stratégies de gestion des ressources humaines.

D'un côté, la culture organisationnelle, analysée à travers les niveaux de Schein (1985) et les processus de Hatch (1993), apparaît comme un système cohérent, mobilisé de manière proactive par l'entreprise. Elle est omniprésente dans les discours institutionnels, dans l'organisation matérielle du travail, ainsi que dans les dispositifs de valorisation du bien-être et de la performance. Les responsables RH fondent une grande partie de leurs efforts d'attractivité et de fidélisation sur cette culture, qu'ils considèrent comme une composante essentielle de l'identité de l'entreprise. Cependant, une fois de plus, cette posture révèle une préconception du concept de culture organisationnelle : elle est mobilisée comme une évidence stratégique, souvent sans que les acteurs concernés ne s'appuient sur une définition conceptuelle rigoureuse, mais plutôt sur des représentations spontanées. Cette utilisation conduit à une focalisation sur les niveaux les plus visibles et les plus facilement communicables de la culture, des « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle) et des « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle), au détriment des niveaux plus profonds et plus implicites, souvent intangibles et difficiles à formaliser. Ce constat nous amène à distinguer deux registres d'action bien distincts : d'une part, une stratégie d'attraction, qui mobilise principalement des éléments superficiels et visibles de la culture organisationnelle, destinés à séduire un public externe ; d'autre part, des stratégies de rétention, qui exigent une approche plus profonde, reposant sur l'intégration réelle, parfois inconsciente, des normes, valeurs et représentations partagées par les membres une fois intégrés dans l'organisation.

Cependant, nos matériaux empiriques nuancent cette posture. Si cette culture agit effectivement comme un levier d'attraction indirect, notamment auprès des apprentis et de leur famille, elle n'est pas suffisante pour garantir la rétention des ouvriers qualifiés. Le processus d'interprétation (Hatch, 1993), censé assurer une appropriation continue de la culture par les membres de l'organisation, montre ici ses limites. Chez les ouvriers de l'*Instandhaltung*, le décalage entre les discours promus et les expériences vécues génère un sentiment de dissonance, voire de mise à distance vis-à-vis de la culture organisationnelle. L'adhésion au modèle culturel de l'entreprise n'est ni totale ni homogène, et explique encore moins la raison qu'ont les ouvriers de rester fidèle à l'entreprise après leur apprentissage.

Dans ce contexte, l'analyse des ancrés de carrière de Schein (1975), Martineau *et al.* (2005) et Feldman *et al.* (1996), permet d'éclairer les dynamiques de rétention par une approche centrée sur les motivations individuelles. Loin de constituer une simple alternative à la culture, les ancrés permettent de saisir des logiques d'engagement plus subtiles, ancrés dans des besoins personnels, des préférences professionnelles, et des équilibres de vie. Quatre ancrés principaux ont été identifiés : la compétence technique, la compétence en gestion, la sécurité/stabilité et le style de vie.

Ces ancrés ne sont pas exclusives les unes des autres : elles coexistent souvent chez un même individu, dans une dynamique évolutive. Ce constat rejoint les travaux de Martineau *et al.* (2005) sur « l'indifférenciation » (p.457) des ancrés, surtout au début du parcours professionnel, avant qu'elles ne se dirigent vers une spécialisation progressive avec l'expérience. Dans ce cadre, la rétention ne dépend pas d'un alignement entre la personne et la culture globale de l'entreprise, mais de la possibilité pour chaque ouvrier de satisfaire au moins une ancre essentielle, même de manière partielle.

Une proposition théorique originale émerge de notre étude : celle d'une ancre de la camaraderie, absente des modèles classiques, mais fortement présente dans les discours recueillis. Cette ancre relationnelle constitue un levier transversal de rétention, qui permet à certains ouvriers de compenser d'autres insatisfactions structurelles, en s'appuyant sur des liens humains forts, un esprit d'équipe, et un sentiment d'appartenance localisé. En définitive, les résultats suggèrent qu'il est réducteur de penser l'attraction et la rétention à travers le seul prisme de la culture organisationnelle. Si celle-ci conserve un rôle non négligeable, en particulier dans les premières phases du parcours professionnel, elle doit être articulée à une compréhension fine des motivations individuelles et des trajectoires singulières.

Ces résultats nous amènent à interroger la portée réelle de la culture organisationnelle telle qu'elle est présentée par l'entreprise. En effet, cette dernière met en avant des valeurs fortes, centrées sur l'humain, tant dans ses discours institutionnels que dans ses dispositifs visibles, laissant entendre qu'elle s'inscrit dans une démarche éthique, inclusive et bienveillante. Toutefois, le décalage manifeste entre ce discours affiché et la réalité vécue par les ouvriers de l'*Instandhaltung* soulève une série de questions fondamentales, à commencer par celle de la sincérité du message culturel, mais également celle de sa portée effective. Peut-on réellement parler de culture organisationnelle partagée si toute une partie de l'entreprise ne s'y reconnaît pas, voire s'en sent exclue ?

Ce constat vient ébranler les fondements mêmes du concept, tel qu'il est défini par Schein (2010), reposant sur quatre piliers essentiels: la « stabilité structurelle », la « profondeur », « l'étendue » et « une modélisation ou une intégration des éléments » (p. 16, traduction personnelle).

Dans le cas de l'entreprise étudiée, chacun de ces piliers est mis en tension, remettant en cause l'existence même l'équilibre proclamé d'une culture organisationnelle partagée.

D'une part, l'étendue et la profondeur sont fortement compromises. L'identification des ouvriers de l'*Instandhaltung* à la culture de l'entreprise est *quasi* inexistante, ce qui empêche toute appropriation réelle des valeurs ou des normes promues. Dès lors, le processus d'intégration des éléments, entendu comme la capacité à relier croyances, comportements et pratiques de manière cohérente, ne peut fonctionner que de manière partielle et informelle. Cette fragmentation pousse les ouvriers à s'orienter vers des motivations individuelles, en marge de la culture institutionnelle. Chez certains, cette dynamique individuelle débouche malgré tout sur une forme de collectif alternatif, incarné par ce que nous avons nommé l'ancre de la camaraderie, qui permet de recréer un sens partagé. Toutefois, cette ancre n'est pas assez partagée pour pouvoir faire place à une sous-culture à part entière.

D'autre part, la stabilité structurelle elle-même devient incertaine. Le département de l'*Instandhaltung*, essentiel au bon fonctionnement de l'entreprise, repose sur un équilibre fragile, où les différentes ancres de carrière viennent remplacer l'équilibre donné par une culture organisationnelle, et qui en plus de ça sont seulement partiellement satisfaites. Ce compromis instable, s'il venait à se rompre, par exemple en cas de départs, de désengagement généralisé ou d'aggravation des tensions, pourrait entraîner des conséquences systémiques : ralentissements ou interruptions de production, montée du mécontentement, dégradation du climat social et effet en cascade sur les autres services de l'entreprise.

L'impact ne serait pas uniquement interne. Il toucherait également l'image externe et la réputation de l'organisation, qui fait partie intégrante des éléments mobilisés dans les stratégies d'attraction. Ce risque est d'autant plus réel que certains ouvriers expriment déjà ouvertement une forme de désillusion : pour eux, travailler dans cette entreprise n'est plus une fierté, mais devient au contraire source de moqueries dans leur entourage. Ce changement de perception sociale est symptomatique d'une perte de légitimité symbolique. L'entreprise, perçue autrefois comme un acteur régional de référence – à la fois humain, moderne et structuré – voit son image se fissurer de l'intérieur.

Ce phénomène est d'autant plus critique que, comme les entretiens l'ont révélé, c'est précisément cette image valorisante qui avait attiré de nombreux ouvriers à l'époque de leur apprentissage. L'entreprise avait su construire, à travers ses « artefacts » (Schein, 2010, p.23, traduction personnelle), et ses « croyances et des valeurs proclamées » (Schein, 2010, p.25, traduction personnelle) une image cohérente et séduisante. Or, une fois intégrés dans la structure, ces mêmes travailleurs constatent un écart profond entre les promesses initiales et leur expérience concrète. Ce désalignement entre discours et réalité, entre attentes et vécu, fragilise non seulement l'engagement individuel, mais remet aussi en question la cohésion organisationnelle, et la légitimité de la culture, dans son acception la plus profonde. Elle risque de devenir un simple outil de communication, déconnecté de la réalité du terrain et inapte à générer une rétention réelle. Cela renforce l'idée que l'attraction repose souvent sur des dimensions

visibles et symboliques, alors que la rétention dépend d'un alignement profond entre les valeurs vécues et les attentes personnelles des travailleurs.

## **7.2 Vers une approche plus intégrée**

Si l'on considère les recherches existantes portant sur l'impact de la culture organisationnelle et des ancrés de carrière sur l'attraction et la rétention, un constat critique s'impose : la majorité de ces travaux restent superficiels et insuffisamment intégrés. Ils peinent à expliquer comment, à long terme, toutes les catégories de travailleurs peuvent à la fois être attirées par une organisation et y rester durablement.

En effet, ces études traitent souvent la culture organisationnelle comme une donnée acquise, rarement questionnée théoriquement, et la réduisent à un ensemble de dimensions visibles (valeurs, climat, structure), sans considérer sa profondeur réelle ni ses variations internes. Elles s'appuient fréquemment sur des typologies rigides, centrées sur un type de culture (innovante, inclusive, communautaire, etc.), comme le montrent les travaux de Delle et Kumasey (2013), Sylejmani et Mesko (2024), ou Čuček et Kač (2020), sans jamais explorer la manière dont ces cultures sont différemment reçues selon les groupes internes.

De plus, très peu d'études s'intéressent à l'entreprise dans sa globalité structurelle. Les recherches privilégient un service, un secteur ou un échantillon homogène, sans rendre compte de l'hétérogénéité des expériences culturelles selon les catégories professionnelles. Ce biais méthodologique conduit à des généralisations hâtives qui occultent les tensions et les écarts de perception en interne. Pourtant, comme le souligne Barney (1986), la culture ne devient une ressource stratégique que lorsqu'elle est profondément enracinée, difficilement imitable et authentiquement partagée. Ce n'est donc pas sa seule existence déclarative qui garantit sa portée stratégique, mais bien sa capacité à s'incarner dans l'ensemble des couches de l'organisation, auprès de l'ensemble des catégories de travailleurs.

Le même constat peut être fait concernant les ancrés de carrière. Bien que plusieurs auteurs aient utilisé le modèle de Schein (1975) pour analyser les choix professionnels (Tan & Quek, 2001 ; Jiang & Klein, 1999), ces travaux se limitent souvent à identifier une ancre dominante et à vérifier son lien avec la satisfaction. Or, des recherches plus récentes, comme celles de Cabot et Gagnon (2021) ou Chang *et al.* (2012), rappellent que les ancrés sont multiples, évolutives et souvent contradictoires, et que la rétention ne dépend pas seulement de leur satisfaction, mais aussi de facteurs relationnels, identitaires et contextuels.

En somme, ces études montrent que ni la culture organisationnelle ni les ancrés de carrière, lorsqu'elles sont abordées de manière isolée ou réduite, ne suffisent à expliquer les comportements d'attraction et de rétention, surtout dans des environnements complexes et stratégiquement fragiles.

### **7.3 Au-delà du cadre conceptuel**

Bien que conceptuellement, nous avons essayé de pousser au plus loin la culture organisationnelle et les ancrés de carrière, il faudrait prendre en considération d'autres facteurs qui influencent les difficultés rencontrées par les ouvriers qualifiés de l'*Instandhaltung*, et qui mettent en péril leur attraction et la rétention.

#### **7.3.1 Entre contraintes économiques et attentes symboliques**

Ce travail n'a pas pour objectif de minimiser les réalités économiques, juridiques et managériales qui encadrent l'action de l'entreprise, bien que nous comprenions qu'il peut donner cette impression. Il est essentiel de rappeler que l'entreprise, avec plus d'un millier de travailleurs sur le site en question, ne peut raisonnablement pas s'adapter de manière individualisée à l'ensemble des motivations intrinsèques de chaque travailleur. D'un point de vue entrepreneurial, certaines contraintes sont structurelles. La maintenance de machines d'une telle envergure implique des tâches dures, physiquement exigeantes, parfois ingrates, ainsi certaines limites à l'attractivité et à la rétention sont inhérentes à l'activité elle-même.

À cela s'ajoute une réalité financière souvent mal perçue par les ouvriers : la rémunération nette qu'ils perçoivent à la fin du mois n'est qu'une partie du coût réel supporté par l'employeur. En plus de la rémunération directe, l'entreprise assume des investissements en formations, elle offre des opportunités d'évolution et garantit un endroit de travail agréable et moderne. Ces éléments, bien qu'invisibles dans la fiche de paie, représentent un coût. Comme quelques ouvriers, reconnaissants pour les opportunités que l'entreprise offre, l'ont mentionné eux-mêmes, ces formations sont nombreuses, bien organisées, et bénéfiques à long terme. Néanmoins, ce coût d'investissement sur l'ouvrier est rarement interprété comme une forme de reconnaissance par les principaux concernés, surtout dans un contexte où les conditions de travail sont ressenties comme difficiles et les rémunérations comme peu valorisantes.

Par ailleurs, l'entreprise est tenue par un cadre légal strict, notamment par les conventions collectives du secteur du bois, qui encadrent les grilles salariales. Ce n'est donc pas possible de s'en écarter librement. Toutefois, il existe des leviers, comme les primes de pénibilité ou les bonus spécifiques, qui pourraient être activés pour reconnaître les conditions particulières de certains postes, notamment pour les ouvriers de la maintenance. Or, ces mécanismes sont rarement appliqués selon les ouvriers interrogés, ou alors perçus comme trop complexes administrativement pour être sollicités. Ce manque d'accessibilité contribue à l'invisibilité des bonus, et donc à leur inefficacité symbolique.

Les experts RH reconnaissent eux-mêmes que la question salariale en maintenance reste problématique depuis longtemps. Ils indiquent que, dans une logique de gestion, la maintenance est perçue comme un centre de coût, et c'est donc souvent dans ce département que les efforts d'optimisation budgétaire sont

les plus marqués. Cela se traduit, selon eux, par un manque de marge de manœuvre, même s'ils admettent que cette situation alimente une insatisfaction chronique. L'argument, selon lequel chaque individu au sein de l'entreprise doit participer aux efforts d'économie, a une certaine cohérence du point de vue gestionnaire. Néanmoins cette charge, reposant sur les ouvriers de l'*Instandhaltung*, a comme effet qu'ils se trouvent souvent à la frontière entre satisfaction à peine suffisante et désir de départ.

Ce que les ouvriers réclament, au fond, n'est pas nécessairement une révision complète du système de rémunération, mais un geste de reconnaissance concret, à la hauteur de la pénibilité de leur travail. Une reconnaissance qui, selon eux, existe déjà pour d'autres catégories de travailleurs (à travers la valorisation symbolique de la culture organisationnelle ou par des conditions de travail plus aisées). Ce sentiment d'exclusion de la culture de reconnaissance nuit à leur attachement à l'entreprise, d'autant plus qu'ils perçoivent clairement que leurs efforts sont cruciaux au bon fonctionnement global.

En conclusion, si les ouvriers comprennent qu'il existe des contraintes économiques et légales, ils attendent que ces contraintes soient accompagnées d'un effort de valorisation équitable, et non simplement justifiées par la structure. Une entreprise qui affirme placer l'humain au centre, ne peut se permettre d'ignorer les ressentis différenciés de reconnaissance entre les catégories de son personnel. Car au-delà de la rémunération, c'est bien la reconnaissance explicite de leur rôle, à travers des signes tangibles et accessibles, qui pourrait permettre à ces ouvriers de se sentir inclus dans la culture commune de l'organisation.

### **7.3.2 L'enracinement territorial face aux défis de l'attractivité durable**

Un autre facteur externe essentiel à considérer dans l'analyse des dynamiques d'attraction et de rétention est la position géographique de l'entreprise, sur laquelle cette dernière exerce peu de marge de manœuvre. Située dans une zone montagneuse et relativement isolée du Tyrol, l'entreprise valorise pleinement cet ancrage territorial dans son discours culturel. Elle met en avant les valeurs régionales, la beauté naturelle de l'environnement et une certaine fierté identitaire comme éléments clés de son image et de sa culture organisationnelle. Cette mise en récit contribue à forger une identité d'entreprise perçue comme authentique, enracinée et proche de son territoire.

Cet ancrage local peut effectivement constituer un atout pour une partie des employés, notamment le personnel administratif ou les cadres venus de l'extérieur, souvent sensibles à la qualité de vie et à l'environnement naturel offerts par la région. De plus, certains postes dans ces services permettent une flexibilité linguistique, rendant moins impérative la maîtrise parfaite de l'allemand. Pour ces profils, la localisation peut donc participer à l'attractivité de l'entreprise.

Cependant, cette même localisation représente une contrainte majeure pour le recrutement d'ouvriers qualifiés, en particulier au sein du département de l'*Instandhaltung*. Contrairement aux autres services, ce département repose *quasi* exclusivement sur une main-d'œuvre locale. Or, les données de terrain indiquent que cette population, notamment chez les jeunes générations, se fait de plus en plus rare. Le marché local souffre d'un déficit structurel de potentiels candidats, particulièrement pour les postes techniques, exigeants et peu mobiles.

Pour les ouvriers non locaux, plusieurs éléments rendent le poste difficilement attractif. Par exemple, la rémunération proposée, assez basse comparé à leurs collègues du même domaine dans d'autres entreprises à cause des conventions collectives du secteur du bois, ne compense pas le coût de la vie élevé de la région, l'un des plus importants d'Autriche, et supérieur à celui de certaines régions frontalières allemandes. Dans ce contexte, les qualités esthétiques du territoire ou les valeurs régionales mises en avant dans la culture organisationnelle ne suffisent pas à motiver une relocalisation.

Face à ces difficultés, l'entreprise peut encore compter sur un attachement fort et culturellement enraciné des Tyroliens à leur région. Les entretiens montrent en effet que malgré l'isolement, les contraintes économiques ou le manque de perspectives professionnelles, fortement limitées à l'industrie, l'hôtellerie et la restauration, beaucoup de résidents restent profondément liés à leur territoire. Ce lien identitaire fort, couplé à une forme de loyauté régionale, joue un rôle clé dans le maintien d'une certaine stabilité du personnel local, limitant, du moins temporairement, les effets d'un manque de candidats.

Cependant, cette situation relève davantage d'une résilience passive que d'une stratégie active. Autrement dit, si le territoire permet encore aujourd'hui de retenir les ouvriers, ce n'est pas parce que l'entreprise a su répondre à tous les enjeux d'attractivité de manière adaptée, mais bien parce que les contraintes du territoire maintiennent artificiellement l'équilibre. À moyen terme, l'épuisement de cette ressource humaine locale, conjugué à une absence d'attractivité pour les non-résidents et à une politique de rémunération perçue comme peu incitative, constituent un risque structurel majeur pour la pérennité des services de production et de maintenance.

Ainsi, le positionnement géographique, bien que valorisé culturellement, apparaît ici comme un facteur ambivalent : à la fois pilier de l'identité de l'entreprise et obstacle à son développement RH durable.

### **7.3.3 Dynamiques politiques et sociétales**

Il est essentiel de replacer l'analyse dans un contexte plus large que celui de la seule organisation. Malgré les déséquilibres internes observés dans l'entreprise étudiée, il nous semble nécessaire de défendre aussi sa position face à des dynamiques externes puissantes, qui la dépassent largement. Un facteur central, trop souvent sous-estimé dans les analyses centrées sur la gestion des ressources humaines, est celui des

mutations sociétales. Ce constat s'est d'ailleurs imposé à nous, non seulement à travers les entretiens menés en Autriche, mais également dans le cadre des entretiens exploratoires réalisés en Belgique, où des discours similaires émergent, qu'ils soient portés par des ouvriers, des experts RH ou même des représentants politiques.

Tous s'accordent sur un point : un changement sociétal profond est en cours, difficile à définir précisément car il est encore en train de se produire. Il ne s'agit pas ici de revenir à une énième définition du manque de main-d'œuvre ou à des chiffres sur la démographie, mais de prendre au sérieux les ressentis exprimés par les personnes rencontrées, qui ne nous paraissent pas anodines, mais qui dépassent largement le cadre de ce travail. Parmi les inquiétudes évoquées figurent : une pression accrue des parents pour pousser leurs enfants vers les études supérieures, considérées comme une voie vers un avenir plus stable ; une désaffection pour les métiers manuels perçus comme durs et peu valorisants ; des attentes de flexibilité, de changement, de mobilité, ainsi qu'une exigence de rémunération plus élevée dès le début de carrière. Ces ressentis, bien que nous ne les intégrions pas directement dans notre travail, et qu'ils ne sont pas clairement définis, peuvent jouer un rôle très influent sur les entreprises.<sup>30</sup>

Ces évolutions s'accompagnent également d'un sentiment d'incertitude générationnelle, tel qu'exprimé par les jeunes ouvriers rencontrés, marqué par une perte de repères traditionnels comme la stabilité professionnelle, la propriété immobilière ou les trajectoires linéaires de carrière. Autrement dit, les jeunes générations semblent prises entre de nouvelles aspirations multiples et une forme de précarité structurelle qui complexifie leur rapport au travail.

Le cas du Tyrol illustre particulièrement bien cette tension. Là où une forte identité régionale persiste, nous observons un clivage net entre deux types de trajectoires : d'un côté, des jeunes très attachés à leur région, fiers de leur appartenance territoriale, et pour lesquels l'entreprise a une responsabilité directe de maintien, de reconnaissance et de fidélisation ; de l'autre, des jeunes qui cherchent à fuir leur lieu d'origine, parfois avec une radicalité marquée. Entre ces deux extrêmes, les positions intermédiaires semblent de plus en plus rares, comme le soulignait également un homme politique belge, évoquant un manque de considération pour ce que les territoires d'origine peuvent offrir. D'après les ouvriers rencontrés, ce déracinement progressif est renforcé par la présence constante des réseaux sociaux, qui exposent en permanence d'autres modes de vie, d'autres opportunités, et créent parfois une illusion de facilité d'accès à l'ailleurs.

À cela s'ajoute une évolution économique fondamentale : le coût de la vie, devenu bien plus élevé qu'auparavant, vient remettre en cause la promesse classique selon laquelle un métier assure une vie stable. Pour de nombreux jeunes, accéder à la propriété, objectif autrefois central dans la construction

---

<sup>30</sup> Voir Annexe 3, X25, pour des extraits d'entretiens supplémentaires

d'un avenir professionnel, n'est plus garanti, même avec un emploi à temps plein. Cette réalité dépasse largement la responsabilité des entreprises : elle renvoie à des enjeux économiques et politiques structurels, sur lesquels les employeurs n'ont qu'un pouvoir limité.

Dans ce contexte, les motivations professionnelles deviennent de plus en plus diversifiées et ambivalentes : certains rejettent les métiers manuels par peur de ne pas pouvoir atteindre une sécurité matérielle, d'autres refusent le modèle de la propriété et recherchent avant tout de la flexibilité et du sens dans leur travail. L'entreprise, prise dans cette reconfiguration des attentes, se trouve désarmée face à une jeunesse fragmentée, instable et en quête de repères pluriels, souvent contradictoires.

#### **7.4 Réflexions sur la temporalité, l'ancrage local et les barrières linguistiques**

Enfin, pour interpréter les résultats de cette recherche et envisager des prolongements, il est essentiel de prendre en compte trois éléments souvent sous-estimés dans les travaux mobilisant des cadres théoriques internationaux : le temps, le lieu et la langue.

Premièrement, du point de vue temporel, les concepts clés mobilisés dans ce travail ont été développés pour l'essentiel dans les années 1970 à 1990. Bien qu'ils aient été repris et adaptés par des auteurs plus récents, leur structure de base reste fortement marquée par le contexte socio-économique et managérial de leur époque. Or, le monde du travail a profondément évolué depuis : transformations des parcours professionnels, nouvelles formes d'engagement au travail, hybridation des statuts, évolution des attentes vis-à-vis de l'entreprise. Une actualisation plus critique de ces cadres théoriques, tenant compte de ces mutations, serait nécessaire pour éviter toute naturalisation ou simplification des phénomènes observés.

Deuxièmement, sur le plan géographique, il faut rappeler que ces concepts ont été largement construits à partir d'observations et d'enquêtes réalisées dans des contextes nord-américains, souvent en lien avec des entreprises situées dans des environnements économiques et culturels très différents de celui étudié ici. Appliquer ces modèles dans un contexte rural autrichien, à forte spécificité territoriale et culturelle, pose inévitablement des questions d'adéquation. Pour des recherches futures, il serait pertinent de se tourner vers des cadres théoriques davantage ancrés dans des réalités européennes, bien qu'elles soient moins facilement visibles dans les recherches.

Enfin, l'aspect linguistique mérite également d'être souligné. La très grande majorité des références mobilisées dans la littérature scientifique internationale sont produites en anglais, ce qui tend à invisibiliser des travaux issus d'autres espaces linguistiques. Une ouverture à des sources en langue locale, mais aussi à d'autres langues européennes, pourrait ainsi permettre de décloisonner le cadre d'analyse et d'enrichir les perspectives théoriques.

## 8. Conclusion

Pour répondre rigoureusement à notre question de recherche, il convient de procéder par étapes, en distinguant ce que la culture organisationnelle et les ancrés de carrière permettent, ou non, d'expliquer dans les dynamiques d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés.

Tout d'abord, il apparaît clairement que la culture organisationnelle, telle qu'elle est vécue dans l'entreprise, n'est pas un facteur d'attraction pour les ouvriers qualifiés déjà formés. Ceux-ci n'apposent pas une grande importance ni aux valeurs mises en avant, ni aux symboles portés par l'organisation. En effet, ces derniers choisissent principalement l'entreprise pour des raisons économiques. Du côté des apprentis, on observe une forme d'attractivité partielle, reposant davantage sur des éléments périphériques de la culture, tels que la proximité géographique, la réputation et les dires de connaissances, souvent valorisés par les parents, que sur un réel alignement culturel ou vocationnel.

En ce qui concerne la rétention, la culture organisationnelle semble jouer un rôle insignifiant, voire repoussant. Effectivement, les ouvriers interrogés expriment un décalage marqué entre le discours managérial, fondé sur des valeurs d'humanisme, de proximité et de valorisation, et leur ressenti concret au travail, fait de marginalisation, de contraintes physiques importantes, d'une pression constante, et surtout d'un manque de reconnaissance, tant salariale que symbolique. Dans ce contexte, la culture organisationnelle est souvent perçue comme une façade, voire comme un discours trompeur, ce qui tend à alimenter un désengagement latent.

C'est précisément à ce stade que les ancrés de carrière offrent un éclairage plus pertinent en ce qui concerne la rétention des ouvriers, malgré des conditions objectivement peu favorables. Notre travail de recherche identifie en particulier quatre ancrés dominants auprès des ouvriers qualifiés : l'ancre de « compétence fonctionnelle/technique », l'ancre de « compétence en gestion », celle de « sécurité/stabilité » et enfin celle du « style de vie » (Martineau, Wils & Tremblay, 2005, p. 456). La présence de ces différentes ancrés, souvent évolutives au fil du parcours professionnel, semble permettre aux ouvriers de s'adapter à un environnement de travail parfois difficile et non propice à la fidélisation, en leur offrant un point d'ancrage identitaire.

Cependant, si le modèle de Schein (1985) et ses prolongements ultérieurs ont permis d'éclairer une grande diversité de trajectoires, ils ne prennent pas toujours en compte l'émergence de nouvelles formes d'ancrages, potentiellement liées aux transformations contemporaines du travail et aux spécificités du monde ouvrier. C'est dans cette perspective que ce mémoire propose d'ajouter une neuvième ancre au modèle, que nous avons nommée l'ancre de la camaraderie. Celle-ci désigne une forme d'attachement prioritaire aux relations sociales et au climat d'équipe, qui devient un facteur de rétention lorsque les

autres ancrages, ne sont que partiellement, ou dans certains cas pas du tout, satisfaits. Elle permet ainsi d'expliquer pourquoi certains ouvriers choisissent de rester au sein d'une entreprise pour préserver des liens humains forts.

L'approche par les ancrages de carrière permet donc de dépasser la perspective organisationnelle classique, en révélant la dimension subjective et individualisée des décisions de rétention et en ne jouant qu'un rôle marginal pour l'attraction. Elle met en évidence que ce sont les conceptions profondes des individus, leur manière de donner du sens à leur travail, qui déterminent leur engagement sur un plus long terme. Dès lors, la culture organisationnelle seule ne peut pas être considérée comme une stratégie suffisante, ni pour attirer, ni pour retenir durablement les ouvriers qualifiés dans un secteur industriel comme celui qui a été étudié.

Bien que les ancrages de carrières permettent d'élucider certaines limites de la culture organisationnelle, nous nous sommes rendu compte que cela ne suffisait toujours pas à épuiser la complexité du phénomène de l'attraction et de la rétention. Il existe également un niveau sociétal sur lequel l'entreprise a peu ou pas de prise, comme les représentations du travail manuel, la reconnaissance symbolique, l'accès au logement, la dynamique territoriale, ou encore la pression sociale et familiale. Ces facteurs externes influencent fortement les parcours professionnels, indépendamment de toute stratégie d'attraction ou de rétention, aussi bien pensée soit-elle.

C'est précisément pour cette raison qu'il devient crucial pour cette entreprise de *chouchouter* les ouvriers qu'elle a déjà. Autrement dit, dans un marché du travail tendu, où les leviers d'action sont limités à l'échelle organisationnelle, il est d'autant plus stratégique de prendre soin des travailleurs en poste, de reconnaître leurs compétences, d'écouter leurs aspirations et de leur offrir des conditions de travail à la hauteur de leur engagement. Car si l'entreprise ne peut pas tout contrôler, elle peut au moins créer un environnement où ceux qui restent ont de bonnes raisons de continuer à le faire.

Sur le plan théorique, ce travail contribue à enrichir les cadres d'analyse classiques en intégrant des dynamiques identitaires individuelles dans la compréhension des stratégies RH. Académiquement, le but de ce travail était de répondre à un angle mort de la littérature, en donnant une visibilité nécessaire à une catégorie professionnelle souvent négligée dans les études: les ouvriers qualifiés. Au niveau sociétal, il invite à revaloriser symboliquement ces métiers, trop souvent réduits à leur dimension technique ou salariale, et propose un changement de regard essentiel à leur reconnaissance. Enfin, en matière de management, il fournit des pistes d'action concrètes pour les entreprises confrontées à des tensions de recrutement, telles que repenser l'attractivité et la fidélisation non pas comme des logiques universelles, mais comme des processus contextualisés, sensibles aux aspirations profondes des

travailleurs. En ce sens, ce mémoire rappelle que la pérennité organisationnelle repose sur une meilleure articulation entre normes collectives et réalités individuelles, entre culture partagée et ancrage personnel.

Sur le plan méthodologique, nous avons fait le choix d'une approche qualitative, centrée sur l'observation et les entretiens, qui nous a permis d'entrer au plus près du vécu des ouvriers qualifiés et de croiser leurs récits avec ceux des professionnels RH. Ce croisement des regards a constitué une véritable richesse, rendant compte de la complexité des enjeux liés à l'attraction et à la rétention dans le contexte spécifique de l'entreprise étudiée. Le contact de terrain, bien que parfois informel, a apporté une compréhension fine et ancrée, difficilement accessible par d'autres méthodes.

Cependant, certains aspects de notre démarche doivent être interrogés. Le temps de terrain, bien que conséquent, n'a pas permis de saisir l'évolution des trajectoires sur le long terme. Enfin, notre posture de recherche intégrée dans le terrain, en parallèle à notre posture de réalisation de stage, bien qu'enrichissante, a pu influencer certaines réponses ou dynamiques relationnelles, ce qui aurait mérité une réflexivité encore plus approfondie.

De plus, ce travail ne peut prétendre répondre à l'ensemble des questions relatives aux stratégies d'attraction et de rétention. Comme évoqué dans la discussion, de nombreux facteurs externes, souvent complexes, mouvants, non définis et non tangibles, jouent un rôle majeur dans les trajectoires professionnelles des ouvriers. La situation géographique, les normes salariales, le coût de la vie, les mutations sociétales, ou la perception du travail manuel sont autant de variables qui échappent à une analyse strictement organisationnelle. Une piste pertinente pour des recherches futures consisterait dès lors à centrer l'analyse sur ces dynamiques externes, parfois invisibles, mais ayant un impact réel sur les comportements et les choix des travailleurs. Cela impliquerait de définir ces changements que tout le monde rencontré prétend ressentir, mais que personne n'est arrivé vraiment à expliquer. Il faudrait également comprendre comment ces représentations collectives influencent concrètement les décisions individuelles. Une telle étude pourrait s'inscrire à différents niveaux d'analyse, du local (région d'un pays) à l'international, pour ensuite revenir aux implications spécifiques pour les entreprises de terrain.

Par ailleurs, une autre ouverture théorique importante concerne le modèle des ancres de carrière. L'identification dans ce travail d'une ancre de camaraderie pose question : s'agit-il d'une ancre jusque-là ignorée par la littérature ou d'une configuration locale singulière ? Cela amène à reconsidérer les limites du modèle de Schein, non pas dans son utilité comme cadre interprétatif, mais dans sa prétention à l'exhaustivité. On pourrait se demander si, à force de vouloir catégoriser l'humain, on ne perd pas de vue la richesse irréductible de chaque trajectoire. En d'autres termes, ne devrait-on pas envisager que les ancres sont potentiellement aussi diverses que les individus eux-mêmes ? Dès lors, plutôt que de chercher à enfermer les aspirations dans des typologies fixes, une approche plus inductive et qualitative permettrait d'explorer des ancrages professionnels à la carte, en acceptant leur fluidité, leur hybridation,

et parfois même leur contradiction. Cela soulève des enjeux majeurs en recherche : jusqu'où peut-on généraliser des aspirations profondément individuelles, et dans quelle mesure une théorie peut-elle capturer la singularité de chacun, sans l'aplatir dans une grille de lecture prédéfinie, et ainsi ignorer son caractère unique.

Ce travail, bien qu'ouvert à des approfondissements futurs, jette les bases d'une compréhension fine et ancrée des enjeux d'attraction et de rétention des ouvriers qualifiés. Il éclaire, à travers un cas concret, ce qui se joue au croisement des dynamiques organisationnelles et des aspirations individuelles. C'est précisément là, que réside toute sa valeur.

## *Bibliographie*

### **Littérature scientifique :**

- Allen, D. G. & Bryant, P. C. & Vardaman, J. M. (2010). Retaining talent: Replacing misconceptions with evidence-based strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48–64. <https://doi.org/10.5465/amp.24.2.48>
- Amarakoon, U., & Colley, L. (2022). Attraction and retention of employees in an Australian regional SME : the importance of place and scale in human resource management. *Personnel Review*, 52(3), 521-538. <https://doi.org/10.1108/pr-03-2021-0172>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Barney, J. B. (1986). Organizational Culture : Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage ? *Academy Of Management Review*, 11(3), 656-665. <https://doi.org/10.2307/258317>
- Berthon, P. & Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Cabot, C., & Gagnon, S. (2021). Understanding the career dynamics of IT professionals in digital transformation times : a systematic review of career anchors studies. *Deleted Journal*, 9(2), 44-60. <https://doi.org/10.12821/ijispm090203>
- Chang, C. L., Jiang, J. J., Klein, G., & Chen, H. (2012). Career anchors and disturbances in job turnover decisions – A case study of IT professionals in Taiwan. *Information & Management*, 49(6), 309-319. <https://doi.org/10.1016/j.im.2012.08.002>
- Čuček, M., & Kač, S. M. (2020). Organizational culture in logistics companies and its impact on employee satisfaction. *Management*, 25(2), 165-180. <https://doi.org/10.30924/mjcmi.25.2.9>
- Delle, E., & Kumasey, A. S. (2013). To stay or not to stay: Can organizational culture provide the staying power? Evidence from the Ghanaian banking sector. *Research on Humanities and Social Sciences*, 3(19), 45-58.

- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers : Reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6(2), 89-112. [https://doi.org/10.1016/s1053-4822\(96\)90014-5](https://doi.org/10.1016/s1053-4822(96)90014-5)
- Hausknecht, J. P. & Rodda, J. M. & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management*, 48(2), 269–288. <https://doi.org/10.1002/hrm.20279>
- Hatch, M. J. (1993). The Dynamics of Organizational Culture. *Academy Of Management Review*, 18(4), 657-693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Jiang, J. J., & Klein, G. (1999). Supervisor Support and Career Anchor Impact on the Career Satisfaction of the Entry-Level Information Systems Professional. *Journal Of Management Information Systems*, 16(3), 219-240. <https://doi.org/10.1080/07421222.1999.11518262>
- Keuleyan, R., & Scouarnec, A. (2022). De la théorie des ancres de carrière à la prospective des carrières organisationnelles. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, N° 123(1), 3-19. <https://doi.org/10.3917/grhu.123.0003>
- Lejeune, C. (2019). *Manuel d'analyse qualitative – Analyser sans compter ni classer* (2<sup>ème</sup> édition). De Boeck Supérieur.
- Martineau, Y., Wils, T., & Tremblay, M. (2006). La multiplicité des ancres de carrière chez les ingénieurs québécois. *Relations Industrielles*, 60(3), 455-482. <https://doi.org/10.7202/012155ar>
- Merkouche, W., Girard, J., & Belisle, L. (2022). Rétention du personnel : le cas d'une organisation manufacturière témiscabitiennaise qui tire son épingle du jeu. *Ad Machina L'Avenir de L'Humain Au Travail*, 6, 87-117. <https://doi.org/10.1522/radm.no6.1506>
- Ouchi, W. G., & Wilkins, A. L. (1985). Organizational culture. *Annual Review Of Sociology*, 11(1), 457-483. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.11.080185.002325>
- Pétonnet, C. (1982). L'Observation flottante. L'exemple d'un cimetière parisien. *L'Homme*, 22(4), 37-47. <https://doi.org/10.3406/hom.1982.368323>

- Schein, E. H. (1990). Organizational culture. *American Psychologist*, 45(2), 109-119. <https://doi.org/10.1037/0003-066x.45.2.109>
- Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited : Implications for career development in the 21<sup>st</sup> century. *Academy Of Management Perspectives*, 10(4), 80-88. <https://doi.org/10.5465/ame.1996.3145321>
- Schein, E. H. (1996). Culture : The Missing Concept in Organization Studies. *Administrative Science Quarterly*, 41(2), 229-240. <https://doi.org/10.2307/2393715>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- Sylejmani, M., & Mesko, M. (2024). The Role of Organizational Culture in Employee Retention in Kosovar Businesses. *Journal Of Organizational Psychology*, 24(3), 98-110. <https://doi.org/10.33423/jp.v24i3.7328>
- Tan, H., & Quek, B. (2001). An Exploratory Study on the Career Anchors of Educators in Singapore. *The Journal Of Psychology*, 135(5), 527-545. <https://doi.org/10.1080/00223980109603717>
- Van Campenhoudt, L. & Marquet, J. & Quivy, R. (2017). *Manuel de recherche en sciences sociales* (5<sup>ème</sup> édition). Dunod.
- Wils, T., Wils, L., & Tremblay, M. (2015). Revisiting the Career Anchor Model : A Proposition and an Empirical Investigation of a New Model of Career Value Structure. *Relations Industrielles*, 69(4), 813-838. <https://doi.org/10.7202/1028113ar>

## Sites internet :

Arbeiterkammer Österreich. (2024). *Fachkräftemangel – Was steckt wirklich dahinter?* OOE Arbeitskammer. Consulté le 4 mai 2025 sur [https://ooe.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitswelt/arbeitsmarktpolitik/Fachkraefmangel\\_-\\_Was\\_steckt\\_dahinter-.html](https://ooe.arbeiterkammer.at/interessenvertretung/arbeitswelt/arbeitsmarktpolitik/Fachkraefmangel_-_Was_steckt_dahinter-.html)

Conseil supérieur de l'emploi. (2023). *État des lieux du marché du travail en Belgique et dans les régions - Juillet 2023*. CSE Belgique. Consulté le 4 mai 2025 sur <https://cse.belgique.be/fr/accueil/rapports-avis/rapports-2023/etat-des-lieux-du-marche-du-travail-en-belgique-et-dans-les-regions-juillet-2023?utm>

Hess, A. (2025, 14 mars). *EU Commission aims to tackle the EU's skilled labour shortage*. euronews. Consulté le 4 mai 2025 sur <https://www.euronews.com/2025/03/14/eu-commission-aims-to-tackle-the-eus-skilled-labour-shortage>

Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw) (2024). Unternehmensbefragung zum Arbeits- und Fachkräftebedarf/-mangel. Ibw-Forschungsbericht Nr. 220. <https://www.wko.at/oe/fachkraeftesicherung/fachkraefteradar-summary.pdf?utm>

LegiFiscal. (2024, 02 mars). *Micro-entreprises, PME et grandes entreprises : quelle définition ?* LegiFiscal. Consulté le 29 mai 2025 sur <https://www.legifiscal.fr/vie-affaires/micro-entreprises-pme-et-grandes-entreprises-quelle-definition.html>

Le Forem. (2024). *Découvrir les métiers en pénurie*. Le Forem. Consulté le 4 mai 2025 sur <https://www.leforem.be/citoyens/metiers-penurie.html>

ManpowerGroup. (2025, 22 janvier). *Pénuries de talents : 72% des employeurs belges éprouvent des difficultés à remplir leurs postes vacants*. ManpowerGroup. Consulté le 4 mai 2025 sur <https://www.manpowergroup.be/fr/2025/01/22/penuries-de-talents-72-des-employeurs-belges-eprouvent-des-difficultes-a-remplir-leurs-postes-vacants/>

Zwysen, W. (2024, 15 novembre). *Labour shortages - an opportunity to rebalance bargaining power?*. Social Europe. Consulté le 4 mai 2025 sur <https://www.socialeurope.eu/labour-shortages-an-opportunity-to-rebalance-bargaining-power?utm>

## Annexes

### Annexe 1 : tableau des entretiens

	Code	FONCTION	Date	Endroit
1	BA	Plant Manger	10/02/2025	BE, Vielsalm
2	BB	DRH	10/02/2025	BE, Vielsalm
3	BC	Homme politique	12/02/2025	BE, Eupen
4	WH1	HR Senior Expert	18/03/2025	AT, Tyrol, bureaux
5	WH2	HR Senior Expert	18/03/2025	AT, Tyrol, bureaux
6	WH3	HR Senior Expert	19/03/2025	AT, Tyrol, bureaux
7	BC1	Electricien industriel (contremaitre en formation)	20/03/2025	AT, Tyrol, usine
8	BC2	Electricien industriel (contremaitre)	21/03/2025	AT, Tyrol, usine
9	WH4	HR Senior Expert	21/03/2025	AT, Tyrol, bureaux
10	BC3	Electricien industriel (compagnon)	24/03/2025	AT, Tyrol, usine
11	BC4	Electricien industriel (compagnon)	24/03/2025	AT, Tyrol, usine
12	BC5	Electricien industriel (contremaitre)	24/03/2025	AT, Tyrol, usine
13	WH5	HR Business Partner	25/03/2025	AT, Tyrol, bureaux
14	WH6	DRH	25/03/2025	AT, Tyrol, bureaux
15	BC6	Mécanicien maintenance industrielle (compagnon)	26/03/2025	AT, Tyrol, usine
16	BC7	Mécanicien maintenance industrielle (compagnon)	26/03/2025	AT, Tyrol, usine
17	BC8	Mécanicien maintenance industrielle (compagnon)	27/03/2025	AT, Tyrol, usine
18	BC9	Mécanicien maintenance industrielle (contremaitre)	27/03/2025	AT, Tyrol, usine
19	BC10	Mécanicien maintenance industrielle (contremaitre)	27/03/2025	AT, Tyrol, usine

## Annexe 2 : premier guide d'entretien

### a. Ouvriers

Thèmes	Sous-thèmes
Question d'ouverture : présentation	9. Nom 10. Âge 11. Domicile (région ou ailleurs) 12. Fonction 13. Années d'expérience en entreprise 14. ...
Attraction	15. Tout autour de l'arrivée en entreprise (âge, contexte, comment, ...) 16. Proximité géographique 17. Rôle de la taille et renommée de l'entreprise 18. Rôle des valeurs transmises par le Tyrol 19. Rôle des valeurs transmises par l'entreprise 20. Importance des avantages et du « employer Branding »
Fidélisation	21. Intention de rester ou de partir 22. Aspects positifs 23. Aspects négatifs 24. Rôle des valeurs transmises par le Tyrol 25. Rôle des valeurs transmises par l'entreprise 26. Rôle de la proximité géographique 27. Rôle de la taille et de la renommée de l'entreprise 28. Rôle des collègues
Conclusion	29. Autres questions spontanées 30. Questions de l'interviewé
Remerciements	

b. Experts RH

Question d'ouverture, présentation	<p>31. Nom</p> <p>32. Âge</p> <p>33. Domicile (région ou ailleurs)</p> <p>34. Fonction</p> <p>35. Années d'expérience en entreprise</p> <p>36. ...</p>
Attraction	<p>37. Qu'est-ce qui a attiré la personne pour venir vs. Qu'est-ce qui attire les ouvriers selon elle</p> <p>38. Stratégies d'attraction générales/spécifiques</p> <p>39. Situation géographique : frein ou attraction</p> <p>40. Valeurs du Tyrol : impacte sur les valeurs de l'entreprise et impact sur les ouvriers</p> <p>41. Différence avant/maintenant pour recruter des ouvriers</p>
Fidélisation	<p>42. Turnover</p> <p>43. Raisons</p> <p>44. Stratégies</p> <p>45. Aspects négatifs de l'entreprise</p> <p>46. Changement de mentalité</p> <p>47. Situation géographique</p> <p>48. Valeurs</p>
Conclusion	<p>49. Autres questions spontanées</p> <p>50. Questions de l'interviewé</p>
Remerciements	

## Annexe 3 : extraits d'entretiens

### ANNEXE 3, X 1 :

« Oui c'est un fait que des personnes emménagent dans la région, venant même d'autres pays et ne parlant pas la langue, et encore moins notre dialecte, pour rejoindre l'entreprise. C'est en grande partie pour la beauté de la région »

(WH5, business partner RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X 2 :

Quand je suis descendue d'Allemagne, je ne suis pas juste tombée amoureuse de la nature, mais aussi du calme... c'est bête à dire mais... oui bon, ok, tout est cher... mais [nom du fils], je sais que quand il aura l'âge d'aller à l'école, je peux l'envoyer à pied ou sur son vélo sans me tracasser... donc oui, l'entreprise finalement reprend un peu ces valeurs de sécurité, de sérénité pour moi, et m'offre la qualité de vie que je veux avoir... [...] c'est ça, c'est comme si l'entreprise, au fond, représentait la culture de sa région. »

(WHI, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X3 :

« Oui, et puis le papa envoie le fils au travail, puis c'est le cousin, après l'oncle... et puis finalement, même si on est à plusieurs centaines de personnes, tout le monde connaît tout le monde [rire]... Ouais, l'entreprise familiale, ça ne vient pas uniquement de la famille fondatrice, mais de tout le monde. »

(WH2, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X4 :

« La présence de la famille fondatrice, qui vit littéralement à 50 m de l'entreprise et qui mange encore à midi avec leurs travailleurs, et qu'en plus de ça, tu puisses les tutoyer même s'ils ne connaissent pas ton nom, comme tu dis, ça ne se trouve pas partout. [...] Donc oui, bien sûr, on peut dire que finalement on représente des valeurs, et on les vit, tels que notre région finalement les vit aussi, et c'est peut-être pour ça qu'on attire autant de monde. [...] Oui, exact, il y a de tout pour tout le monde... la nature pour les personnes étrangères combinée à une entreprise moderne, et peut-être un peu plus notre ancrage très traditionnel, très terre-à-terre pour les locaux. »

(WH4, expert RH, traduction de l'anglais, mars 2025)

« Avec l'humain, la transparence, la qualité et la perspective comme valeurs centrales, et qu'on peut constater qu'il y a ce bon vivre-ensemble entre tout le monde... [...] et ce n'est pas juste du « blabla » pour faire beau auprès des gens, je pense qu'on peut quand même dire qu'on ne développe pas une culture malsaine à repousser les gens... enfin je pense hein, je n'en sais rien, peut-être qu'on fait fausse route. [...] Mais oui, bien sûr, je suis convaincu que pour beaucoup des travailleurs, c'est une fierté de pouvoir travailler ici. » (WH5, business partner RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X5 :**

« Oui, les avantages et les bénéfices qu'on offre font bien sûr partie de la raison pour laquelle on attire du monde et pourquoi les gens se sentent bien à long terme chez nous. [...] Enfin, je ne vais pas te citer tout ce qu'on propose, mais le bus privatif qui fait tous les villages de la région, un restaurant d'entreprise de qualité, des réductions quasi dans tous les magasins et dans des trucs de sport... oui, puis tout le programme de sport qu'on offre et de santé avec le médecin, la psy, le kiné, les cours de yoga, etc. Il y en a à la pelle. »  
(WH1, expert RH, mars 2025)

**ANNEXE 3, X6 :**

« Peut-être que oui, jusqu'à maintenant, ce manque... par le simple fait d'être nous, de défendre ce qu'on défend. [...], mais oui, peut-être que finalement dans le futur... enfin je ne sais pas si on aura un grand manque parce que je n'ai pas une boule de cristal... mais oui, oui, peut-être que si la situation que beaucoup d'entreprises semblent vivre pour l'instant nous atteint, on le vivra peut-être d'autant plus mal... »  
(WH5, business partner RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

« Le coût de la vie de la région aussi. Enfin, il ne faut pas oublier qu'ici, t'as beau travailler toute ta vie, durement, oui tu pourras te permettre éventuellement d'acheter un appart. Mais une maison ? Construire ? [rire] C'est devenu un rêve qui restera à jamais un rêve. [...] Oui, à part pour les jeunes qui ont la chance de pouvoir faire des projets avec leurs parents, qui ont leur aide ou qui ont prévu le coup... oui, ça oui... mais ça concerne uniquement les locaux, et en minorité. »  
(WH5, business partner RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X7 :**

« Bien sûr, on doit toujours viser à faire mieux, et je pense que ça fait également partie de nos valeurs, et que c'est pour ça que l'entreprise se porte bien. Mais je suis convaincue qu'il y a de tout pour tout le monde ici, et que peu importe les priorités de chacun, il y a moyen de trouver un travail qui "matche" entre ses propres valeurs et attentes et celles de l'entreprise. [...] Oui, il y a vraiment de tout. »  
(WH4, expert RH, traduction de l'anglais, mars 2025)

« Et finalement, ce sont toutes ces valeurs, les avantages, etc., qui attirent, qui vont de pair avec le fait de vouloir rester chez nous aussi. Alors en toute logique [rire], tu ne vas pas être attirée par une entreprise dans laquelle tu ne te vois pas rester, ou dans laquelle tu ne vois pas d'avantages. »  
(WH5, business partner RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X8 :**

« On est bien conscients que les ouvriers aussi ont leurs attentes, leurs nouvelles attentes comparées à avant... C'est pour ça que pour l'instant on essaye de travailler sur une intégration de plus de flexibilité, même du côté des ouvriers, pour pouvoir avoir un atout d'attractivité en plus. »  
(WH6, directrice RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X9 :

« On voit aussi dans nos questionnaires d'onboarding que le point numéro un pour les ouvriers, pour venir travailler chez nous, c'est qu'il y a une sécurité d'emploi à long terme... donc pas niveau sécurité... euh accidents, etc., je veux dire un emploi stable quoi. »

(WH3, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

« Tu vois aussi toutes les formations qu'on donne une fois que tu es engagé chez nous en tant qu'ouvrier, et la mobilité qu'on peut offrir... enfin, bien évidemment pour les employés aussi, mais pour un ouvrier ce n'est pas toujours aussi évident ou perceptible... Ici, si tu veux aller travailler en Allemagne ou en Asie ou peu importe... parce que voilà, tu en as marre de rester ici isolé et de voir la même chose tout le temps... bah on fera tout notre possible pour que tu y ailles. »

(WH3, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

« Puis au fond, il ne faut pas oublier le salaire des ouvriers de la production [rire], avec les horaires en pause et tout ça... enfin, ils gagnent vraiment bien leur vie pour des gens qui n'ont pas besoin de formation. »

(WH3, expert RH, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X10 :

« Boh, pourquoi je suis venu ici [rire]... c'est assez simple : papa travaillait ici, j'habite juste à côté, et pour faire mon apprentissage, bah... voilà, c'était pratique quoi. [...] Oui, et puis il ne faut pas oublier qu'au final, la variété... enfin, l'ampleur d'occasions d'apprentissage pratique que tu as ici grâce à la taille de l'entreprise. Enfin quoi que, je ne suis pas sûr que quand j'avais 15 ans, c'est à ça que j'ai pensé. [...] Alors tu te doutes bien que je n'ai pas non plus regardé tous les bénéfices. Mes parents peut-être, mais moi, c'était juste logique en fait... je ne sais pas comment expliquer, la question ne se posait juste pas. »

(BC3, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

« [...] Déjà cette question, c'est une très bonne question parce que je ne sais pas trop quoi te répondre... enfin, c'était juste logique, je viens de [nom du village], donc au final, tu voulais que j'aille où ? »

(BC1, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

« Effectivement, des petites entreprises ou des indépendants de la région n'offrent pas le bus ou tous ces autres avantages et bénéfices, et je n'en sais rien où en est le salaire... et peut-être que c'était ce qui comptait le plus pour mes parents à ce moment-là, mais au fond peu importe, parce que c'était logique que je vienne ici, j'habite juste à côté. »

(BC2, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

« Ha ! S'il n'y avait pas tous ces bénéfices ? Je pense que je serais quand même venu, tu veux que j'aille où d'autre ? [...] Des petites entreprises... alors en ayant fini l'apprentissage, je comprends l'envie d'y aller, pour tous les bénéfices vraiment importants pour nous, comme une voiture et un bon salaire par exemple. Parce qu'ici, les bénéfices qu'il y a, c'est bien beau, mais est-ce que ça me facilite vraiment la vie une fois adulte ? Absolument pas [rire], mais c'est vrai que ça fait beau vers l'extérieur. »

(BC10, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

ANNEXE 3, X11 :

« Oui, bien sûr, il y a la proximité géographique, qui fait que de plus loin je ne serais peut-être quand même pas venu, mais au fond... et c'est quand même trop bien : je sors de chez moi, j'ai mon bus pour arriver tous les jours à l'heure parfaite pour le travail, je peux manger sainement à midi... »  
(BC8, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

ANNEXE 3, X12 :

« [...] Et le pire dans tout ça, c'est qu'on en dépend plus que jamais [des apprentis], mais il n'y en a jamais eu aussi peu. [...] Dater c'est compliqué, mais... il faut que tu t'imagines qu'en genre 2017, l'année où j'ai commencé, il y avait genre une dizaine de candidats pour trois places, et maintenant, si on arrive à remplir les trois places, c'est bien. »  
(BC6, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

« [...] Et vu qu'on n'a pas trop le choix pour les candidats, ça paraît bête à dire comme ça, mais vu qu'on ne peut pas choisir, on est obligé de prendre ce qui vient. Et comment dire [rire]... ce ne sont pas toujours les plus intelligents, voilà. »  
(BC8, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

ANNEXE 3, X13 :

« On en a deux, trois, des bons... très bons même. On essaye au maximum de leur donner des responsabilités et de les pousser, et on voit que parfois ça paye, parce qu'ils restent, ils deviennent compagnons, et après, généralement, contremaître. »  
(BC5, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

ANNEXE 3, X14 :

« En fait, si tu veux, vu que nos salaires suivent les... les... les barèmes du secteur du bois, en tant que mécanicien de maintenance — et aussi pour les électriciens d'ailleurs — on est moins payés que si on travaillait dans une entreprise qui suivait les barèmes de notre métier. [...] Tout simplement parce que les conventions collectives sont moins attractives, c'est comme ça. »  
(BC9, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

ANNEXE 3, X15 :

« Le métier qu'on fait, en lui-même, est, je pense, le plus intéressant possible par le fait de le faire ici, dans cette entreprise. Oui, c'est rude physiquement, mais la variété de tâches... oui, il y a toujours un peu de répétitivité, mais tous les jours sont différents... finalement, un bon équilibre entre stabilité et du nouveau tous les jours. »  
(BC3, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

ANNEXE 3, X16 :

« En fait, comment veux-tu que ça fonctionne... on n'est juste pas assez. Il y a une pression qui nous retombe sur les épaules, et... un jour, ça ne va plus aller. Ça ne va juste plus aller, surtout que ce n'est pas sur le point de s'améliorer. »  
(BC10, mécanicien de maintenance industrielle, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X17 :

« Laisse-moi t'expliquer... l'entreprise doit épargner, ok. Pas de souci, on comprend. L'entreprise, pour épargner, ne nous autorise plus à avoir des intérimaires ou autre. Ok, on comprend... on aura encore plus de pression, mais on comprend, parce qu'au fond, on sait qu'on est le coût de l'entreprise. On ne produit rien en soi, donc on est vus comme un coût. [...] Après... en attendant, la raison pour laquelle leurs machines fonctionnent depuis 60 ans, c'est parce qu'on travaille dessus aussi, hein. Donc je pense qu'en faisant les calculs, ça coûtera plus cher d'acheter de nouvelles machines que d'avoir un ouvrier ou deux en plus. [...] Bref, on comprend plus ou moins.

[...] Mais alors, quand on voit - ne le prends pas personnellement - le nombre de gens qui ne servent à rien dans vos bureaux, où on s'invente des postes dont personne ne sait à quoi ils servent... et cerise sur le gâteau : on ouvre des postes de spécialistes en sécurité avec des budgets colossaux pour une année...

[...] Une fois de plus, si les machines dysfonctionnent parce qu'on ne peut pas faire un travail de prévention dessus... il y a deux options [rire] : soit il y a un accident, et on s'en prendra plein la figure, mais les mecs de la sécurité ne serviront quand même à rien. Soit le mec de la sécurité remarque un truc avant nous pour nous prévenir, et on fera de notre mieux pour résoudre ça au plus vite. [rire] Oui, en revanche, la deuxième option, à mon avis, est moins probable, parce que ces personnes, en règle générale, ne savent pas distinguer une vis d'un clou. Donc... ils peuvent bien aller se cacher avec leurs "on valorise tous nos ouvriers et ils sont tous très, très importants pour nous". [...]

Et la conclusion, c'est que, pour moi, dans leurs épargnes, ils ne prennent pas en compte ce point de vue-là. [...] Oui, je pense qu'en partie, on est oubliés. »

(BC10, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

« Non mais ce n'est juste plus normal... [rire] Promis, tout est anonyme et [l'employeur] n'en saura jamais rien ? [...] Alors je conçois que la sécurité, c'est important, je ne dirai jamais le contraire.

Personne, d'ailleurs. Mais on se moque de nous... En fait, c'est comme si tout était fait juste pour s'assurer que l'extérieur ait une bonne image de nous... Mais en tant qu'ouvrier, tu vas me faire croire que c'est logique que je doive maintenant demander une attestation pour pouvoir porter un cutter sur moi ? Juste parce que des statistiques ont montré que certains étaient trop débiles pour fermer leur cutter correctement et se sont coupés avec ? Enfin, tu vois... D'un autre côté, on est censés attendre que les presses soient plus ou moins froides pour travailler dessus, mais là, ça les arrange bien si on monte dessus avant pour qu'ils puissent relancer le plus vite possible. [...]

On en vient à un point où plus personne n'a une bonne dose de Hausverstand. On est de plus en plus infantilisés, pris avec des gants de soie, mais faut se réveiller. C'est bon, quoi. Faites votre travail, réfléchissez un peu à où vous mettez les pieds et les mains, et on avance, quoi.

Honnêtement, je conçois que travailler sans sécurité, ce n'est pas une bonne solution, mais je réfléchis vraiment à partir dans une petite boîte où on me prendra moins la tête, mais où on part du principe que les gens savent penser par eux-mêmes à leur sécurité...

Parce que là, je m'inquiète plus de savoir si je n'ai pas oublié un truc de sécurité que de faire mon travail correctement... ça ne va pas, c'est trop. Trop, trop, trop. [...] C'est malsain. [...]

Désolé, j'en ai vraiment marre. Ça fait du bien de s'en plaindre [rire], et je pense que maintenant que quelqu'un s'y intéresse, j'ai cet espoir que... je n'en sais rien, si tu pouvais en discuter avec tes collègues, voir ce qu'on pourrait faire. »

(BC9, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X18 :**

« Les petits gars aujourd’hui, et en partie je les comprends, n’ont plus envie de ça. Et vraiment, je le conçois, c’est dur. Je pense qu’il faut une vraie passion pour le métier de nos jours pour s’infliger ça, parce qu’ils savent qu’ils ont le choix. Le monde s’est ouvert, ils peuvent faire ce qu’ils veulent. »  
(BC2, électricien industriel, traduit de l’allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X19 :**

« Parfois c’est juste de trop en fait. Je ne sais pas si ce sont leurs attentes envers nous, ou simplement le fait qu’ils sont vieux et grincheux... je n’en suis pas encore au point où je vais partir parce que j’ai l’espoir qu’avec un peu plus d’expérience cela va changer. Mais si je pars, ce sera à cause de ça. »  
(BC1, électricien industriel, traduit de l’allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X20 :**

« C’est comme on en a parlé tantôt... que tu me mettes à disposition un bus et de la bonne nourriture, un psy, un médecin et... et une kiné... ou des réductions dans des magasins [...] Ok, ce sont des plus, mais ils se mettent le doigt dans l’œil s’ils pensent que c’est ça qui va nous garder ici. C’est même tellement naïf et presque un manque de respect de si mal connaître le monde ouvrier, de se dire que nous mettre à disposition un psy va changer notre vie. [...] Pour cet argent-là, ils nous mettent plutôt deux bons ouvriers et le monde se portera déjà mieux. »  
(BC9, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l’allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X21 :**

« On est payé beaucoup moins que ce que des collègues du même métier gagnent ailleurs... et en plus de ça, il ne faut pas croire qu’on est acquis ! Toutes les semaines, au moins une fois, j’ai un ami ou une entreprise qui m’appelle pour me proposer un salaire avec au moins 300 euros en plus par mois. Et ce n’est que le salaire du début... ici, en étant sur la convention collective du bois, et qu’en plus on n’a pas toutes les primes qui sont promises dans notre métier, on est complètement perdants. [...] Parfois, j’ai l’impression que l’entreprise l’oublie, que des gens comme nous, on en cherche partout. À la base, du jour au lendemain, j’ai un autre job mieux payé si je le veux. »  
(BC9, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l’allemand, mars 2025)

**ANNEXE 3, X22 :**

« Je comprends l’argument de vouloir plus de flexibilité... mais ils s’imaginent ça comment ? On a besoin de quatre personnes à 7h30 pour faire quelque chose d’urgent, merde, je suis tout seul. Ça va juste empirer la situation. [...] Surtout si on fonctionnait à la confiance et de juste s’arranger entre nous, je ne pourrais pas faire confiance à tout le monde... non, non, ça va devenir fort tendu. [...] Après, de mon côté, c’est déjà réglé. Oui, oui, la maison est construite, je l’ai finie avec papa l’année dernière. [...] Donc effectivement c’est un tracas en moins, ce n’est pas l’argent ou cette inquiétude qui dicte ma vie comme cela est malheureusement le cas pour beaucoup... En même temps, quand tu vois les prix. »  
(BC2, électricien industriel, traduit de l’allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X23 :

« Oui, bien sûr, tu peux évoluer... mais tu évolues très vite et beaucoup au début. Et puis tu stagnes. Et tu stagnes bien correctement, parce que là ça fait huit ans que je suis là... donc j'ai fini mon apprentissage depuis six ans et je suis arrivé au plus haut stade possible niveau rémunération. Je sais que, à part par l'indexation, ou alors en devenant contremaître... et encore, contremaître et tout ce qui s'en suit, c'est encore un autre débat... bref, je sais que je ne vais plus évoluer. » (BC4, électricien industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

« [rire] Je vais te dire une chose... là je reviens de deux ans à l'étranger pour [l'employeur], pour faire ma formation de contremaître. Tu veux que je te dise ? Alors... chez nous, quand tu fais contremaître, après tu es engagé comme employé, plus comme ouvrier. C'est pour ça que c'est très bénéfique. Tu vois bien ton salaire comme stagiaire, alors imagine ton maître de stage. Bref. Donc ok, c'est cool, tu veux faire ta formation, [l'employeur] te soutiendra toujours et te laissera la faire. Le problème dans tout ça, c'est qu'une fois que tu as fait ta formation, s'ils n'ont pas encore la place pour pouvoir t'engager comme contremaître, bah tu restes à ta place en fait. Et tu attends. L'autre, ça fait déjà cinq ans qu'il attend. Et oui, ça ce n'est pas normal. »  
(BC9, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X24 :

« Ce qui nous importe, enfin je pense du moins pour ceux qui restent, c'est la bonne entente en fait... le travail est dur, et ça, personne ne changera le contenu du travail. Mais on a nous, et au fond, maintenant que tu me le demandes tel quel, je pense que c'est vraiment ça qui fait la différence. »  
(BC9, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

« Finalement, grâce à cette camaraderie, on se prend aussi une certaine flexibilité : “ha, tu as un truc cet après-midi, alors dépointe et on se voit demain”... fin, oui, bête exemple. [...] Mais je ne veux pas du tout dire par là que tout le monde doit se sentir forcé de faire comme nous... tu as envie de rester dans ton coin et taffer ? Bah fais... ce n'est pas pour autant qu'on t'exclura. Tu fais ta vie, on fait la nôtre, t'es pas obligé d'avoir les mêmes priorités. C'est pour ça qu'on n'est pas fermés à accueillir des étrangers qui ne se reconnaîtraient pas spécialement... la seule chose qui est importante pour nous, c'est que tu parles l'allemand, pour qu'on puisse communiquer, c'est tout. On s'en fout que tu ne parles pas notre dialecte, ou autre... fin, tu parles la langue que tu veux, nous ce qui nous importe, c'est de pouvoir communiquer, le reste tu en fais ce que tu veux, si le job te plaît. »  
(BC6, mécanicien de maintenance industriel, traduit de l'allemand, mars 2025)

### ANNEXE 3, X25 :

« Je ne sais pas trop comment t'expliquer, mais oui, ça change. Ça change, évidemment. Comment l'expliquer... je ne sais pas, je pense qu'on est plein dedans, mais moi, je m'inquiète. Je pense que d'un côté, tu as vraiment des modèles éducatifs au sein des familles qui changent, tout comme les modèles instructifs au sein des académies. Tout n'est pas mauvais, loin de là vraiment... mais je pense que le vent change pour nous [...] les Européens. [...] Mais ça dépasse notre entreprise. On peut faire tout ce qu'on veut, mais la manière dont la société change ne sera plus viable pour des entreprises comme les nôtres si ça continue comme ça. [...] À voir si le récent changement politique va donner un coup de renouveau, mais oui non là... très compliqué oui. »

(BA, plant manager, février 2025)

« Comme tu dis, pouvoir vraiment définir quelque chose qui change est bien trop compliqué. En fait, je pense que c'est tout. Et c'est vraiment flippant, et je m'inquiète pour la tournure que cela risque de prendre [...] si on continue comme ça on fonce droit dans le mur. [...] Oui, je pense que certains le verront comme alarmiste, même beaucoup. Mais ils s'attendent à quoi les gens ? Je pense qu'il y en a plein qui ne se rendent pas compte que tout ce qui les entoure, tout ce qu'ils touchent, tout ce qu'ils possèdent, ça n'a pas apparu comme ça... et je comprends le côté alléchant par exemple des réseaux, de gagner beaucoup pour pas grand-chose... mais ça rend des jeunes comme toi, et parfois même des adultes complètement malades... enfin bref oui, je t'avoue que ça m'émeut beaucoup parce que je m'inquiète vraiment. C'est hors de notre portée. »

(BB, DRH, février 2025)

« Je comprends les jeunes qui veulent aller du côté luxembourgeois pour le côté lucratif, tout à fait. Mais je pense que là est notre responsabilité d'autant plus, en tant que communauté, de se rendre attractifs. Et je sais qu'en grande partie c'est dans les mains de nos politiciens. [...] Quand je veux dire rendre attractif, c'est créer en fait toutes ces possibilités qui ne sont pas directement en lien avec le salaire, mais qui augmentent particulièrement la qualité de vie, à un point où les travailleurs sont prêts à renoncer à un chiffre en plus sur les fiches de paie. Par exemple, pour les familles, être sûres d'avoir plus de crèches, de la place pour tout le monde [...] et ça, on le voit, que les gens... oui, en partie, partent bien sûr parce qu'ils sont convaincus que l'herbe est toujours plus verte ailleurs... mais on voit surtout les gens dans la quarantaine, enfin... tu les vois revenir quoi, pour chercher une meilleure qualité de vie, plutôt que de passer trois heures en voiture tous les jours. Oui, je pense qu'il s'agit d'embellir notre région dans notre manière de la présenter aux jeunes dans les écoles par exemple. [...] Et puis oui, c'est une question d'éducation aussi. Mais tu vois, toutes les opportunités... tout le monde cherche partout. Ce n'est pas comme si on n'avait pas de chouettes entreprises ici. »

(BC, homme politique, février 2025)

« Oui, cette différence entre le nombre de candidats entre maintenant et avant, c'est affolant, et surtout inquiétant. Après, le fait que pas tous les apprentis restent après leur formation, tout à fait un autre sujet... mais d'avoir si peu de candidatures initialement... il y a d'autres attentes, on sent vraiment que nos anciens modes de vie, bien qu'encore épargnés en grande partie chez nous, disparaissent en fait.

[...] Puis oui [rire], vos réseaux là, qui promettent à tout le monde de devenir milliardaire en s'y connaissant un peu en commerce, ou alors juste tout ce monde de possibilités en un GSM, c'est assez dingue. Et je ne dis pas que tout est mauvais, mais ce que c'est en train de développer maintenant, ce n'est pas beau. [...] C'est difficile à mettre en mots sans vouloir paraître complètement pessimiste. »

( BC2, électricien industriel, mars 2025)