

"Comment communiquer pour favoriser l'attraction dans les organisations des futurs et jeunes diplômés belges et québécois de la génération Z ?"

Magnette, Victoria

ABSTRACT

À l'heure actuelle, le travail est en constante mutation et les organisations doivent s'adapter à un marché du travail changeant afin d'attirer les bons talents et les garder. La génération Z (les personnes nées entre 1995 et 2010) entre progressivement sur le marché du travail et possède ses propres attentes envers celui-ci. Chaque génération est marquée par des évolutions dans la société ainsi que des événements marquants. La génération Z est plus sensible à la crise climatique que ses aînés, accorde de l'importance aux mouvements sociaux (par exemple contre le racisme et le sexisme), et a été marquée par la pandémie de covid-19. Il est également important de noter que les jeunes qui sont déjà dans le monde professionnel n'échappent pas au risque de burn-out. Par ailleurs, nous constatons que le parcours professionnel des jeunes semble plus fragmenté et plus incertain. Nous pouvons dès lors nous questionner sur leurs attentes et leurs valeurs ainsi que les facteurs qui favorisent le choix d'un emploi plutôt qu'un autre. Pour cette raison, nous avons décidé de nous intéresser à la question de l'attraction de la génération Z dans les entreprises à travers la communication de recrutement. Cette recherche en communication stratégique internationale a pour objectif d'analyser le rapport au travail de la génération Z et de comprendre comment les organisations pourraient mieux communiquer envers ces jeunes afin de favoriser leur attraction dans les organisations et leur intention de postuler. Pour ce faire, cette étu...

CITE THIS VERSION

Magnette, Victoria. *Comment communiquer pour favoriser l'attraction dans les organisations des futurs et jeunes diplômés belges et québécois de la génération Z ?*. Faculté des sciences économiques, sociales, politiques et de communication, Université catholique de Louvain, 2023. Prom. : Lambotte, François. <http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:41925>

Le répertoire DIAL.mem est destiné à l'archivage et à la diffusion des mémoires rédigés par les étudiants de l'UCLouvain. Toute utilisation de ce document à des fins lucratives ou commerciales est strictement interdite. L'utilisateur s'engage à respecter les droits d'auteur liés à ce document, notamment le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit à la paternité. La politique complète de droit d'auteur est disponible sur la page [Copyright policy](#)

DIAL.mem is the institutional repository for the Master theses of the UCLouvain. Usage of this document for profit or commercial purposes is strictly prohibited. User agrees to respect copyright, in particular text integrity and credit to the author. Full content of copyright policy is available at [Copyright policy](#)

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Comment communiquer pour favoriser l'attraction dans les organisations des futurs et jeunes diplômés belges et québécois de la génération Z ?

Auteure : Victoria Magonne
Promoteur : François Lambotte
Année académique 2022-2023
Double diplôme de master en communication stratégique
internationale

REMERCIEMENTS

Je tiens tout d'abord à remercier mon promoteur, Monsieur François Lambotte, professeur à l'Université Catholique de Louvain, pour ses nombreux conseils et sa disponibilité. Vos recommandations m'ont été précieuses afin de mener à bien mon mémoire. J'ai eu l'occasion de prendre du recul sur mon mémoire grâce à vos réflexions, ce qui m'a permis de mieux cadrer ma recherche. Encore merci pour votre bienveillance. Je remercie également les professeurs que j'ai croisés lors de mon parcours universitaire à l'Université catholique de Louvain et l'Université de Sherbrooke. Merci pour vos cours enrichissants et passionnants.

Je tiens à remercier les nombreux participants à mon questionnaire en Belgique et au Québec qui ont pris le temps d'y répondre. De plus, je remercie également les quatre intervenants en recrutement que j'ai interrogés pour la qualité des échanges et le temps qu'ils y ont consacré. Merci à tous, car sans vous, ce mémoire n'aurait pas été possible.

Je souhaite également remercier ma famille. Merci à mes parents et à ma sœur qui m'ont encouragée et guidée durant toute cette période de rédaction. J'adresse un « merci » particulier à mon papa pour sa relecture et ses conseils précieux.

Enfin, mes remerciements s'adressent à la cohorte et en particulier à mes amis du master en communication stratégique internationale. Je les remercie également du soutien apporté dans la diffusion de mon questionnaire en ligne. Vos partages m'ont beaucoup aidé. J'ai vécu deux années incroyables à vos côtés, riches en émotions, en aventures et en apprentissages.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES	1
INTRODUCTION	3
1.1 Le travail et son évolution dans la société	4
1.2 Le mal-être et le bien-être des employés	6
1.3 Le travail et le sens	7
1.4 Le marché du travail	9
1.4.1 <i>En Belgique</i>	9
1.4.2 <i>Au Québec</i>	10
2. LA GÉNÉRATION Z ET SON RAPPORT AU TRAVAIL	10
2.1 Les jeunes générations	11
2.2 Le rapport au travail.....	11
2.2.2 <i>La génération Z</i>	12
3. LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT	14
3.1 Le processus de recherche d'emploi et d'informations	15
3.2 La communication de recrutement.....	16
3.2.1 <i>Marque employeur et attractivité</i>	17
3.2.2 <i>La communication de recrutement digitale</i>	18
4. PROBLÉMATIQUE	20
4.1 Objectif et questionnement général	22
4.2 Formulation des hypothèses de recherche	22
4.2.1 <i>Hypothèses liées aux attentes envers le travail</i>	22
4.2.2 <i>Hypothèses liées à la communication de recrutement</i>	25
5. MÉTHODOLOGIE	26
5.1 Le questionnaire quantitatif	26
5.1.1 <i>Participants de l'étude</i>	27
5.1.3 <i>Méthode d'analyse</i>	27
5.2. Les entretiens qualitatifs	29
6. RÉSULTATS.....	30
6.1 Description de l'échantillon et profil des répondants	30
6.2 Les attentes des futurs et jeunes diplômés de la génération Z.....	35
6.2.1 Les avantages du travail	36
6.2.2 Les valeurs et la culture d'entreprise.....	38
6.2.3 Le cadre de travail	42

6.2.4 Les relations interpersonnelles	44
6.2.5 Les apprentissages et le développement.....	46
6. 2. 6 Conclusion sur les attentes de la génération Z envers le travail.....	48
6. 3 Le processus de recherche d'emploi et d'informations sur une organisation.....	49
6.4 La communication de recrutement.....	53
7. DISCUSSION.....	60
7.1 Recommandations.....	60
7. 1. 1 Présenter une offre d'emploi complète et attrayante	61
7.1. 2 Véhiculer une marque employeur forte via le site web	62
7. 1. 3 LinkedIn : réseau social indispensable pour les organisations	63
7. 2 Limites et perspectives de la recherche	64
CONCLUSION	66

LISTE DES FIGURES

Figure 1 - Schéma du processus de recherche d'emploi et d'informations.....	16
Figure 2 - Schéma sur la communication de recrutement et l'attraction vers les organisations.....	18
Figure 3 - Répartition de l'origine des répondants.....	30
Figure 4 - Répartition du genre des répondants.....	31
Figure 5 - Répartition du niveau de formation des répondants.....	31
Figure 6 - Répartition de la situation actuelle des répondants.....	32
Figure 7 - Répartition du secteur d'études des répondants.....	32
Figure 8 - Type d'organisations des répondants employés.....	33
Figure 9 - Nombre de changement d'emploi des répondants employés.....	33
Figure 10 - Degré d'accord des répondants non employés et indépendants de travailler dans différents types d'organisations.....	34
Figure 11 - Degré d'accord des répondants concernant différentes affirmations sur la vision de leur carrière.....	35
Figure 12 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux avantages du travail.....	36
Figure 13 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux avantages en dehors du salaire.....	37
Figure 14 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture d'entreprise - Partie 1.....	39
Figure 15 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture d'entreprise - Partie 2.....	40
Figure 16 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés au cadre de travail.....	42
Figure 17 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux relations interpersonnelles.....	45
Figure 18 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux apprentissages et développement.....	47
Figure 19 - Fréquence d'utilisation de différents outils par les répondants pour une recherche d'opportunité professionnelle.....	50
Figure 20 - Fréquence d'utilisation de différents outils par les répondants employés pour une recherche d'opportunité professionnelle.....	51
Figure 21 - Fréquence d'utilisation de différents outils par les répondants pour rechercher des informations sur une organisation.....	52
Figure 22 - Degré d'accord des répondants de rechercher différents éléments sur le site web d'une organisation.....	53
Figure 23 - Évaluation par les répondants des éléments qui rendent un site web attractif.....	54
Figure 24 - Évaluation par les répondants des éléments appréciés dans la publication LinkedIn.....	55

Figure 25 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux avantages du travail.....	56
Figure 26 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture - Partie 1	57
Figure 27 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture - Partie 2	58
Figure 28 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés au cadre de travail .	58
Figure 29 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux relations interpersonnelles.....	59
Figure 30 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant les possibilités d'évolution et de développement.....	59

INTRODUCTION

Cette recherche en communication stratégique internationale a pour objectif d'analyser le rapport au travail de la génération Z et de comprendre comment les organisations pourraient mieux communiquer envers ces jeunes afin de favoriser leur attraction au sein des organisations. Ce mémoire vise donc à servir de guide aux organisations pour favoriser l'embauche des jeunes en misant sur une communication de recrutement efficace. Par conséquent, ce mémoire vise également à fournir des faits saillants ainsi que des recommandations pour les organisations qui souhaitent attirer et embaucher des jeunes diplômés du supérieur. De plus, nous nous concentrerons principalement sur le site web de l'organisation ainsi que sur LinkedIn comme moyens pour véhiculer les messages. Notre étude combine à la fois des recherches sur les attentes de la génération Z envers le travail, le processus de recherche d'opportunités professionnelles et d'informations sur l'employeur, en faisant le lien avec la communication de recrutement.

Ce mémoire est le fruit de réflexions et d'observations sur le monde du travail observées à travers les médias et les réseaux sociaux, mais également une interrogation personnelle sur le rapport au travail qu'entretiennent les jeunes face à un monde en constante mutation. Au fil de nos lectures, nous observons que le travail possède une place centrale dans la vie des populations humaines et a profondément évolué au cours du temps. Dans notre ère globalisée, les individus sont confrontés à différents défis et doivent s'adapter au monde qui les entoure, ce qui les conduit à adopter des pratiques de performance, de compétitivité, de développement des compétences et de course à la rentabilité. Cependant, ce rythme effréné peut être la source de l'augmentation du mal-être des salariés. Le fait d'être heureux ou malheureux au travail peut avoir de nombreuses répercussions sur un individu, car le travail structure nos rapports sociaux et notre rapport au monde. Chez les jeunes travailleurs, on remarque une certaine différence dans leur rapport au travail et les attentes qu'ils ont envers celui-ci. De plus, le parcours professionnel de ces jeunes apparaît plus fragmenté. Dans ce mémoire, le rapport des jeunes de la génération Z au travail sera approfondi afin de mieux comprendre les façons dont il faut communiquer pour favoriser leur attraction vis-à-vis des organisations.

Concernant sa structure, ce mémoire est divisé en sept parties : en premier, nous explorerons l'évolution du travail dans nos sociétés, ses conséquences positives et négatives sur les individus, ainsi que l'état du marché du travail dans deux régions du monde ; en Belgique et au Québec. En second, nous exposerons différentes études scientifiques afin de réunir des connaissances sur les attentes de la génération Z envers le travail, nécessaires à la compréhension de notre recherche. Ensuite, nous présenterons des théories sur la communication de recrutement et nous établirons le processus de recherche d'emploi et d'informations sur un potentiel employeur. Ces parties nous permettront de formuler la problématique et les hypothèses, avec notre question de recherche qui porte sur : *Comment communiquer pour favoriser l'attraction dans les organisations des futurs et jeunes diplômés belges et québécois de la génération Z ?* Dans la cinquième partie, nous allons également présenter notre méthodologie. Dans un dernier temps, nous présenterons nos résultats et répondrons à notre question de recherche via des recommandations. Enfin, nous aborderons les limites de ce mémoire et proposerons des perspectives de recherche futures.

1. ÉVOLUTION DU RAPPORT AU TRAVAIL DANS NOS SOCIÉTÉS

Dans cette section, nous allons dresser un portrait du sujet d'étude en développant le contexte dans lequel s'inscrit notre recherche afin de dégager différents enjeux et problématiques. Nous allons notamment mieux comprendre l'évolution du travail dans la société ainsi que ses conséquences positives et négatives sur les individus. Enfin, l'état des lieux du marché du travail en Belgique et au Québec sera exposé.

1.1 Le travail et son évolution dans la société

Le travail occupe aujourd'hui une place centrale dans la vie des gens et structure les sociétés humaines. Selon le dictionnaire Larousse (s.d), le mot « travailler » est issu du mot latin *tripaliare*, c'est-à-dire torturer, et du bas latin *tripalium*, qui signifie instrument de torture. En prenant en compte cette origine, le travail est quelque chose qui est considéré comme étant pénible et qui fait souffrir. Cependant, cette étymologie a été réfutée par de nombreux linguistes et chercheurs. Par exemple, selon la sociologue Marie-Anne Dujarier interrogée dans une émission de la chaîne Arte (2022), le mot « travail » aurait une autre étymologie, et serait compris comme le fait de traverser, d'avancer en surmontant des obstacles et proviendrait du mot anglais *travel*. De plus, selon cette sociologue, le travail n'existe pas en soi et serait une construction sociale qui a émergé à partir du 11^e siècle, et qui est valorisée moralement et socialement depuis le 19^e siècle. L'origine du mot reste donc encore à ce jour discutée et par conséquent assez floue.

Le mot « travail » possède plusieurs sens : production, ouvrage, activité, accouchement, métier, emploi, labeur, etc. Dans ce mémoire, ce mot sera surtout utilisé dans le sens du mot « emploi », c'est-à-dire du travail rémunéré par une organisation ou une personne, comme repris dans le dictionnaire Larousse (s.d). Il est intéressant de noter que l'emploi est une des formes possibles dans lesquelles réaliser le travail au côté de l'entrepreneuriat, le travail indépendant, le travail en libéral, mais aussi l'esclavage (Arte, 2019). La complexité de ce qu'englobe le travail sera davantage expliquée et approfondie dans la suite du mémoire. De plus, notre recherche se concentre sur le travail en Occident pour différentes raisons. D'une part, car de nombreuses études scientifiques concernent le monde occidental (l'Europe, l'Amérique septentrionale, l'Australie et la Nouvelle-Zélande), et d'autre part, car le sujet du mémoire porte sur certaines de ces régions du monde à savoir la Belgique et le Québec.

Historiquement, le travail, ici au sens de l'activité, est au cœur des populations humaines depuis l'époque des chasseurs-cueilleurs à aujourd'hui et sa place dans la vie des sociétés humaines a profondément évolué au cours du temps. De l'Antiquité à l'Époque moderne, les individus travaillent, car ils n'ont pas le choix pour assurer leur propre subsistance (Schauder, 2020). C'est à partir de la révolution industrielle que le rapport des individus à celui-ci se modifie en passant du monde agraire à une société commerciale et fondée sur l'industrie (Mousli, 2016). En effet, à partir de la seconde moitié du 18^e siècle, de nombreux changements ont lieu avec d'importantes innovations technologiques comme la machine à vapeur et l'électricité ainsi que le combat pour différentes avancées sociales, comme l'interdiction du travail des enfants et l'imposition du contrat de travail (Schauder, 2020). C'est la naissance de la société capitaliste, une société humaine caractérisée par la propriété privée des moyens de production et leur mise en œuvre par des travailleurs qui n'en sont pas propriétaires. Ce système capitaliste est critiqué à l'époque par Karl Marx (1818-1884) qui dénonce l'aliénation du travail, car les ouvriers ne possèdent pas le

contrôle sur le processus de production et ne peuvent donc pas pleinement réaliser leur créativité et leur potentiel humain. En outre, Marx considérait que les travailleurs étaient aliénés de leur produit, car ils ne possédaient pas les fruits de leur ouvrage.

À cette même époque, différents changements d'organisation ont lieu. La division du travail de Adam Smith, décrite dans son ouvrage "Recherches sur la nature et les causes de la richesse des nations" paru en 1776, démontre qu'il est possible d'augmenter la productivité et la croissance économique en divisant une tâche complexe en différentes petites tâches spécifiques. Ensuite, avec le taylorisme et l'organisation scientifique du travail, l'objectif est d'augmenter la productivité en divisant le travail horizontalement, à travers une parcellisation des tâches en contrôlant l'activité des ouvriers, et verticalement, via une séparation des tâches d'exécution et de conception (Mousli, 2016). Cette organisation se mettra en place en Amérique du Nord avant la Première Guerre mondiale et entre les deux guerres en Europe. Henri Ford reprend les principes de l'organisation scientifique du travail en y ajoutant le travail à la chaîne qui permet la production de masse. Ce mode de production s'est énormément développé après la seconde guerre mondiale en Europe et en Amérique du Nord. En outre, dans l'organisation tayloro-fordiste, le travail est pénible et abrutissant et les personnes sont de simples pions qui exécutent une tâche sans réfléchir. En réaction au taylorisme, le toyotisme cherche à valoriser la faculté des employés ainsi que leur autonomie à partir de la seconde moitié du 20^e siècle (Mousli, 2016). Enfin, dans cette même lignée, l'entreprise Volvo qui a du mal à recruter de bons ouvriers, et surtout à les garder, diagnostique que l'obstacle principal au bonheur par le travail est l'ennui, l'absence de sens (Mousli, 2016). L'entreprise met alors en place des équipes afin de réaliser des tâches variées plutôt que le travail à la chaîne (Mousli, 2016).

Ces dernières décennies, le travail a subi de nombreuses transformations. L'organisation du travail est moins verticale qu'à l'époque, les travailleurs sont plus autonomes, et ceux-ci effectuent une plus grande variété de tâches. Le mot "collaborateur" est davantage utilisé par rapport à celui de travailleurs ou d'employés, ce qui démontre une volonté d'inclure et de valoriser les tâches de chacun dans l'entreprise. Le travail a également évolué notamment avec les technologies de l'information et de la communication et la mondialisation de l'économie (Tater, 2019). Les tâches les plus pénibles physiquement ont été robotisées, et il est désormais possible de télétravailler où que l'on soit. En conséquence, les individus sont confrontés à différents défis et doivent s'adapter à travailler dans une ère mondialisée, globalisée, industrialisée qui les conduit à adopter des pratiques de performance, de compétitivité, de développement des compétences et de course à la rentabilité (Tater, 2019).

Cette histoire du travail est intéressante afin de comprendre son évolution, les progrès qui ont été menés dans la manière de l'organiser et de le réguler ainsi que de comprendre ses potentielles conséquences sur les individus. Le travail tel qu'on le conçoit aujourd'hui est passé d'une activité agraire et artisanale nécessaire à la survie à une activité structurée, organisée et régulée qui a pris une place centrale dans la vie humaine. La preuve en est, à la question « vous faites quoi dans la vie ? », en général, les personnes se définissent par leur métier, leur occupation principale. Toutes ces transformations dans le monde du travail engendrent des effets positifs, comme des gains de productivité, mais aussi des effets négatifs sur la santé des salariés ; stress, dépression, détresse psychologique, épuisement professionnel, et parfois suicides (Tater, 2019).

1.2 Le mal-être et le bien-être des employés

Avec l'intensification concurrentielle, la financiarisation de l'économie et sa technologisation, le malheur des employés s'exprime à travers l'augmentation du mal-être des salariés, le stress et d'autres risques psychosociaux (Bourion et Persson, 2010 ; Dejour, 1993 ; Montclair, 2010 ; Thévenet, 2010, 2011). Dans une société qui vise toujours à produire plus et qui mise sur la productivité des employés, nombreuses sont les personnes qui ne supportent plus ce rythme effréné.

Par ailleurs, selon Schauder (2020, p.3), de plus en plus de travailleurs ont « la sensation qu'ils consacrent une grande partie de leur temps de travail à des tâches qu'ils ne devraient pas effectuer ». Cela se traduit par l'augmentation de maladies professionnelles (Schauder, 2020), comme le *burn-out*, le fait d'être en situation de surmenage le *bore-out*, le fait de s'ennuyer au travail, le *brown-out*, le fait de ne pas trouver de sens à son travail (Tater, 2019). Dans les années 1990, plusieurs grands organismes internationaux ont attiré l'attention sur le développement du phénomène de stress professionnel et ses conséquences sur la santé des travailleurs. En 1993, le Bureau International du Travail (BIT) estimait que le stress était devenu l'un des plus graves problèmes de santé de notre temps. Ces problématiques de mal vivre, de stress, de démotivation et de souffrance au travail ont pris peu à peu de l'importance dans le débat public. Par ailleurs, les troubles liés au travail seraient en augmentation dans les pays occidentaux. Selon l'INAMI¹ (s.d), les incapacités de travail de plus d'un an en raison de troubles mentaux (*burn-out* et dépression) ont augmenté de plus de 46% entre 2016 et 2021 dans la population belge (salariés, indépendants et demandeurs d'emploi). Cela concerne plus de 120 000 Belges en 2021. Par ailleurs, les jeunes professionnels sont également touchés. En effet, selon une étude réalisée par l'organisme Recherche en santé mentale Canada (2021), 41% des Canadiens de 18 à 34 ans disent souffrir d'épuisement professionnel (Roy, 2022). D'après une étude de Securex et de la KU Leuven en Belgique, les travailleurs de moins de 25 ans présentent un risque de burn-out 2,4 fois plus élevé que les travailleurs de plus de 54 ans (39,0% contre 16,3%), le risque diminuant avec l'âge (Securex, 2022). Par ailleurs, en Belgique, le nombre de personnes qui n'étaient pas en mesure de travailler à cause d'une maladie ou d'une invalidité a augmenté de 6% en 2022, soit le taux le plus élevé ces dix dernières années (Roelens et Verhaeghe, 2023).

Face à ces souffrances et ce mal-être, la question du bonheur des employés est devenue centrale pour le bon fonctionnement de l'entreprise (Mousli, 2016). Si pour Barel (2019), le bonheur au travail relèverait plus d'une affaire personnelle, pour Tater (2019), le bonheur est devenu un enjeu majeur de responsabilité sociétale. L'apparition du poste de *Chief Happiness Officer* est une des réponses aux entreprises pour rendre leurs salariés plus heureux (Barel, 2019 ; Tater, 2019). Cependant, ce poste s'inscrit dans une logique de productivité où des collaborateurs plus heureux et épanouis sont plus impliqués et plus efficaces (Tater, 2019). De plus, cette logique exerce une pression sur les employés en les forçant à être heureux au travail, et s'ils ne le sont pas, cela peut être mal vu. Ce poste ne traite donc pas les causes profondes du mal-être des travailleurs. Par ailleurs, un autre phénomène qui démontre la prise de conscience par les entreprises de l'importance d'un lieu de travail sain et heureux est l'apparition des classements comme *Happy At Work* ou *Great Place To Work* qui valorisent les entreprises où les salariés « seraient les plus heureux et dont l'objectif est de développer l'engagement et la fidélité des salariés et

¹ Institut national d'assurance maladie-invalidité

d'attirer de nouveaux talents » (Barel, 2019, p. 106). De nombreuses entreprises essayent d'adopter des solutions afin de rendre leurs employés plus heureux au travail, cependant, il convient de distinguer bonheur au travail, qui est plus facile à atteindre et qui est caractérisé par les relations sociales, et bonheur par le travail qui est plus complexe et tient au fait d'être utile et de se sentir reconnu (Mousli, 2016). Enfin, beaucoup d'organisations misent sur de meilleures conditions de travail ainsi que sur des avantages en dehors du salaire pour répondre au bonheur au travail. Cependant, l'entreprise possède une marge de manœuvre limitée en ce qui concerne le bonheur par le travail, qui est plus lié au sens qu'accorde chaque personne à son travail et qui est donc propre à chaque personne.

1.3 Le travail et le sens

Au cœur des préoccupations actuelles sur les problématiques professionnelles figure également la question du sens donné au travail (Tater, 2019). Par exemple, selon l'anthropologue David Graeber, une autre source de souffrance est le manque de but. Un élément qu'il illustre avec son célèbre concept de *bullshits jobs*, cette impression d'effectuer un travail inutile et dénué de sens (Graeber, 2018). Aujourd'hui, le travail occupe une très grande place dans la vie des individus (Faes, 2011), il importe alors de se poser la question « pourquoi travaillons-nous ? ». Selon Schauder (2020), les personnes travaillent pour différentes raisons ; pour assurer des moyens de subsistance via une rémunération ou en produisant directement ; pour nous intégrer socialement ; pour nous réaliser et développer nos compétences et enfin pour structurer notre temps afin de diminuer les temps morts qui poussent à l'ennui. En effet, pour Mercure et Vultur (2010), le sens du travail ne concerne pas uniquement sa place dans la vie, mais porte également sur les raisons individuelles de travailler. Enfin, selon, Faes (2011), la question du sens implique qu'il y en ait plusieurs et qu'il n'existe pas de signification unique pour tout le monde.

Selon Loriol (2017), la question du sens se pose encore plus chez les jeunes générations. Le mot « génération » sera davantage expliqué plus tard dans le mémoire afin de bien comprendre ce qu'il englobe. L'auteur donne l'exemple des revendications de Mai 68 où les jeunes dénonçaient notamment le fait d'effectuer un travail trop abrutissant, dénué de sens et qui laisse peu de temps pour les loisirs (Loriol, 2017). Bien qu'ayant commencé en France, ces revendications et ces grèves se sont répandues dans plusieurs pays d'Europe et également en Amérique. Ce qui est donc remis en cause n'est pas le travail en lui-même, mais les conditions du travail et la manière dont il existe et s'organise dans les sociétés occidentales. Par ailleurs, cette question du sens n'est pas unique aux « jeunes générations » ici entendues comme la génération Y et Z, car elle est commune et légitime pour tous les êtres humains. Cependant, la question du sens au travail peut potentiellement se révéler plus importante pour certaines personnes au moment de trouver leur voie professionnelle ou de commencer un travail.

De plus, selon Loriol (2017), les contraintes et les opportunités particulières de certaines générations peuvent façonner leur rapport au travail et la manière dont ils envisagent leur carrière. En effet, selon cet auteur :

Le fait d'être né à une certaine époque suppose une expérience historique et sociale commune à toute une génération et peut expliquer comment, à un moment donné, les membres d'une même cohorte peuvent arborer des

caractéristiques similaires les distinguant d'autres cohortes. (Loriol, 2017, p.11)

En conséquence, il importe d'exposer les événements qui peuvent influencer la génération Z, la plus récente à entrer sur le marché du travail, dans le choix de leur (futur) parcours professionnel.

Au 21^{ème} siècle, différents enjeux et problématiques sont davantage mis en avant dans la sphère publique avec par exemple la crise écologique, les mouvements pour la lutte contre le racisme et le sexisme tels que *MeToo* et *Black Lives Matter*, la pandémie de covid-19 qui a bouleversé le monde du travail et enfin la crise économique mondiale provoquée par la pandémie et amplifiée par la guerre en Ukraine. Par exemple, selon une étude de Léger (2021), le covid-19 est l'événement récent qui a le plus marqué les jeunes Canadiens âgés de 13 à 39 ans suivi du mouvement *Black Lives Matter*. De plus, selon une étude réalisée aux États-Unis, les jeunes des générations Y et Z sont plus inquiets que leurs aînés concernant les changements climatiques (Swim et al., 2022). Ces enjeux sociétaux peuvent jouer dans les aspirations et les attentes des jeunes sur leur vision de l'avenir et de leur travail et ainsi les pousser à choisir un poste avec des aspirations en lien avec leur époque.

En outre, selon Portela et Signoretto (2017), l'horizon d'un emploi à durée indéterminée pour les jeunes salariés n'est plus nécessairement une finalité. En effet, la linéarité entre l'obtention du diplôme et la stabilité dans l'emploi ne serait plus nécessairement le modèle dominant et la mobilité professionnelle serait de plus en plus courante (Rastoldo et Mouad, 2016). En effet, selon l'étude jeunesse de Léger (2019), 48% des Canadiens âgés de 20 à 29 ans jugeaient probable qu'ils quittent leur emploi dans la prochaine année. En 2021, 30% des Canadiens de 20 à 29 ans affirmaient vouloir quitter leur emploi dans la prochaine année (Léger, 2022). De plus, parmi les jeunes qui travaillent, 38% affirmaient avoir vécu des changements relatifs à leur parcours professionnel avec la pandémie de covid-19, laissant présager des changements d'emploi ou de secteur (Léger, 2022). La « grande démission » ou *Great Resignation* est un phénomène qui illustre cette vague de démissions qui a commencé aux États-Unis après la pandémie de covid-19 et qui touche toutes les générations. Ce phénomène s'est répandu sur d'autres continents, bien qu'ayant moins d'ampleur. En 2021, des millions d'Américains ont quitté leur emploi (25 millions les six derniers mois de 2021) pour différentes raisons ; la perte de sens, la recherche de meilleures conditions de travail ainsi qu'un meilleur équilibre de vie ont souvent été invoqués (Ruysen, 2022). Cependant, même si les parcours des jeunes professionnels sont plus fragmentés, ces derniers continuent d'accorder une place importante au travail (Méda et Vendramin, 2010 ; Fournier et al., 2020). La jeune génération n'est pas fainéante ou démotivée par rapport au travail, mais est plus consciente de ses droits, de sa valeur et de son bien-être.

Enfin, on estime que d'ici 2025, la main-d'œuvre mondiale comprendra environ 20,7% de la génération Z et 33,4% d'ici 2030, cette génération entre petit à petit sur le marché du travail, il paraît donc pertinent de se concentrer sur cette dernière (Lettink, 2019). De plus, dans ce mémoire, nous nous intéressons en particulier aux jeunes belges et québécois de la génération Z. Avant d'exposer les différentes attentes de cette génération par rapport au travail, il convient de présenter brièvement la situation du marché du travail en Belgique ainsi qu'au Québec afin de mieux comprendre notre terrain d'étude.

1.4 Le marché du travail

Nous nous intéressons à présent aux réalités du monde du travail. Pour cela nous détaillons le marché du travail en prenant le cas de deux régions du monde : la Belgique et le Québec. Cette partie vise à détailler le marché du travail pour mieux comprendre l'environnement dans lequel s'insèrent les (futurs) jeunes diplômés.

Selon Phillips (2013), le marché du travail se définit comme étant « un concept généralisé qui désigne l'interaction entre l'offre (nombre de personnes disponibles pour travailler), la demande (nombre d'emplois disponibles) et le taux de salaire ». La dynamique du marché du travail évolue constamment en fonction des besoins des employeurs et des travailleurs ainsi que des facteurs externes qui influencent l'économie et le monde du travail. Cette partie sur le marché du travail expose un aperçu démographique ainsi que le taux d'emploi et de chômage.

1.4.1 En Belgique

La Belgique comptait au 1er janvier 2023 un total de 11 681 087 habitants (Stabel, 2023). La population augmente faiblement à raison de 0.5% par an et se répartit comme suit : 57.8% Flandre, 31.7 % Wallonie, 10.5% Bruxelles-Capitale et moins de 1% Communauté germanophone (Stabel, 2022). En 2021, la population belge a augmenté de 62.770 habitants. La majeure partie de la croissance démographique s'explique par un solde migratoire international fortement positif. Le « solde migratoire positif » était responsable de 58.118 des 62.770 habitants supplémentaires et l'accroissement naturel, qui correspond à la différence entre les naissances et les décès, était de 5.623 personnes (Stabel, 2022).

Les définitions utilisées sont celles du Bureau international du Travail (BIT), garantissant la comparabilité des résultats à l'échelle internationale. Le taux d'emploi des 20 à 64 ans représente le pourcentage de personnes occupées parmi la population totale âgée de 20 à 64 ans (Stabel, 2023). En Belgique, le taux d'emploi des 20-64 ans est de 71,9 % en 2022. De plus, 76,7% des 20-64 ans sont au travail en Flandre, 65,7% en Wallonie et 65,2% à Bruxelles (Stabel, 2023).

Le taux de chômage des 15 à 64 ans représente le pourcentage de chômeurs parmi la population active composée des personnes occupées et des chômeurs. La population active comprend à la fois les travailleurs occupés à temps plein et à temps partiel, ainsi que les chômeurs. Elle exclut cependant les personnes qui ne sont pas disponibles pour travailler, telles que les étudiants à plein temps, les retraités, les personnes en congé parental, les personnes en situation de handicap sévère, etc. Selon Stabel (2023), le taux de chômage BIT des 15-64 ans s'élève à 5,6%. Il est de 3,2% en Flandre, 8,4% en Wallonie et 11,5% à Bruxelles.

En ce qui concerne les transitions sur le marché du travail, entre 2021 et 2022, 38,1% des chômeurs sont restés au chômage, 32,6% ont trouvé un emploi et 29,3% sont devenus inactifs. Par ailleurs, 95,0% des personnes occupées ont toujours un emploi, 1,5% sont au chômage et 3,5% sont devenues inactives (Stabel, 2022).

Enfin, au quatrième trimestre de 2022, les entreprises belges offraient 189.271 emplois vacants contre 210.778 au troisième trimestre 2022. Par ailleurs, plus de trois quarts (77,4%) des emplois vacants se trouvent dans cinq secteurs économiques : le secteur non-marchand, les sciences et services, l'industrie, le commerce et la construction (Stabel 2022).

1.4.2 Au Québec

Selon Statistique Canada (2022), en 2021, le pays comptait 36 991 981 habitants. En 2021-2022, la population canadienne s'est accrue d'un nombre record de 703 404 personnes (+1,8 %) pour atteindre environ 38 929 902 personnes au 1er juillet 2022. En ce qui concerne le Québec, au 1er janvier 2023, sa population était estimée à 8 787 600 personnes. Elle a augmenté de 149 900 personnes au cours de l'année 2022. Dans son bilan démographique, l'Institut de la statistique du Québec (2023), démontre que la croissance démographique de la province en 2022 repose essentiellement sur de forts gains migratoires. L'accroissement migratoire total, qui tient compte des migrations internationales et interprovinciales, a été de 146 400 personnes. Quant à l'accroissement naturel, il n'a été que de 2 300 personnes (Institut de la statistique du Québec, 2023).

La population active est composée des personnes de 15 ans et plus qui sont en emploi ou au chômage. En 2022, elle s'élève à 4 602 200 personnes, dont un peu moins de la moitié (47,0 %) sont des femmes (Institut de la statistique du Québec, 2023). Selon l'enquête sur la population active de Statistique Canada, en avril 2023, au Québec, il y avait 4 505 000 personnes en emploi.

Le taux d'emploi de la population active est de 62,3%. Chez les 25-54, le taux d'emploi monte à 87,2%. Le taux d'emploi, qui se définit comme étant la proportion de la population de 15 ans et plus en emploi, s'élève à 61,5 % en 2022, une hausse de 1,3 point par rapport à 2021 (Institut de la statistique du Québec, 2023).

Le taux de chômage, qui était de 6,1 % en 2021, a diminué en 2022 pour s'établir à 4,3 %. Le taux observé en 2022 est le plus bas atteint depuis 1976, soit depuis que les données sont disponibles. En 2022, on compte moins de 200 000 personnes au chômage, soit 87 800 chômeuses et 111 300 chômeurs (Institut de la statistique du Québec, 2023).

Au Québec, on dénombre environ 242 000 postes vacants en moyenne pour les neuf premiers mois de 2022. Une analyse selon les industries révèle que quatre d'entre elles comptent plus de 25 000 postes vacants en 2022 : les soins de santé et l'assistance sociale (41 000) ; les services d'hébergement et de restauration (33 000) ; la fabrication (31 000) ; et le commerce de détail (28 000) (Institut de la statistique du Québec, 2023).

Pour conclure, le marché du travail au Québec semble plus ouvert qu'en Belgique, c'est-à-dire qu'il existe plus de postes vacants. Les travailleurs sont donc moins en concurrence sur le marché du travail. Par ailleurs, on parle, dans certains secteurs, de pénurie de main-d'œuvre. Face aux enjeux tels que l'augmentation du burn-out, la non-linéarité des parcours professionnels ainsi que le contexte dans lequel évolue la génération Z, il semble pertinent de mieux comprendre les attentes de la génération Z envers le travail ainsi que le rapport qu'elle entretient avec celui-ci. Par conséquent, nous allons tenter de mieux cerner ce qui l'intéresse, la préoccupe et l'attire dans le monde du travail afin d'en tirer des leçons d'un point de vue des stratégies de communication de recrutement.

2. LA GÉNÉRATION Z ET SON RAPPORT AU TRAVAIL

Comme nous l'avons vu dans le chapitre précédent, le travail est une activité qui possède désormais une place importante dans nos sociétés contemporaines. Plusieurs générations se côtoient dans le monde professionnel et la « Gen Z » est la plus récente à entrer sur le marché du travail. Le parcours des jeunes semble de plus en plus fragmenté, il importe

donc de comprendre quels sont les raisons ou les éléments qui influencent le choix d'un emploi plutôt qu'un autre. Pour mener à bien ce mémoire, il convient de passer par une revue de la littérature entourant le sujet. Ce chapitre se divise en deux parties : en premier, nous clarifierons le terme de « jeune » et de « génération Z ». Par la suite, nous expliquerons le terme « rapport au travail » et nous développerons plus précisément ce rapport pour la génération Z.

2.1 Les jeunes générations

Dans ce mémoire le mot «jeune» est régulièrement utilisé pour parler de la génération Z. Il convient d'explicitier ce terme pour mieux appréhender le sujet de recherche. Pour parler des jeunes, nous pouvons aborder la notion de jeunesse et de génération.

La jeunesse est définie selon Loncle (2012, p.23) comme étant « une catégorie de population socialement et historiquement située ». Selon Longo (2016), la jeunesse peut être abordée comme un processus de passage à l'âge adulte, composé de diverses transitions dans différentes sphères de la vie. La jeunesse n'a pas de définition universelle et d'âge exact qui marque le début et la fin de celle-ci, cependant, dans ce mémoire les jeunes seront compris comme les « jeunes adultes » qui finissent leurs études et qui entrent sur le marché du travail.

La génération, dans un contexte démographique, est un mot qui désigne « [...] une sous-population de la société dont les membres ont à peu près le même âge ou ont vécu à la même époque. Ces membres partagent généralement des pratiques communes et développent des représentations, des attentes et des besoins à peu près identiques » (Brillet et al., 2013, p. 59). Par ailleurs, Kupperschmidt (2000), considère une génération comme les individus qui ont en commun une année de naissance, un âge, une localisation et des événements marquants dans la vie (cité dans Casoinic, 2016). Cependant, il est important d'apporter un peu de nuance à ce terme. Selon, Rouet (2019), le fait de généraliser des caractéristiques générationnelles produisent des stéréotypes qui peuvent induire des comportements autoréalisateurs. Il affirme que « L'homogénéité des générations n'est pas, généralement, postulée ou démontrée en tant que telle, mais il s'agit souvent de mettre en évidence des similitudes de comportements, d'aptitudes ou de compétences, ce qui induit, par généralisation, une uniformisation » (Rouet, p.128, 2019). Cet auteur défend donc l'idée que le regroupement des individus réduit leur diversité.

L'objectif de ce mémoire n'est pas de démontrer qu'il y a une fracture générationnelle en faisant des comparaisons, mais bien de se concentrer sur une cohorte en particulier afin de dégager des éléments qui seront propres à la population étudiée. De plus, notre recherche ne vise pas à imposer une vision globale de la génération Z et de ses préférences, mais plutôt un aperçu des tendances et des attentes qui seraient intéressantes à prendre en compte pour mieux aborder et communiquer avec ces personnes qui entrent dans le monde professionnel à une époque précise.

2. 2 Le rapport au travail

Le rapport au travail est une notion fondamentale qui est à la fois complexe et variée et qui mérite d'être davantage explicitée pour mieux comprendre le rapport au travail des jeunes. Par ailleurs, comprendre cette notion de rapport au travail permet de mieux appréhender la question : « Pourquoi travaillons-nous ? ».

Tout d'abord, il convient de définir le rapport au travail. Le rapport au travail d'un individu est défini par Loriol (2017, p.10) comme étant « le produit complexe de son parcours personnel et du contexte professionnel auquel il est exposé ». En sciences sociales, le rapport au travail est une notion complexe et abordée à travers différentes orientations ; la valeur du travail (Méda et Vendramin, 2013), la satisfaction au travail (Davoine, 2006) ; la motivation (Maugeri, 2013) ; la reconnaissance au travail (Bigi, 2016) ; le bien-être et le mal-être au travail (Loriol, 2000), le sens du travail (Hanique, 2014), etc.

Ensuite, deux grandes visions encadrent le concept de rapport au travail ; une dimension instrumentale (ou économique) et une vision expressive (ou sociale, symbolique) (Plomb, 2018). D'autres auteurs parlent également de valeurs extrinsèques et intrinsèques ; (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Méda et Vendramin, 2013).

Dans la dimension instrumentale ou extrinsèque, le travail est perçu comme un moyen d'avoir accès à des ressources économiques et tient compte des finalités du travail en se situant à l'extérieur de celui-ci (Plomb, 2018). Dans cette dimension, on travaille pour gagner de l'argent, avoir un statut et divers avantages (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Méda et Vendramin, 2013).

La dimension expressive du travail concerne le rapport intrinsèque que les individus entretiennent avec l'expérience du travail, c'est-à-dire le sens qu'ils lui donnent (Plomb, 2018). Le travail est donc intéressant en lui-même, utile socialement, source d'épanouissement et d'accomplissement de soi et de reconnaissance sociale (Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 2001 ; Mercure et Vultur, 2010 ; Méda et Vendramin, 2013). Par ailleurs, deux éléments sont souvent mis en avant pour expliquer l'intérêt intrinsèque du travail, même quand la rémunération est perçue comme un élément important : d'une part, les bonnes relations comprenant l'ambiance de travail, les bonnes relations avec les collègues et la hiérarchie de proximité, le sentiment d'appartenir à un collectif, et d'autre part la reconnaissance avec le sentiment d'effectuer un travail de qualité, utile, reconnu et qui a du sens (Loriol, 2000 ; Méda et Vendramin, 2013).

Le rapport au travail se distingue du rapport à l'emploi dans la mesure où le travail peut être exécuté ou non dans le cadre d'un emploi (Morin, 2008). Daune-Richard (1992, p.85) définit le rapport à l'emploi comme « un rapport à ce qui spécifie l'emploi occupé : contenu de l'emploi, conditions de l'emploi (localisation, type d'entreprise et de rapport en particulier hiérarchique, conditions salariales, contrat de travail), perspectives, expression d'un positionnement dans la hiérarchie sociale ». Dans ce mémoire, le terme de rapport au travail sera utilisé dans le sens du rapport à l'emploi.

2. 2. 2 La génération Z

La génération Z est celle née après 1994, est née avec la technologie, et peut dépasser les frontières nationales et culturelles grâce aux technologies de l'information et de la communication (Jeffries et Hunte, 2004). Elle a notamment connu l'évolution des réseaux sociaux, la crise financière mondiale de 2008, la récente pandémie de covid-19 et semble plus consciente du réchauffement climatique (Popaitoon, 2022). Elle est sensible aux droits de l'homme et se soucie des droits individuels, de l'égalité des chances et possède

une affinité particulière avec la technologie, ce qui la distingue des générations précédentes (Chomałowska et al., 2021 ; Ganguli et al., 2022). Il existe différentes expressions pour décrire cette génération : les post-milléniaux, la iGeneration, les centennials, la génération digitale ou encore les zoomers. Ces termes sont parfois connotés à des clichés et stéréotypes, c'est pourquoi le terme de génération Z est utilisé dans ce mémoire.

Le rapport au travail de la génération Z a été récemment abordé dans les écrits, car son entrée sur le marché du travail est plus récente. Ce mémoire va se pencher sur cette génération. Différentes recherches récentes ont été menées afin d'observer et de comprendre le rapport au travail de la génération Z à travers le monde et en Occident.

Tout d'abord, Ganguli et al (2022) présentent les résultats d'un examen systématique d'études menées dans différents endroits du monde (Afrique, Amérique du Nord et du Sud, Asie, Australie et Europe) entre 2015 et 2020. Cette étude a compilé les résultats de 24 recherches répondant à certains critères d'inclusion, l'objectif étant de donner un aperçu instructif des caractéristiques et des préférences typiques de la génération Z en matière d'emploi. Les préférences en matière d'emploi des membres de la génération Z peuvent être caractérisées en cinq dimensions, qui selon Ganguli et al (2022) jouent un rôle clé dans l'attraction, la motivation, la rétention et l'engagement global des employés de la génération Z. Par ailleurs, selon ces auteurs, leurs préférences recèlent à la fois de motivations intrinsèques et extrinsèques (Ganguli et al., 2022).

Ces cinq dimensions sont mises en avant par Ganguli et al. (2022). La première dimension concerne le cadre de travail ; les jeunes souhaitent un travail utile, attrayant et passionnant. Ils possèdent une préférence pour le travail de groupe, une atmosphère innovante, des projets inspirants, des horaires de travail flexibles et un lieu de travail avec bureau ouvert. La seconde dimension porte sur les relations avec les collègues ; les jeunes souhaitent des contacts cordiaux et positifs ainsi que des collègues coopératifs. Par ailleurs, le sentiment de respect, le bon environnement dans l'équipe et la facilité d'échange des informations reviennent également. Les jeunes préfèrent également les contacts en face à face et souhaitent une stabilité. Les avantages du travail constituent la troisième dimension. Dans celle-ci, la génération Z est attirée par une rémunération généreuse, un bien-être et des avantages périphériques ainsi qu'une sécurité monétaire. La quatrième dimension concerne les relations avec leurs managers ; les jeunes cherchent un mentor à la fois compréhensif, compatissant et inspirant. Enfin, la dernière dimension porte sur les apprentissages et le développement ; la génération Z souhaite être accueillie de manière agréable et professionnelle, elle souhaite une formation de qualité avec des perspectives de carrière intéressantes et un feedback qui est permanent (Ganguli et al., 2022).

Néanmoins, cette étude exclut les recherches des trois dernières années ainsi que tout texte rédigé par une langue autre que l'anglais. Elle n'est donc pas considérée comme étant exhaustive à l'heure actuelle, mais permet de donner un premier aperçu sur la génération Z et leur rapport au travail. D'autres études intéressantes peuvent compléter cette revue de littérature.

Selon certains auteurs, cette génération semble plus préoccupée par le sens du travail que les générations précédentes (Weeks et al., 2019 ; Mahmoud et al., 2021). Par ailleurs, selon Popaitoon (2022), la génération Z est intrinsèquement motivée, c'est-à-dire qu'elle

possède la soif d'apprendre et de progresser et souhaite s'épanouir dans le travail. Cet auteur entre en contradiction avec Ganguli et al., qui affirment que les jeunes possèdent des motivations à la fois intrinsèques et extrinsèques.

Ensuite, en ce qui concerne leurs valeurs, les membres de la génération Z souhaitent travailler dans des entreprises aux normes morales et éthiques élevées (Leslie et al., 2021). En effet, un élément important pour la génération Z est la question de la diversité sur le lieu de travail qui est un enjeu crucial et ils attendent également beaucoup des politiques organisationnelles en ce qui concerne l'impact sur l'environnement et les valeurs liées à l'organisation (Egerová et al., 2021).

Par ailleurs, concernant les relations sociales, une étude récente s'est penchée sur l'impact de la pandémie liée de covid-19 sur le rapport au travail de la génération Z. Les résultats de cette étude démontrent l'importance des relations interpersonnelles de la génération Z qui souhaite moins utiliser des vidéoconférences et davantage être en personne, ce qui les distingue des milléniaux (Becker, 2022). Une des raisons peut être due à une fatigue numérique de cette génération.

Enfin, l'étude de Leslie et al. (2021) menée aux États-Unis, permet de nuancer les études précédentes. En effet, selon ces chercheurs, il existe trois unités au sein de la génération Z avec des valeurs plus présentes chez certaines que d'autres, cette génération n'est donc pas entièrement homogène. Ces catégories sont ; les investisseurs sociaux, les travailleurs tranquilles et les fonceurs (Leslie et al., 2021). Les investisseurs sociaux se caractérisent par leur besoin de flexibilité sur le lieu de travail, mais ils attendent beaucoup de leur travail, de leurs pairs et de leurs supérieurs. Les travailleurs tranquilles sont très soucieux de satisfaire leurs besoins fondamentaux et de se sentir en sécurité sur leur lieu de travail tandis que les fonceurs sont des personnes très dynamiques qui ont une présence imposante et qui sont passionnées par leur travail. La génération Z n'est donc pas homogène et certains traits sont plus présents chez certains profils.

Pour conclure, la génération Z possède de nombreuses attentes envers le travail. Elle n'est pas totalement homogène, mais semble détenir certaines attentes communes pour leur futur travail. Dans le chapitre suivant qui porte sur la communication de recrutement, nous nous pencherons d'abord sur la manière dont les jeunes recherchent des opportunités professionnelles ainsi que des informations sur des organisations qui les intéressent. Par après, nous aborderons plus en détail la communication de recrutement afin de comprendre comment les organisations peuvent attirer de nouveaux talents.

3. LA COMMUNICATION DE RECRUTEMENT

Dans ce chapitre, nous avons identifié différentes études qui se sont intéressées à la communication de recrutement ainsi qu'au décryptage de l'ensemble du processus de recherche d'opportunités professionnelles jusqu'à l'intention de postuler de potentiels candidats. Nous présenterons en premier ce processus et ensuite la communication de recrutement. Ces deux sections permettent à la fois de saisir le point de vue du candidat ainsi que celui de l'organisation qui cherche à recruter. Cette approche se veut plus holistique afin de comprendre à la fois les jeunes qui cherchent un emploi, mais également les recruteurs.

3. 1 Le processus de recherche d'emploi et d'informations

Le processus de recherche d'emploi peut concerner des futurs diplômés, mais également des personnes sur le marché du travail qui souhaitent changer d'emploi. Les éléments indiqués ci-dessous concernent la population de manière générale, sans distinction d'âge. Au départ, les personnes vont rechercher des informations sur les opportunités d'emploi disponibles. Cette étape peut se faire via différents canaux ; sites web d'emploi, réseau personnel, réseaux sociaux (LinkedIn, Facebook...), etc.

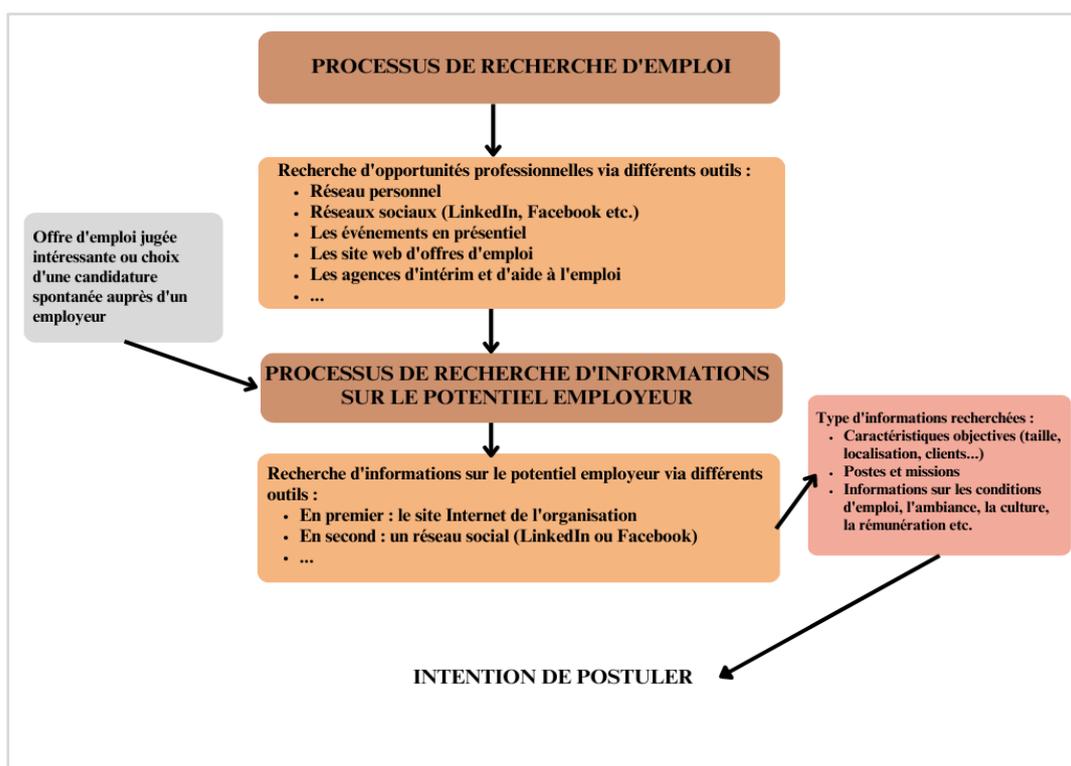
Ensuite, la majorité des personnes vont rechercher des informations sur l'entreprise qui offre un emploi. En effet, selon une enquête menée par StepStone en 2011 sur la communication de la marque employeur, 95 % des personnes en recherche d'emploi effectuent des recherches sur un potentiel employeur avant de postuler. En effet, du point de vue du demandeur d'emploi, la première étape consiste à rechercher des informations sur l'entreprise pour se faire une représentation mentale de son futur travail dans une organisation donnée (Allen et al., 2013). Par ailleurs, selon Charbonnier et al. (2017), ces personnes vont consulter systématiquement en premier lieu le site Internet de l'entreprise.

Concernant le type d'informations recherchées, selon Charbonnier et al. (2017), elles vont tout d'abord chercher des informations sur les caractéristiques objectives de l'organisation (sa taille, sa localisation, son activité, son chiffre d'affaires, ses produits, sa clientèle, etc.). Par la suite, les chercheurs d'emploi vont s'intéresser aux postes et aux missions avant de rechercher d'autres informations telles que la culture de l'entreprise, ses valeurs ainsi que les conditions de travail, la politique, l'environnement, l'ambiance de travail, les possibilités de mobilité et d'évolution de carrière, la rémunération, etc.

Enfin, selon cette même étude, la grande majorité des personnes en recherche d'emploi vont utiliser au moins un réseau social numérique dans le cadre de leur recherche d'informations sur un potentiel employeur, en général LinkedIn et/ou Facebook (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Ainsi, les candidats utilisent différentes sources afin de disposer d'un maximum d'informations sur leur potentiel futur employeur.

Ces éléments nous renseignent sur les démarches ainsi que les outils utilisés par les personnes en recherche d'emploi. Cela peut être intéressant afin de se questionner sur la manière dont les personnes cherchent des informations sur une entreprise et ainsi permettre de mieux élaborer une communication de recrutement. Dès lors, les informations recherchées par les candidats font partie intégrante de la communication de recrutement de l'entreprise. Le processus de recherche d'emploi et d'informations peut être synthétisé en un schéma.

Figure 1 - Schéma du processus de recherche d'emploi et d'informations



3. 2 La communication de recrutement

Tout d’abord, ce mémoire se concentre principalement sur l’attraction des candidats par les entreprises, c’est-à-dire, la première étape du recrutement. Le recrutement est un processus qui consiste à attirer des candidats qualifiés vers une entreprise (Lussier, 2015). Le recrutement peut également être considéré comme le processus qui détermine le nombre et le type de candidats qui postulent à une offre d'emploi donnée, ce qui inclut la publicité effectuée à partir du moment où l'entreprise décide d'embaucher, jusqu'au moment où les candidats postulent (Sivertzen et al., 2013). Par ailleurs, le recrutement est également appelé « attraction », car ce processus implique de développer une stratégie marketing qui est similaire au processus utilisé pour les produits ou les services, à savoir la définition des valeurs, de la proposition de vente, du public cible et des canaux de communication (Rodrigues & Martinez, 2020).

Une manière d’attirer les candidats vers un poste à pourvoir est d’utiliser la communication de recrutement. Elle « fait partie des informations (limitées) disponibles au sujet de l’employeur recruteur, utilisées par les employés potentiels comme des signaux pour percevoir l’image de la marque employeur et pour guider leur action » (Fueyo, 2021, p. 187). Elle permet d’informer lorsqu’un nouveau poste est à pourvoir, de mettre en avant l’offre d’emploi et permet également d’émettre l’image de la marque employeur de l’entreprise (Fueyo, 2021). Elle permet également de rediriger l’employé potentiel vers l’offre d’emploi sur le canal de son choix tel qu’une page dédiée LinkedIn ou le site internet où le candidat peut prolonger sa visite afin de compléter son besoin d’informations et d’approfondir son identification ou sa projection (Fueyo, 2021).

Enfin, la communication de recrutement fait référence aux actions mises en place par une organisation afin d’attirer et de recruter des candidats afin de pourvoir des postes vacants.

Elle comprend divers canaux pour diffuser des informations sur les opportunités d'emploi ou l'entreprise. En effet, ce type de communication comprend les canaux comme les sites web d'emploi, les sites web carrière, les réseaux sociaux, les salons d'emploi, les agences de recrutement et autres. La communication de recrutement véhicule également la marque employeur et peut jouer sur l'attractivité de l'entreprise.

3. 2. 1 Marque employeur et attractivité

Selon certains auteurs, la marque employeur est importante pour les personnes en recherche d'emploi, car ils vont développer des croyances sur leur potentiel futur employeur qui va influencer leur intention de postuler à une offre (Cable et Turban, 2001). Ainsi, les entreprises développant une marque employeur forte, seront préférées des candidats de manière générale (Cable et Turban, 2001). Toutefois, une marque employeur forte nécessite une communication efficace de sa stratégie interne et externe (Sutherland, Torricelli et Karg, 2002), mais également une cohérence entre ce qu'est l'organisation (culture, valeurs, politique RH, etc.) et ce qu'elle véhicule comme message externe (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Guillot-Soulez et al., 2019).

Ambler et Barrow (1996) sont les premiers à avoir défini le terme de « marque employeur » comme étant « l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques fourni par l'employeur et identifié par l'employé. » (Ambler & Barrow, 1996, p. 187). Par ailleurs, Viot et Benraïss-Noailles (2014) donnent une définition plus complète de ce concept. Ainsi, selon ces auteurs, la marque employeur est :

Une promesse d'emploi unique à destination des employés actuels et potentiels qui s'appuie sur les bénéfices – fonctionnels, économiques et psychologiques – associés à une organisation en tant qu'employeur et à l'offre RH qu'elle propose. Elle permet de créer une identité et une image distinctive de l'organisation en tant qu'employeur » (Viot & Benraïss-Noailles, 2014, p. 62).

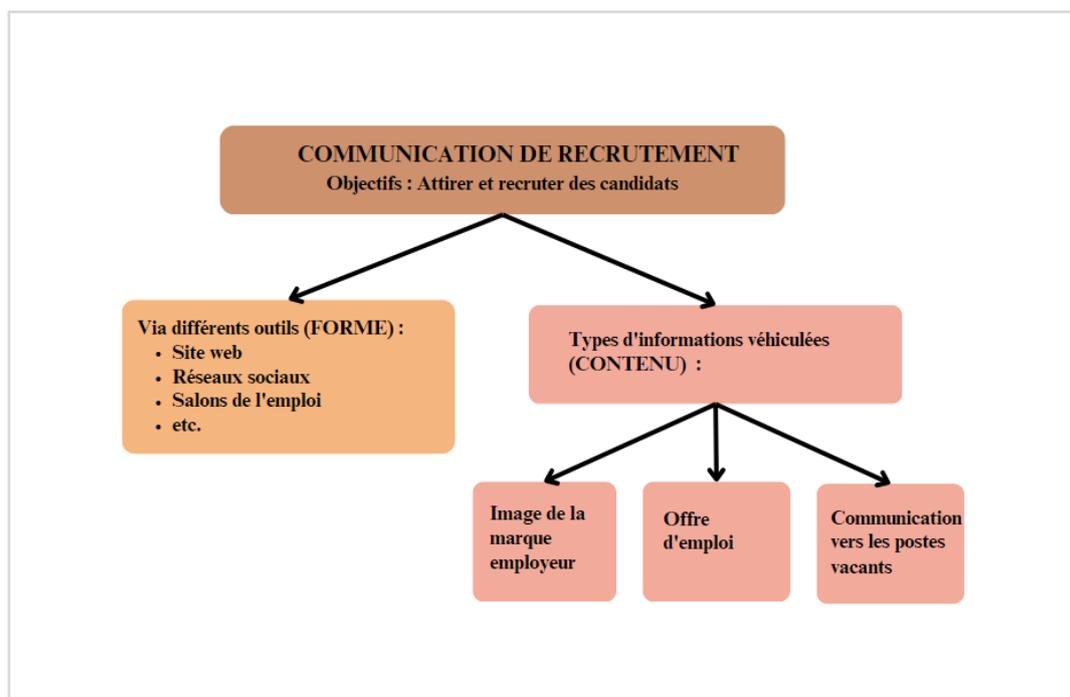
Par ailleurs, les entreprises sont en concurrence les unes avec les autres pour recruter les meilleurs talents. Par conséquent, l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs est devenue une préoccupation importante afin d'attirer les meilleurs candidats. Rynes et Barber (1990), définissent l'attractivité organisationnelle comme une attitude affective positive que des candidats ressentent à l'égard d'une entreprise et qui les motive à vouloir faire partie de son personnel (Rynes et Barber, 1990). Ce concept permet de mesurer l'attrait des candidats pour une entreprise en fonction des informations qu'elle communique à l'externe. L'attraction organisationnelle est un antécédent d'autres résultats préalables à l'embauche, comme le fait de choisir un poste, de postuler et de poursuivre le processus de recrutement (Chapman et al., 2005).

Randstad, une agence d'intérim, établit chaque année à travers un sondage, les critères importants dans le choix d'un employeur. Elle a mené une enquête en 2022 sur les critères qui rendent un employeur attractif. Les répondants devaient indiquer s'ils accordaient de l'importance ou non à chaque critère proposé. Différentes classes d'âges ont été interrogées allant de 18 à 64 ans. Ainsi, en 2022, selon Randstad, les critères les plus importants chez les 18-24 ans sont; le salaire et les avantages (61%), l'ambiance de travail (60%), la sécurité de l'emploi (53%), l'équilibre travail-vie privée (51%), l'accessibilité de l'entreprise (41%), les perspectives d'avenir (49%), le contenu de la fonction (44%),

la santé financière (43%), la RSE² (37%), le télétravail (34%), la bonne réputation (36%), la diversité (33%), les produits et services (30%), la qualité du management (29%) et les nouvelles technologies (25%) (Randstad, s.d.). Ces éléments nous permettent de mieux cerner certaines attentes des jeunes envers le travail qui jouent dans l'attractivité d'une entreprise, ce qui nous aidera par la suite à élaborer nos hypothèses de recherche.

Enfin, nous avons synthétisé la communication de recrutement afin de fournir un résumé des éléments qui peuvent jouer dans l'attractivité des organisations et de leurs postes vacants :

Figure 2 - Schéma sur la communication de recrutement et l'attraction vers les organisations



3. 2. 2 La communication de recrutement digitale

Pour améliorer l'attractivité de l'employeur, les organisations utilisent aujourd'hui différentes formes de communication pour atteindre les candidats, entrer en contact avec eux et construire une image positive (Puncheva-Michelotti et al., 2018). Notre mémoire se concentre sur la communication de recrutement digitale. Elle fait référence à l'utilisation de canaux numériques et de technologies en ligne pour attirer les candidats potentiels dans le processus du recrutement. Ce mémoire se concentre principalement sur les sites web des organisations ainsi que sur LinkedIn, car comme expliqué en amont, ce sont les deux sources majeures de recherches d'informations sur les entreprises par de futurs candidats (Rodrigues & Martinez, 2020) et donc les deux canaux pouvant jouer le plus dans l'attractivité de l'organisation.

² Responsabilité sociétale des entreprises

3. 2. 2. 1 *Le site web*

Tout d'abord, le site web est un moyen fortement utilisé par les organisations pour diffuser des informations sur les caractéristiques de l'entreprise et sur des emplois. Le site internet d'une organisation fait partie intégrante du processus d'attraction de candidats (Cober et al., 2003, 2004 ; Williamson et al., 2010). Les informations fournies et le site web sont évalués lors du processus de recherche d'emploi par les demandeurs (Allen et al., 2007). Le site web doit donner envie aux futurs candidats de postuler. Par ailleurs, ces informations peuvent être communiquées de différentes manières (texte, images, vidéo, liens, etc.) à un grand nombre de demandeurs d'emploi dispersés géographiquement.

En outre, selon l'enquête de Allen et al (2013), le contenu, la conception et les caractéristiques de communication jouent un rôle dans les attitudes à l'égard de l'organisation et les intentions de travailler pour l'organisation. Les caractéristiques de communication sont particulièrement importantes dans l'utilisation des sites web pour le recrutement, car le recrutement nécessite la communication d'informations sur la vie, la culture et les normes de l'organisation ainsi que sur les caractéristiques objectives de l'emploi (Allen et al., 2013). Cette même enquête démontre également que la réputation joue un rôle important, car un potentiel candidat qui a une image favorable de l'organisation sera plus attiré par son site web et favorise son intention de postuler (Allen et al., 2013).

De plus, une étude sur l'attractivité du site internet a démontré que concevoir un site web hospitalier contribue significativement à améliorer les intentions de postuler des candidats (Bataoui et al., 2022). L'hospitalité virtuelle se définit comme étant « la capacité d'un site internet marchand à accueillir ses clients au sein d'un espace convivial et communautaire, permettant des interactions basées sur une forme de réciprocité dans l'échange, qu'il soit marchand et/ou non-marchand » (Bataoui & Giannelloni, 2019, p. 88). Selon ces auteurs, quatre dimensions permettent de conceptualiser l'hospitalité virtuelle ; la dimension spatiale fait référence au confort ressenti par l'invité et ce confort renvoie à la facilité de navigation sur un site ; la dimension sociale, sur un site web, elle peut être opérationnalisée en favorisant les échanges entre l'entreprise et ses clients (conseils en direct), ou entre clients ; la dimension réciprocité ; l'entreprise peut par exemple personnaliser l'accueil du client une fois connecté sur le site ou encore donner davantage d'informations sur le fonctionnement de l'entreprise ; la dimension ludique ; sur un site web, cela peut se traduire par le biais de jeux-concours ou de quiz. Le site web peut également présenter des photographies à caractère social ou des témoignages de salariés pour le rendre plus hospitalier.

3. 2. 2. 2 *Les réseaux sociaux*

Au fil des ans, de nombreux réseaux sociaux ont été lancés et aujourd'hui Facebook, Twitter et LinkedIn sont utilisés en termes d'outils d'embauche (Villeda & McCamey, 2019). En 2017, près de 90 % des personnes à la recherche d'un emploi avaient un compte sur les plateformes de réseaux sociaux, dont 54 % sur Facebook, Twitter et LinkedIn, ce qui justifie l'utilisation de ces réseaux par les entreprises (Ismail & Koshy, 2017). Une étude sur les milléniaux (génération Y) démontre que 73 % d'entre eux ont obtenu leur dernier emploi par le biais d'une plateforme de médias sociaux (Weiner, 2016, p. 28). En 2023, cette tendance peut potentiellement se poursuivre à la hausse avec la génération Z

qui entre sur le marché du travail et l'utilisation croissante des réseaux sociaux depuis 2017.

Les organisations utilisent les réseaux sociaux pour tenter d'atteindre les travailleurs de la génération Z (Ewing et al., 2019). Les médias sociaux sont un outil de recrutement des employés de plus en plus important pour les organisations en raison de la nature participative des plateformes de médias sociaux (Aggerholm & Andersen, 2018). Par exemple, des études ont montré que l'utilisation des médias sociaux en tant qu'outil d'image de marque de l'organisation se traduit par une amélioration de l'attractivité de l'organisation (Carpentier et al., 2017), en particulier lorsque les profils comprennent des informations pertinentes sur l'emploi (Carpentier et al., 2019). Par ailleurs, les employeurs utilisent les médias sociaux pour communiquer des informations sur « les employés actuels de l'entreprise, sa culture, les postes vacants et le processus de sélection » (Carpentier et al., 2019, p. 9).

Par ailleurs, différentes plateformes de réseaux sociaux facilitent le processus d'embauche. Plusieurs études ont identifié LinkedIn comme le site web le plus pratique et le plus efficace pour les employeurs (Caers & Castelyns, 2011 ; Kim & Malek, 2018) ainsi que par les demandeurs d'emploi (Nikolaou, 2014 ; Peterson & Dover, 2014). De plus, LinkedIn (94 %) s'est avéré être la meilleure plateforme parmi les plateformes de réseaux sociaux (Brewer, 2018) pour recruter des personnes pour des postes vacants (del Cerro et al., 2017) suivi de Facebook (65 %), Twitter (55 %), Google Plus (18 %), YouTube (15 %) et Instagram (13 %). En ce qui concerne LinkedIn, l'étude de Fueyo (2021) a déterminé de manière très précise une liste de bonnes pratiques pour des communications de recrutement sur LinkedIn. La forme et le contenu de la publication sont tout aussi importants pour rendre une publication attractive.

Pour conclure, nous retenons que la communication de recrutement englobe la diffusion de la marque employeur, la communication vers les postes vacants et l'offre d'emploi. La communication de recrutement peut être véhiculée via différents outils comme les réseaux sociaux, le site web, les salons de l'emploi, etc. Nous retenons LinkedIn et le site web comme étant les principaux canaux digitaux qui permettent de communiquer des informations pouvant intéresser les potentiels candidats à une opportunité professionnelle. Ces informations vont jouer dans l'attractivité du candidat envers l'organisation et le poste à pourvoir. Cette partie nous permet d'établir notre problématique ainsi que nos hypothèses de recherche. Nous reviendrons également sur ces éléments cités précédemment dans l'analyse des résultats et la discussion.

4. PROBLÉMATIQUE

Nous venons d'explicitier la notion de travail, son état des lieux en Belgique et au Québec ainsi que les particularités de la génération Z et leur rapport au travail. Ces éléments nous permettent de nous diriger vers le cœur de la recherche. Nous pouvons désormais formuler notre problématique sur base des éléments présentés précédemment, ce qui nous permettra par la suite d'entamer notre propre analyse.

Pour rappel, dans le cadre contextuel nous avons développé l'histoire du travail ainsi que son évolution au cours du temps, ce qui nous a permis de mettre en lumière les différentes façons d'organiser l'activité humaine ainsi que de mieux comprendre comment et pourquoi la société se structure autour du travail. Par ailleurs, le travail s'est intensifié, de

par les technologies de l'information et la communication et d'autre part, via la mondialisation de l'économie. Ces évolutions ont des effets positifs comme des gains de productivité et de rentabilité, mais peuvent engendrer des effets négatifs notamment en augmentant le mal-être des employés avec une augmentation du stress, de dépressions et de burn-out professionnel.

En outre, en plus de la question du mal-être dans les organisations, se pose la question du sens du travail. De nombreuses personnes questionnent leur rapport au travail à différents moments de leur vie. Cette question du sens, bien que légitime et commune à toutes les tranches de la population, peut potentiellement se révéler davantage importante aux personnes qui sont en âge de trouver leur voie professionnelle. C'est la génération Z, c'est-à-dire les personnes nées entre 1995 et 2010, qui entre aujourd'hui progressivement sur le marché du travail.

Enfin, chaque génération est marquée par des évolutions dans la société ainsi que des événements marquants. Cette génération Z est plus sensible à la crise climatique que ses aînés, accorde de l'importance aux mouvements sociaux (par exemple contre le racisme et le sexisme), et a été marquée par la pandémie de covid-19. Il est important de noter également que les jeunes qui sont déjà dans le monde professionnel n'échappent pas au risque de burn-out. Par ailleurs, nous constatons que le parcours professionnel des jeunes semble plus fragmenté et plus incertain. Nous pouvons nous questionner sur leurs attentes et leurs valeurs ainsi que les facteurs qui favorisent le choix d'un emploi plutôt qu'un autre.

Au regard des lectures et de la littérature présentées, nous remarquons donc que le travail est en constante mutation et que les organisations doivent s'adapter à un marché du travail changeant afin d'attirer les bons talents et de les garder. Par ailleurs, la génération Z entre sur le marché du travail avec ses propres attentes envers celui-ci. Pour cette raison, nous avons décidé de nous intéresser à la question de l'attraction de la génération Z dans les entreprises à travers la communication de recrutement. Notre objet d'étude se concentre sur les membres de la génération Z au Québec et en Belgique. Plusieurs raisons expliquent ce choix de sujet.

Tout d'abord, en parcourant la littérature sur ces thématiques, nous avons constaté que les recherches sur les attentes de la génération Z concernant le travail sont récentes ou encore peu répandues. De plus, les recherches existantes sur le sujet sont pour la plupart abordées sous l'angle du management et de ressources humaines et moins d'un point de vue communicationnel. Nous avons donc remarqué qu'il existe un manque dans les recherches scientifiques sur la communication de recrutement adressé à la génération Z. Pour cette raison, nous pensons qu'il est pertinent scientifiquement d'explorer davantage les attentes des jeunes ainsi que le champ de la communication de recrutement digitale. De cette manière, cette étude nous permet d'apporter une pierre à l'édifice en ce qui concerne les recherches sur la communication de recrutement envers la génération Z.

Ensuite, cette étude possède également une légitimité sociale compte tenu du fait que « le travail est notre fait social total » Mousli (2016, p. 40). En effet, il structure nos rapports sociaux en plus de structurer notre rapport au monde. Il nous confère un statut et une identité sociale, nous permet d'interagir avec les autres, et peut être bénéfique pour chaque individu tant sur le plan mental que matériel, mais également dans l'organisation

et la stabilité de la société dans son ensemble. Le travail est donc inhérent aux sociétés humaines.

De plus, notre recherche comporte une dimension internationale, car elle se concentre sur deux régions en Occident ; la province du Québec au Canada et la Belgique. Porter notre intérêt de recherche sur la communication de recrutement dans ces deux territoires s'inscrit également dans notre cursus universitaire en communication stratégique internationale afin d'explorer et de porter un regard sur les perspectives des travailleurs venant de différents lieux dans le monde.

En conclusion, cette étude permettrait d'approfondir les recherches sur la communication de recrutement en prenant en compte les attentes de la génération Z en Belgique et au Québec, un domaine peu exploré à l'heure actuelle. Il est donc intéressant d'enrichir les recherches en explorant le parcours et leurs attentes envers le travail afin d'aider les organisations à mieux comprendre cette génération et par conséquent, mieux adapter leurs discours et leurs messages pour favoriser leur attraction dans les organisations.

4. 1 Objectif et questionnement général

Cette problématique nous pousse à nous interroger sur les attentes de la génération Z envers le travail. Ce questionnement suscite notre intérêt pour comprendre comment les organisations pourraient communiquer afin de favoriser l'attraction de cette génération. Notre question de recherche portera sur : « **Comment communiquer pour favoriser l'attraction dans les organisations des futurs et jeunes diplômés belges et québécois de la génération Z ?** »

Nos objectifs de recherche sont multiples : tout d'abord, nous souhaitons mieux comprendre le processus de recherche d'emploi et de recherches d'informations sur une entreprise réalisé par la génération Z. Ensuite, nous voulons également confirmer auprès des jeunes québécois et belges certaines attentes présentées dans la littérature. En outre, nous allons tenter de mettre en évidence les informations les plus pertinentes à présenter et communiquer auprès de cette génération. La question de « comment communiquer » englobe donc à la fois le contenu, c'est-à-dire le type d'informations, et également la forme, c'est-à-dire via les outils qui pourraient être utilisés pour communiquer. Enfin, le dernier objectif du mémoire est de fournir des recommandations en matière de communication digitale qui répondent à notre question de recherche.

4. 2 Formulation des hypothèses de recherche

Dans cette section, nous allons formuler nos hypothèses de recherche afin de répondre à notre question de recherche. Pour répondre à notre interrogation, il est nécessaire de synthétiser ce que nous avons appris sur la génération Z et la communication de recrutement digitale.

4.2. 1 Hypothèses liées aux attentes envers le travail

Cette cohorte entre petit à petit sur le marché du travail et son parcours professionnel semble peu linéaire. Notre objectif dans cette partie est de résumer les attentes de la génération Z envers le travail afin de mieux cerner ce qui l'intéresse, la préoccupe et l'attire. Nous pouvons catégoriser les attentes de la génération Z en cinq dimensions : 1)

les avantages du travail, 2) les valeurs et la culture d'entreprise, 3) le cadre de travail, 4) les relations interpersonnelles et enfin 5) les apprentissages et développement.

Tout d'abord, les éléments importants dans le travail pour ces jeunes sont les avantages du travail à savoir la rémunération ainsi que les avantages périphériques. En effet, selon l'étude de Randstad (2022), le premier critère le plus important pour les 18-24 ans est le salaire et les avantages. Ils sont donc à la recherche d'emplois rémunérateurs, qui leur permettent de devenir plus indépendants financièrement en sortant de leurs études, mais également en commençant leur carrière. Par ailleurs, selon cette même enquête, la sécurité de l'emploi constitue le troisième élément le plus important (Randstad, 2022). Nous pouvons supposer que la pandémie de covid-19 ainsi que la crise économique mondiale amplifiée par la guerre en Ukraine accentuent cette volonté de sécurité de l'emploi. L'étude de Ganguli et al. (2022), confirme également les éléments précédents en affirmant que la génération Z est attirée par une rémunération généreuse, des avantages périphériques ainsi qu'une sécurité monétaire.

Nous pouvons élaborer une première hypothèse : ***les avantages du travail sont très importants pour les jeunes de la génération Z.*** Par conséquent, le salaire, les avantages périphériques ainsi que la sécurité financière seront très importants pour ces jeunes. De plus, concernant les avantages périphériques, nous nous questionnons également sur leur l'importance à savoir si certains seraient préférés par ces jeunes.

Ensuite, les valeurs et la culture de l'organisation constituent une seconde dimension qui peut influencer sur le choix d'un travail. Dans cette catégorie, nous incluons l'image et la réputation de l'organisation, ses valeurs, ses missions ainsi que sa culture. Par ailleurs, la génération Z souhaite trouver un sens dans son travail, ce qui peut être lié aux valeurs et missions de l'organisation. Nous pouvons postuler, sur base de la littérature, que les valeurs de la génération Z comprennent notamment l'inclusion et la diversité et que cette cohorte accorde beaucoup d'importance aux politiques de développement durable d'une organisation. En effet, selon Egerová et al (2021), un élément important pour la génération Z est la question de la diversité sur le lieu de travail qui est un enjeu crucial et ils attendent également beaucoup des politiques organisationnelles en ce qui concerne l'impact sur l'environnement et les valeurs liées à l'organisation. Toutefois, dans l'étude de Randstad (2022), la bonne réputation, la responsabilité sociétale de l'entreprise ainsi que la diversité sont des éléments importants pour les jeunes, mais qui ne constituent pas les plus importants dans l'attractivité d'un employeur. Par ailleurs, cette génération est également touchée par l'épuisement professionnel. Pour rappel, l'étude de la Recherche en santé mentale Canada (2021) avait démontré que 41% des Canadiens de 18 à 34 ans disaient souffrir d'épuisement professionnel. Nous pouvons supposer que la génération Z pourrait accorder de l'importance à ce que l'organisation veille à sa santé mentale et physique sur le lieu de travail.

Nous pouvons élaborer une seconde hypothèse qui tient compte des éléments cités précédemment : ***les valeurs et la culture de l'organisation sont importantes pour les jeunes de la génération Z.*** L'image et la réputation, les valeurs, les missions ainsi que la culture de l'organisation seront importantes pour les jeunes. De plus, les politiques organisationnelles d'inclusion et de diversité, de durabilité ainsi que celles qui concernent le bien-être physique et mental seront considérées comme importantes, mais moins essentielles que les autres éléments liés aux valeurs et à la culture.

En outre, le cadre de travail (troisième dimension), à savoir l'environnement de travail et la flexibilité sont cités dans les études sur la génération Z. L'environnement de travail tel que l'accessibilité de l'organisation ainsi que l'équilibre travail-vie privée sont des éléments importants chez les jeunes (Randstad, 2022). Par ailleurs, la flexibilité de l'organisation permet un meilleur équilibre travail-vie privée à travers ; le télétravail, les horaires flexibles et les lieux de travail à bureau ouvert (open space). Ganguli et al. (2022) confirment ce dernier point en affirmant que les jeunes possèdent une préférence pour des horaires de travail flexibles et un lieu de travail avec bureau ouvert.

Nous pouvons émettre l'hypothèse suivante : ***le cadre de travail est un élément important pour la génération Z.*** L'accessibilité de l'organisation ainsi que l'équilibre travail-vie privée, le bureau ouvert, la flexibilité des horaires ainsi que le télétravail seront des éléments importants pour cette cohorte. Néanmoins, le télétravail pourrait susciter moins d'engouement que les autres items, car selon l'étude de Becker (2022), la génération Z souhaite moins utiliser les vidéoconférences et davantage être au bureau avec leurs collègues.

Une quatrième dimension est celle des relations interpersonnelles au travail, ce qui inclut les relations avec les collègues et les managers et l'ambiance de travail. Selon Ganguli et al. (2022), les jeunes souhaitent des contacts cordiaux et positifs ainsi que des collègues coopératifs. Par ailleurs, le sentiment de respect, le bon environnement dans l'équipe et la facilité d'échange des informations reviennent également (Ganguli et al., 2022). Par ailleurs, l'ambiance de travail est le troisième élément qui rend un employeur attractif selon l'étude de Randstad (2022). En ce qui concerne les relations avec les managers, ils cherchent un mentor à la fois compréhensif, compatissant et inspirant (Ganguli et al., 2022). Selon l'étude de Randstad (2022), la qualité du management est également importante pour 29% des jeunes de 18 à 24 ans.

Nous pouvons formuler une quatrième hypothèse qui est la suivante : ***les jeunes de la génération Z accordent de l'importance aux bonnes relations avec leurs collègues dans leur travail et à l'ambiance de travail.*** Ils seront donc à la recherche d'une bonne ambiance au travail à travers la relation avec leurs collègues ainsi qu'avec leurs supérieurs. L'organisation d'activités entre collègues sera importante pour les jeunes afin de tisser des liens avec leur équipe. Nous supposons qu'ils préféreront un type de management de type délégitif³ ou collaboratif⁴, c'est-à-dire plus axé sur la collaboration entre travailleurs.

Enfin, une dernière dimension concernant les attentes de la génération Z reprend les apprentissages et le développement. Ganguli et al. (2022) soulignent qu'elle souhaite une formation de qualité avec des perspectives de carrière intéressantes et un *feedback* qui est permanent (Ganguli et al., 2022). L'étude de Randstad (2022) mentionne également l'intérêt pour les perspectives d'avenir comme un élément qui peut jouer dans l'attractivité d'un employeur.

³ Management délégitif : Ce type de management offre une large marge de manœuvre aux salariés qui sont régulièrement consultés pour avis et prises de décision et fortement impliqués dans la vie de l'équipe et l'organisation, tout en gardant des objectifs très axés sur les résultats.

⁴ Management collaboratif : Ce type de management est le plus ouvert et le plus humain de tous les styles de direction. Les salariés sont ici largement impliqués dans la vie de l'entreprise, notamment en ce qui concerne les prises de décision qui sont prises de manière transversale.

Nous pouvons formuler l'hypothèse suivante : ***les apprentissages et le développement des compétences sont importants pour les jeunes de la génération Z.*** Le fait que l'organisation propose des formations, donne du *feedback* régulièrement ou encore que la personne puisse gravir les échelons peuvent donc être des éléments importants dans le choix d'un employeur pour ces jeunes.

4.2. 2 Hypothèses liées à la communication de recrutement

Maintenant que nous avons émis les hypothèses sur les attentes de la génération Z envers le travail, nous pouvons nous concentrer sur la communication de recrutement et le lien avec l'attractivité de l'employeur. Dans notre cadre théorique, nous avons mis en évidence le processus de recherche d'emploi et d'informations sur un employeur. Les personnes en recherche d'emploi vont rechercher des offres via différents canaux (réseau personnel, réseaux sociaux, événements en présentiel, etc.) et une fois qu'une offre d'emploi est jugée intéressante, ils vont chercher des informations sur l'organisation. Selon Charbonnier et al. (2017), ces personnes vont consulter systématiquement en premier lieu le site internet de l'entreprise et ils vont utiliser au moins un réseau social numérique dans le cadre de leur recherche d'informations sur un potentiel employeur, en général LinkedIn et/ou Facebook (Charbonnier-Voirin et al., 2017). Les informations recherchées par les personnes en demande d'emploi correspondent aux informations divulguées à travers la communication de l'organisation, le but étant de favoriser l'intention de postuler du candidat. L'organisation véhicule notamment les offres d'emploi, la communication vers les postes vacants et l'image de la marque employeur.

Nous pouvons émettre l'hypothèse suivante : ***les jeunes de la génération Z vont suivre le schéma du processus de recherche d'emploi et de recherche d'informations sur l'organisation en utilisant très fortement le site web de l'organisation ainsi que LinkedIn.***

Une seconde hypothèse peut être formulée quant aux contenus qui sont importants pour les jeunes et les outils avec lesquels communiquer ces informations. Nous supposons que les jeunes de la génération Z vont prêter attention aux informations qui sont importantes pour eux et que ces informations vont jouer dans l'attractivité des organisations. Nous pouvons émettre l'hypothèse suivante : ***les jeunes de la génération Z vont prêter attention et accorder de l'importance aux éléments qui sont importants pour eux.*** Nous supposons donc que les jeunes veulent trouver de l'information qui les intéresse et qui est importante pour eux dans leur (futur) emploi. Nous supposons que ces informations pourraient être communiquées par les potentiels employeurs. Nous supposons également que la forme des communications joue dans l'attractivité comme établir un site web hospitalier (Bataoui et al., 2022) ou encore respecter certains critères de publication LinkedIn (Fueyo, 2021).

Pour conclure, nous avons présenté nos hypothèses de deux manières afin de répondre au « comment communiquer » de notre question de recherche. D'une part, nous nous sommes concentrés sur le contenu des communications, à savoir les attentes de la génération Z. D'autre part, nous nous sommes intéressés à la forme, autrement dit, les outils digitaux avec lesquels communiquer ces informations. Enfin, nous avons lié les attentes de la génération Z aux outils avec lesquels communiquer ces attentes.

5. MÉTHODOLOGIE

Dans les chapitres précédents, nous avons rassemblé un ensemble de savoirs, en lien avec notre recherche. Nous pouvons désormais élaborer notre outil d'analyse afin de valider ces connaissances. Ce chapitre aborde la démarche et les choix méthodologiques effectués dans le cadre de cette étude et permet de lier la théorie et le terrain. Pour répondre à nos questionnements, nous adoptons une méthode hypothético-déductive basée sur un questionnaire quantitatif et quelques entretiens qualitatifs. Notre approche est mixte, mais se veut essentiellement quantitative, car le questionnaire constitue le cœur de nos données et les entretiens réalisés servent à compléter et nuancer ces données. À travers cette récolte, nous cherchons à recueillir les perceptions des individus à propos du phénomène étudié à savoir leur rapport au travail ainsi que leurs attentes envers celui-ci. Ces perceptions sont donc subjectives et les individus sont, selon nous, actifs dans la construction et la compréhension du monde qui les entoure, c'est pourquoi notre approche se veut socio-constructiviste.

5. 1 Le questionnaire quantitatif

La principale méthode utilisée pour la collecte de données est celle du questionnaire en ligne administré à l'aide de l'outil LimeSurvey. Elle permet de collecter et d'analyser des données à grande échelle afin de mener une analyse statistique. Le questionnaire⁵ est divisé en cinq parties. En premier lieu, il s'intéresse au profil des répondants pour obtenir des informations générales à leur sujet. Ensuite, il se concentre sur le processus de recherche d'emploi des participants ainsi que sur le processus de recherche d'informations sur une entreprise qui offre un emploi. Cette partie permet également de fournir des données plus récentes que les études précédentes qui datent de 2011 et 2017, car l'utilisation croissante d'internet et notamment des réseaux sociaux a pu modifier les comportements de recherche d'information. Pour terminer, il s'intéresse aux attentes des jeunes envers le travail ainsi que sur la communication de ces attentes via différents outils de communication.

Par ailleurs, le questionnaire est semi-structuré, car il combine des questions fermées et ouvertes. D'une part, les questions fermées proposent des réponses prédéfinies sous la forme de choix uniques, multiples et d'échelles de Likert. L'échelle de Likert propose des choix de réponses sous forme d'échelons allant d'un à cinq, par exemple de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Pour certaines questions, nous mesurons également le degré d'importance et de fréquence. Les répondants peuvent donc sélectionner la ou les réponses qui correspondent le mieux à leur opinion ou expérience. D'autre part, les questions ouvertes offrent une flexibilité aux répondants en leur laissant la possibilité de fournir des informations supplémentaires en dessous des questions fermées ainsi qu'à la fin du questionnaire.

Enfin, des hypothèses ont été élaborées au préalable sur base de la littérature présentée avant le chapitre sur la méthodologie. Nous réaliserons une étude statistique pour vérifier ces hypothèses et répondre ainsi à notre question de recherche. L'objectif de cette étude statistique est donc de mieux comprendre les facteurs qui favorisent l'attraction des jeunes diplômés belges et canadiens de la génération Z envers les entreprises, et de mettre en

⁵ Le questionnaire a été soumis et a été approuvé le 20 avril 2023 par le Comité d'éthique de la recherche - Lettres et sciences humaines de l'Université de Sherbrooke Projet no 2023-3805.

lumière les éléments qui pourraient être abordés sur le site web de l'entreprise ainsi que d'autres canaux de communication pour favoriser les intentions de postuler des jeunes.

5. 1. 1 Participants de l'étude

Pour répondre au questionnaire, les participants devaient concorder avec différents critères d'inclusion :

- Être né entre 1995 (inclus) et 2010, et donc appartenir à la génération Z ;
- Être soit résident/de nationalité belge ou résident/de nationalité canadienne ;
- Être minimum en troisième année d'études supérieures ou posséder un diplôme de l'enseignement supérieur⁶. Pour la Belgique, cela signifie que la personne doit être minimum en troisième année de bachelier que celui-ci soit universitaire ou d'une haute école. Pour le Québec, cela signifie que la personne doit être minimum en troisième année de formation collégiale technique ou de baccalauréat. Par conséquent, les répondants peuvent également être des étudiants de master/maîtrise, au doctorat ou des personnes sur le marché de l'emploi tant qu'ils ont validé leur troisième année d'études supérieures. De fait, les personnes qui sont en voie de terminer leur parcours de formation ou qui sont déjà sur le marché du travail sont potentiellement plus à même de répondre à des questions quant à leur avenir professionnel ainsi que leurs attentes par rapport à celui-ci.
- Pouvoir comprendre le français, car le questionnaire était uniquement rédigé dans cette langue.

5. 1. 2 Procédure de recrutement

Plusieurs publications ont été émises sur les réseaux sociaux personnels de la chercheuse. Les participants pouvaient répondre au questionnaire entre le 1er mai et le 5 juin 2023 inclus. Environ une publication par semaine a été postée sur différents groupes Facebook d'étudiants et de travailleurs en Belgique et au Québec. Par ailleurs, le questionnaire a également pu être diffusé sur la plateforme « Avis de recherche » de l'Université de Sherbrooke. Le temps requis pour répondre au questionnaire s'élevait de 10 à 15 minutes en moyenne.

5. 1. 3 Méthode d'analyse

Pour analyser notre questionnaire, nous nous sommes aidés de l'aide statistique de LimeSurvey ainsi que du logiciel Excel pour réaliser nos graphiques. Une première partie de notre analyse vise à décrire notre échantillon. C'est une analyse statistique descriptive univariée, car elle se concentre sur une seule variable. Cette partie contient des variables qualitatives nominales, qui n'ont pas d'ordre ou de hiérarchie (comme le genre, le secteur d'études, etc.), et ordinales, qui ont un ordre hiérarchique spécifique (comme le niveau de formation, le nombre de changements d'emploi, etc.). Ces variables sont les suivantes : le genre, le niveau de formation, la situation actuelle (étudiants, employés, etc.), le secteur d'études des répondants, le type d'organisation dans lesquels les répondants employés travaillent ainsi que le nombre de changements d'emploi. Dans cette partie, nous évaluons également le degré d'accord des répondants non employés de travailler dans différents types d'organisations et leur degré d'accord concernant différentes affirmations sur la vision de leur carrière. Nous réalisons ici une analyse statistique descriptive bivariée, car nous mesurons le degré d'accord (variable qualitative ordinale)

⁶ L'enseignement supérieur en Belgique comprend les Universités, les Hautes Écoles ainsi que les Écoles supérieures des Arts. Au Québec, l'enseignement supérieur comprend les Études collégiales et les Études universitaires.

avec d'une part, les différents types d'organisations (variable qualitative nominale) et d'autre part, des affirmations sur la vision de leur carrière (variable qualitative nominale).

Une seconde partie de l'analyse porte sur des analyses statistiques descriptives bivariées avec le degré d'accord ou d'importance (variable qualitative ordinale) par rapport à différentes variables (qualitatives nominales) en lien avec nos hypothèses de recherche. Nos hypothèses et les items (ou affirmations) qui y sont liés sont listés dans le tableau en annexe 3.

Ensuite, une dernière partie porte sur le processus de recherche d'opportunités professionnelles et d'informations sur une organisation et la communication de recrutement.

En premier, nous nous concentrons sur le processus de recherche d'opportunités professionnelles et de recherche d'informations sur une organisation. Notre hypothèse de recherche est la suivante : ***les jeunes de la génération Z vont suivre le schéma du processus de recherche d'emploi et de recherche d'informations sur l'organisation en utilisant très fortement le site web de l'entreprise ainsi que LinkedIn.*** Notre analyse constitue des statistiques descriptives bivariées avec le degré de fréquence (variable qualitative ordinale) en rapport à un type d'outil utilisé (variable qualitative nominale). Les outils pour la recherche d'opportunités professionnelles sont les suivants : les moteurs de recherche, la presse, les sites d'offres d'emploi, les événements en présentiel, les agences d'aide à l'emploi, le réseau personnel, les agences d'intérim, YouTube, Twitter (nouvellement appelé « X »), Instagram, Facebook, LinkedIn. Les outils pour la recherche d'informations sur une organisation sont les suivants : le site web, le réseau personnel, les événements en présentiel, LinkedIn, Facebook, Instagram, YouTube, la presse, les moteurs de recherche.

En second, nous portons notre attention sur l'attractivité du site web et d'une publication LinkedIn ainsi que sur la communication des attentes des jeunes envers le travail sur différents types de canaux. Pour l'attractivité du site web, nous réalisons une analyse statistique descriptive bivariée avec le degré d'accord (variable qualitative ordinale) et différents éléments du site web (variable qualitative nominale) que les participants sont susceptibles de rechercher. Ces éléments sont : la politique d'inclusion et de diversité, la politique de santé, RSE, les avantages offerts, les produits/services, son fonctionnement interne, l'accessibilité, sa culture, son objectif, sa mission, ses valeurs et son histoire. Une seconde question sur l'attractivité du site web est une analyse statistique descriptive univariée dans laquelle les répondants évaluent différents types de contenus (variable qualitative nominale) qui rendent un site web attractif. Les différents éléments sont : des photos, des témoignages d'employés, des textes informatifs, des contenus sous forme de vidéos, des informations sur le fonctionnement de l'entreprise, une section qui permet de poser des questions à l'entreprise et une section qui inclut un quizz ludique sur l'entreprise. Pour l'attractivité de la publication LinkedIn, les répondants ont évalué parmi trois publications laquelle était la plus attractive. Ensuite, nous avons demandé aux répondants quels étaient les éléments appréciés dans la publication choisie. L'analyse statistique réalisée est descriptive et univariée. La variable est les éléments appréciés dans la publication (la mise en page aérée, la présence des prérequis à avoir, etc.). Enfin, nous avons réalisé des analyses statistiques descriptives bivariées avec demandant aux répondants d'associer des attentes envers le travail (variable qualitative nominale) en rapport avec des types d'outils (variable qualitative nominale) par exemple, le site web,

une publication Facebook ou LinkedIn, ou encore l'offre d'emploi.

Enfin, nous souhaitons inférer les résultats de notre échantillon à l'ensemble de la génération Z belge et québécoise. Nous avons calculé une marge d'erreur afin de pouvoir inférer nos résultats. Notre marge d'erreur⁷ avec un niveau de confiance de 95% pour les répondants belges (N=490) est de 4% et pour les répondants québécois (N=59) de 13%. Notre marge d'erreur pour l'ensemble des répondants (N=549) est de 4%. Le niveau de confiance indique la probabilité que notre échantillon reflète les comportements de la population. Dans notre cas, cette probabilité est de 95%. La marge d'erreur est un moyen de vérifier la fiabilité de notre sondage, c'est-à-dire que les résultats présentés seront susceptibles de refléter l'opinion de la population globale. Par exemple, si nous obtenons un résultat de 60% à une question de notre sondage, et que notre marge d'erreur est de 4%, cela signifie que la vraie proportion dans la population totale pourrait se situer entre 56% et 64% avec une probabilité de 95%. Dans le cas de l'ensemble des répondants (N=549) et des répondants belges (N=490), la marge d'erreur est relativement faible, ce qui signifie que les résultats présentés sont relativement fiables. Pour les répondants québécois (N=59), la marge d'erreur est assez élevée, les résultats seront donc à analyser avec précaution et ne seront pas forcément représentatifs de la population québécoise.

5. 2. Les entretiens qualitatifs

La partie quantitative est complétée par une approche qualitative, avec quatre entretiens semi-directifs avec des spécialistes du recrutement ; deux en Belgique et deux au Québec. Cette partie qualitative a été ajoutée dans notre méthodologie après avoir réalisé le questionnaire en ligne. Ces entretiens ont permis de compléter et de nuancer les résultats du questionnaire et de pouvoir faire le lien entre les deux territoires, à savoir la Belgique et le Québec. En effet, cela permet également d'examiner les différences ainsi que les similitudes entre ces deux territoires. Ces personnes ont été contactées via LinkedIn ainsi que via une connaissance personnelle de la chercheuse.

De plus, nous avons choisi le type d'entretien semi-directif, car il repose sur un guide d'entretien et comprend une liste de questions et de thèmes à aborder en lien avec les hypothèses de recherche. Ce type d'entretien est toutefois flexible, car des questions supplémentaires peuvent être posées tout en s'assurant de couvrir le sujet principal. Ces entretiens ont été réalisés via visioconférence et ont duré entre 37 minutes et 1h20. Enfin, pour analyser ces entretiens, nous les avons retranscrits et nous avons repéré les éléments pertinents par rapport à nos résultats du questionnaire. Nous avons ensuite lié les éléments abordés dans les entretiens et dans le questionnaire dans la partie résultats du mémoire.

⁷ Le calcul de la marge d'erreur a été réalisé à l'aide de ce site en ligne : <https://fr.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/>. Nous avons utilisé une marge d'erreur de 95% pour tous les calculs. Pour la Belgique les chiffres de Stabel (source : <https://statbel.fgov.be/fr/figures/pyramide-des-ages>) des 15-24 ans (soit 1 313 826 personnes) ont été utilisés pour la taille de la population, car les chiffres sont divisés en section, il est donc difficile de prendre exactement les tranches d'âges souhaitées. Notre échantillon est de 490 personnes. Pour le Québec, toutes les personnes nées entre 1995 et 2010 (soit 1 138 659 personnes) ont pu être calculées à l'aide de Statistique Québec (source : <https://statistique.quebec.ca/docs-ken/vitrine/vieillesse/index.html>). Notre échantillon est de 59 personnes.

Afin de ne pas alourdir la lecture du présent chapitre et pour des raisons de praticité, le questionnaire complet (annexe 1) ainsi que le guide d'entretien (annexe 4) et les transcriptions (annexe 5) se trouvent dans les annexes du mémoire.

6. RÉSULTATS

Dans le chapitre précédent qui porte sur la méthodologie, nous avons exposé notre outil d'analyse, le questionnaire ainsi que la méthode pour procéder aux décryptages des données récoltées. Notre approche se veut hypothético-déductive, car nous allons tester nos hypothèses en les confrontant à des données empiriques afin de les confirmer ou de les réfuter. Cette section sur les résultats est divisée en plusieurs parties : nous décrirons notre échantillon ainsi que le profil des répondants. Ensuite, nous répondrons à nos hypothèses de recherche à l'aide des résultats du questionnaire quantitatif. De plus, les entretiens qualitatifs réalisés nous permettront de nuancer nos résultats.

6.1 Description de l'échantillon et profil des répondants

Le nombre de réponses total à notre questionnaire est de 1226 personnes. Cela signifie que ces personnes ont commencé le questionnaire. Toutefois, le nombre de réponses complètes au questionnaire s'élève à 552. De plus, trois réponses ont été exclues, car elles ne correspondaient pas à un des critères de sélection. En effet, les participants devaient confirmer s'ils étaient bien nés entre 1995 (inclus) et 2010. Trois personnes ont répondu « non » à cette question. Par conséquent, notre échantillon se compose de 549 réponses complètes et valides.

Ensuite, concernant le profil des répondants, nous présenterons leur nationalité/résidence, leur genre, leur niveau de formation, leur situation actuelle et leur domaine d'études. Pour les répondants qui ne sont pas employés, nous nous sommes également intéressés aux différents types d'entreprises dans lesquelles ils voudraient travailler. Pour les répondants employés, nous leur avons demandé dans quel type d'entreprise travaillent-ils, depuis combien de temps travaillent-ils, s'ils ont déjà changé de travail, les raisons de ce changement et le nombre de fois. Enfin, nous avons demandé à tous les participants au questionnaire la façon dont ils envisagent leur carrière.

Figure 3 - Répartition de l'origine des répondants

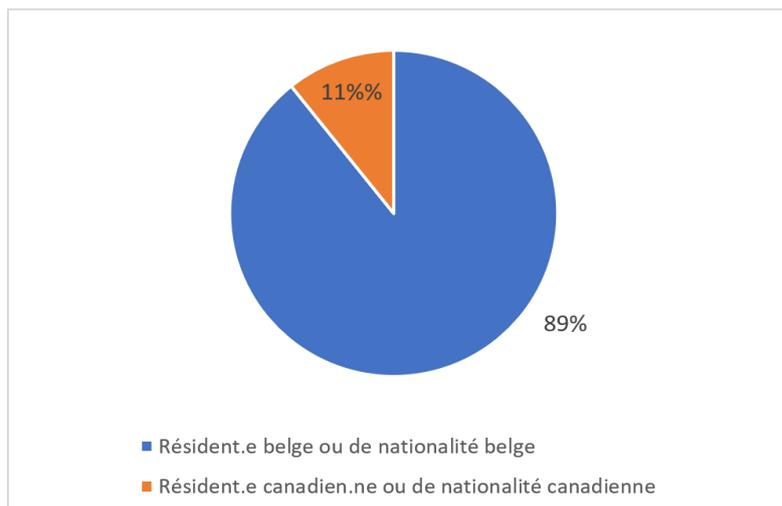
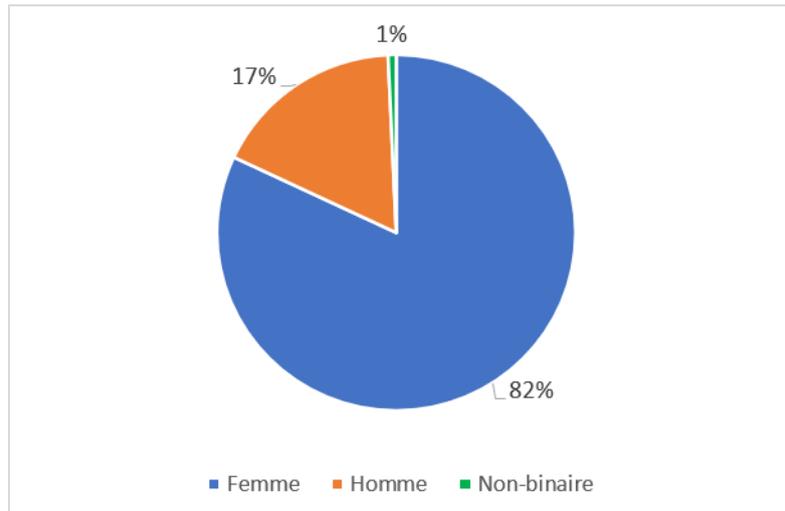
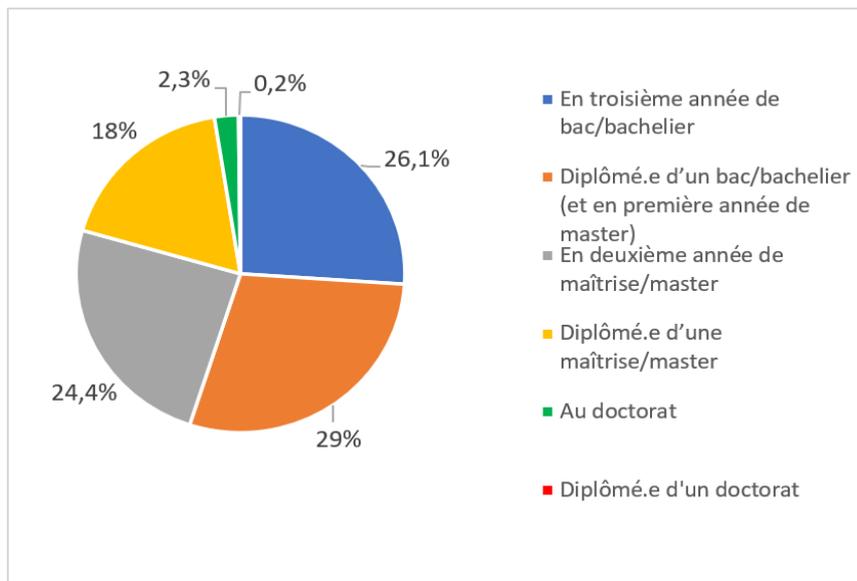


Figure 4 - Répartition du genre des répondants



Parmi les participants (N=549), 89%⁸ sont résidents ou de nationalité belge, et 11% sont résidents ou de nationalité canadienne. De plus, 82% sont des femmes, 17% sont des hommes et 1% sont des personnes non binaires. Notre échantillon est donc composé majoritairement de femmes résidentes ou de nationalité belge.

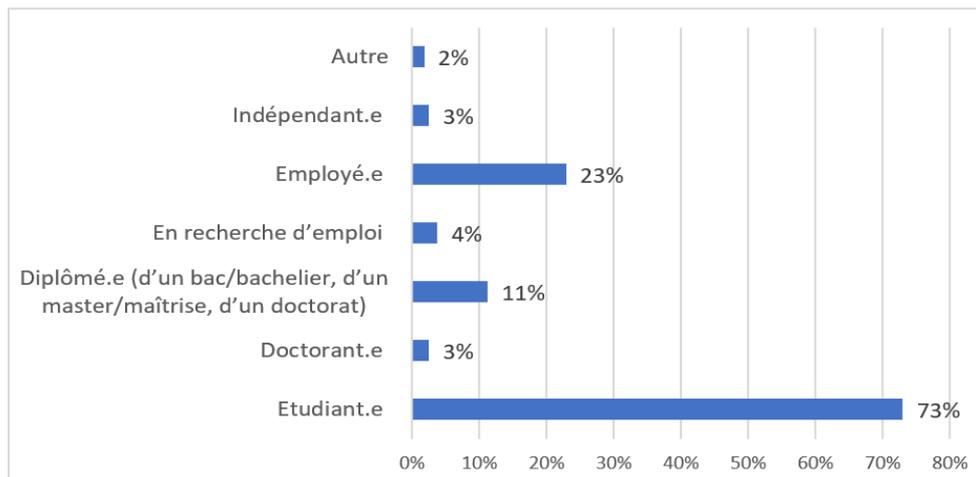
Figure 5 - Répartition du niveau de formation des répondants



Le niveau de formation des répondants (N=549) est le suivant : 26,1% sont en troisième année de bac/bachelier, 29% possèdent un bac/bachelier et sont potentiellement en première année de master ou déjà sur le marché de l'emploi. Ensuite, 24,4% ont validé leur première année de maîtrise/master, 18% sont diplômés d'une maîtrise/master, 2,3% sont au doctorat et enfin 0,2%, soit une personne possède un doctorat.

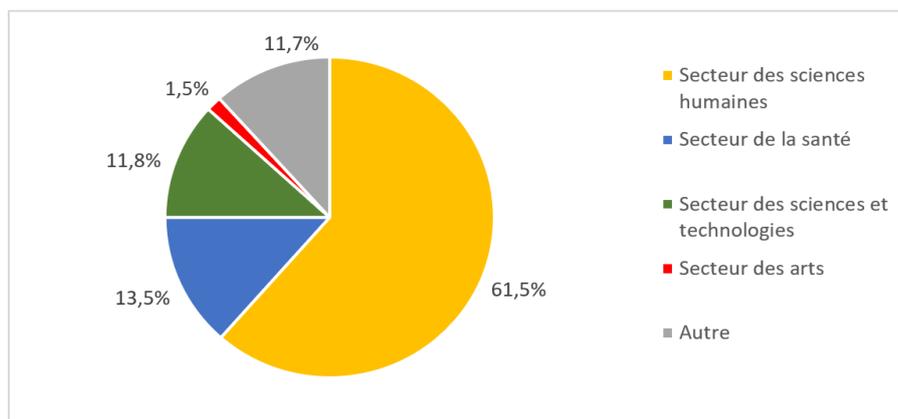
⁸ Nous avons arrondi à des pourcentages entiers afin de faciliter la lecture. Toutefois, pour certains graphiques, nous avons laissé une décimale afin de préciser certaines données.

Figure 6 - Répartition de la situation actuelle des répondants



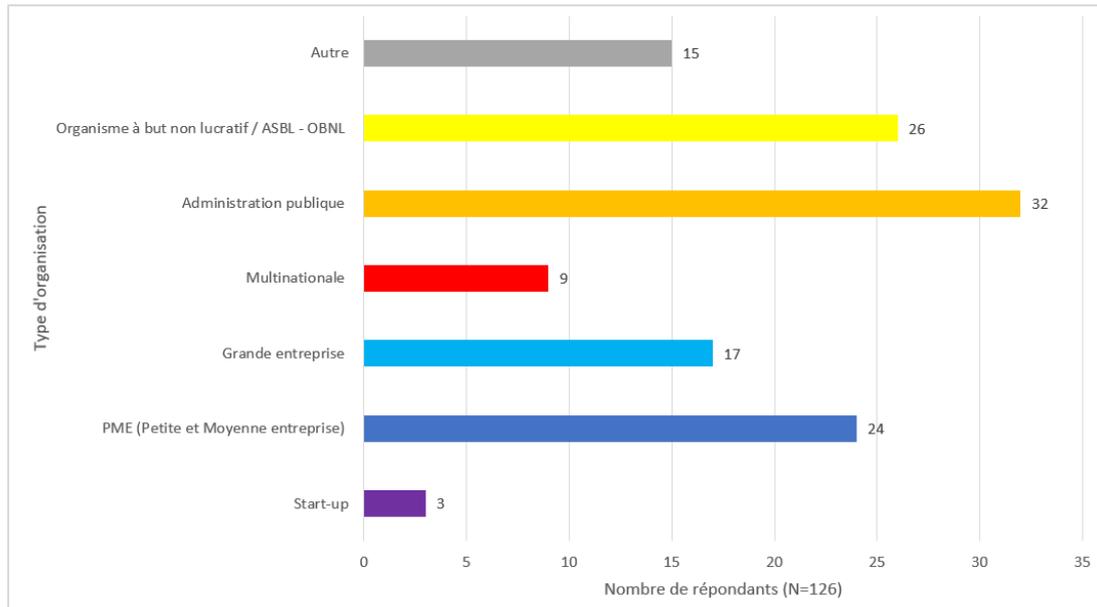
Concernant leur situation actuelle, 73% sont étudiants, 2,6% sont au doctorat, 11,3% sont des personnes diplômées de l'enseignement supérieur (d'un bac/bachelier, d'une maîtrise/master ou d'un doctorat), 3,8% se considèrent en recherche d'emploi, 23% sont des employés, 2,6% se considèrent indépendants et 1,8% ont répondu « autre ». À noter que le total n'est pas égal à 100%, car la question était à choix multiples afin de montrer que la situation des répondants peut être multiple. En effet, une personne peut avoir coché la case « diplômé.e » ainsi que la case « autre », potentiellement, car elle a fini ses études, mais est en année sabbatique.

Figure 7 - Répartition du secteur d'études des répondants



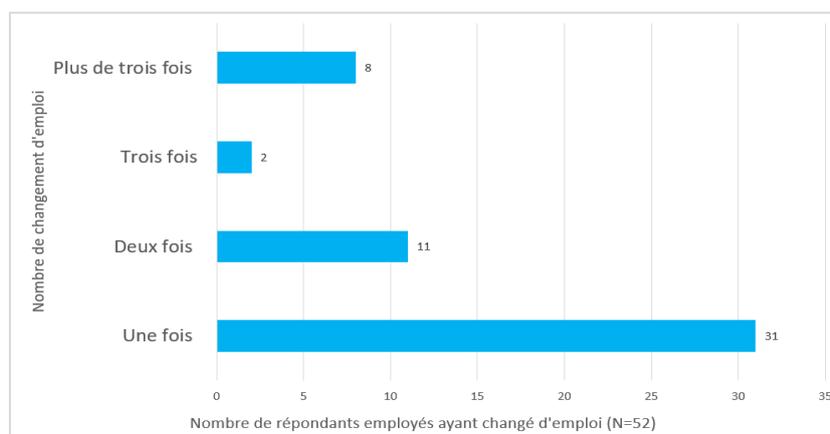
Le domaine d'études des répondants (N=549) est assez varié. Nous avons catégorisé le domaine d'études des répondants en quatre secteurs : les sciences humaines, la santé, les sciences et technologie, et enfin celui des arts. Nous observons une sur-représentation du secteur des sciences humaines. Les graphiques sur la répartition du domaine d'études des répondants se trouvent en annexe 2.

Figure 8 - Type d'organisations des répondants employés



Plusieurs questions ont été posées aux répondants de la génération Z qui sont employés (N=126). Tout d'abord, 32 personnes ont indiqué travailler dans une administration publique, 26 dans un organisme à but non lucratif, 24 dans une PME, 17 dans une grande entreprise, 9 dans une multinationale et 3 dans une start-up. Par ailleurs, 15 personnes ont répondu « autre ». Dans les commentaires, les personnes ont spécifié qu'elles travaillaient dans une université, un hôpital/centre de soins, une école, ou encore pour le gouvernement.

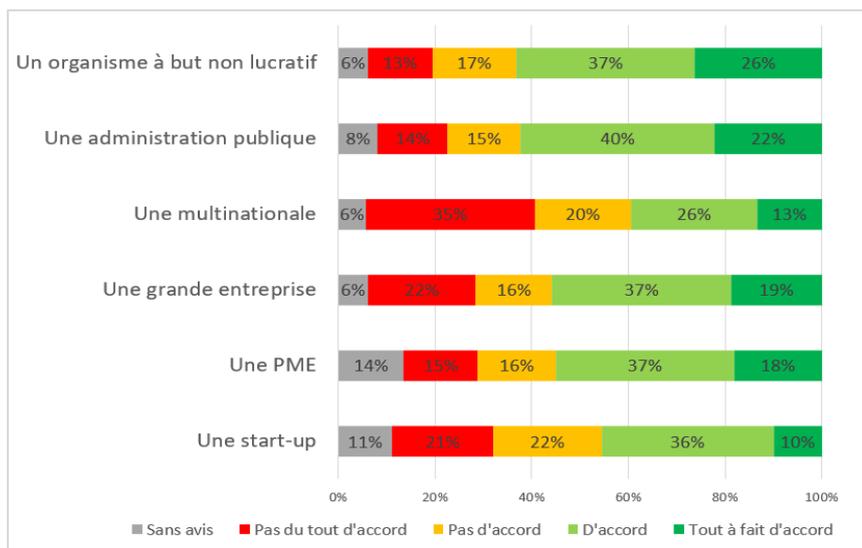
Figure 9 - Nombre de changements d'emploi des répondants employés



Par ailleurs, parmi les répondants employés (N=126), 41%, soit 52 personnes (N=52), ont affirmé qu'elles avaient déjà changé de travail depuis qu'elles ont commencé à travailler. De plus, parmi ces 52 personnes, 31 indiquent avoir changé d'emploi une fois, 11 personnes deux fois, 2 personnes trois fois et enfin 8 personnes indiquent avoir changé d'emploi plus de trois fois. De plus, 45 personnes ont expliqué les raisons de ce

changement d'emploi. De multiples raisons ont été évoquées, une vingtaine de personnes ont expliqué que leur contrat avait pris fin (CDD, licenciement, fin de remplacement), une dizaine de personnes ont expliqué ce changement d'emploi à travers les conditions d'emploi, car selon les situations, le salaire, les horaires, l'ambiance, les possibilités d'avancement n'étaient pas à la hauteur de leurs espérances. Les valeurs et les besoins ont également été cités. En effet, certaines personnes ont exprimé le fait qu'elles cherchaient un travail plus en lien avec leur domaine, qui les intéresse plus, qui permet une diversité de tâches et qu'elles apprécient davantage. Enfin, quelques personnes ont mentionné qu'elles avaient changé d'emploi, car il ne correspondait pas à leurs valeurs. Nous observons que les jeunes de la génération Z qui entrent sur le marché du travail sont très mobiles les premières années.

Figure 10 - Degré d'accord des répondants non employés et indépendants de travailler dans différents types d'organisations

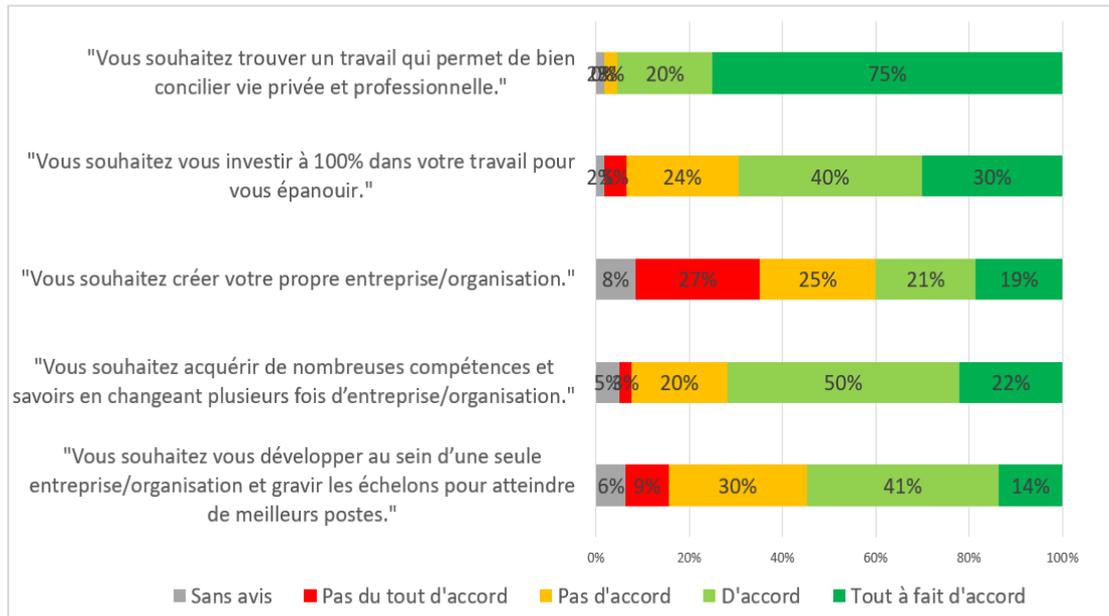


Dans cette section, les répondants étudiants, doctorants, diplômés ou en recherche d'emploi (N = 443) ont évalué leur degré d'accord ou de désaccord pour travailler dans différents types d'organisations à savoir : une start-up, une PME, une grande entreprise, une multinationale, une administration publique ainsi qu'un organisme à but non lucratif.

Tout d'abord, nous constatons que la multinationale est un type d'organisation qui séduit le moins les jeunes de la génération Z. En effet, ils semblent avoir un avis mitigé, car 55% d'entre eux ne sont pas d'accord, voire même pas du tout d'accord de travailler dans ce type d'entreprise. L'administration publique ainsi que l'organisme à but non lucratif sont les types d'organismes où les jeunes se voient le plus travailler. En effet, 62% souhaiteraient travailler dans une administration publique et 63% dans un organisme à but non lucratif. De plus, une petite majorité de répondants (56%) souhaite également travailler dans une grande entreprise ou une PME (55%). Néanmoins, en tenant compte de la marge d'erreur de 4%, nous pouvons considérer que les réponses sont donc mitigées pour ces deux types d'organisations. Par ailleurs, le choix de travailler dans une start-up est également mitigé. En effet, 43% sont en désaccord pour y travailler contre 46% en accord. Enfin, les répondants avaient la possibilité d'ajouter un autre type d'organisation dans laquelle ils souhaiteraient travailler qui n'était pas cité dans la question. Au total 52 personnes ont laissé un commentaire. Parmi les réponses pertinentes, une dizaine de

personnes ont précisé qu'ils souhaitaient être indépendants. Plusieurs personnes ont également mentionné qu'ils souhaitaient travailler dans le milieu universitaire ou de la recherche, dans un hôpital, dans une école ou encore dans une organisation internationale.

Figure 11 - Degré d'accord des répondants concernant différentes affirmations sur la vision de leur carrière



Une dernière question portait sur la manière dont tous les répondants (N=549) envisageaient leur carrière. Tout d'abord, la plupart des répondants sont fortement d'accord (95% en faveur) sur le fait de trouver un travail qui permet de concilier la vie privée et professionnelle (via des horaires flexibles, le télétravail, etc.). Par ailleurs, la majorité des répondants sont d'accord avec le fait de d'acquérir de nombreuses compétences et savoirs en changeant plusieurs fois d'organisation (72%). Une majorité de répondants est également d'accord avec le fait de s'investir à 100% dans leur travail pour s'épanouir (70%). Ensuite, les réponses sont plus mitigées concernant la vision de se développer au sein d'une seule entreprise et de gravir les échelons pour atteindre de meilleurs postes. En effet, 55% sont en accord avec cette affirmation. En outre, l'avis est également mitigé sur le fait de créer sa propre entreprise, car seulement 40% sont en accord avec cette affirmation. Enfin, 46 participants ont ajouté un commentaire par rapport à leur vision de leur carrière. Le fait de travailler à l'international ainsi que de pouvoir voyager a été cité plusieurs fois. Trouver un travail en lien avec leurs valeurs et vouloir être utile sont également revenus quelques fois. Par ailleurs, faire évoluer ses compétences, trouver un travail qui permet de travailler à différents endroits ainsi qu'un environnement de travail bienveillant ont également été cités.

6.2 Les attentes des futurs et jeunes diplômés de la génération Z

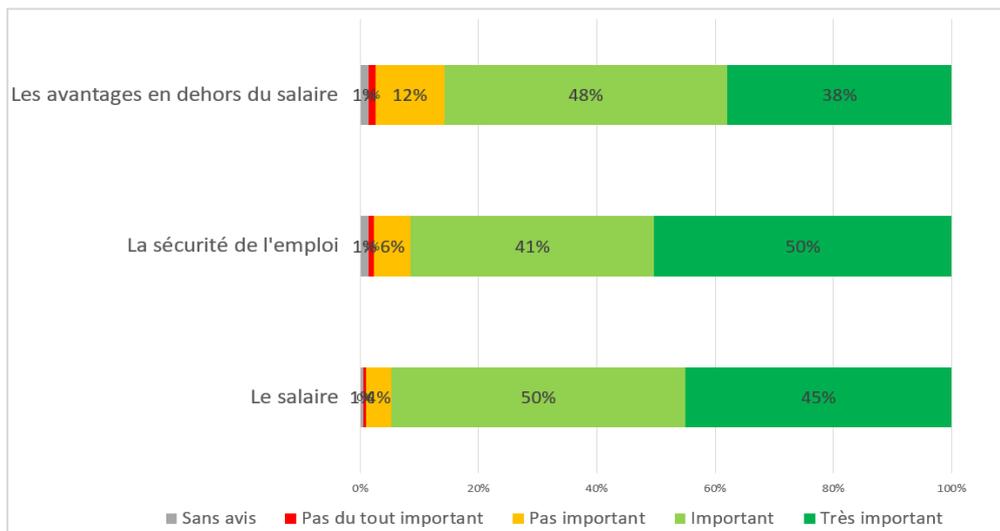
Cette section porte sur les attentes des participants (N=549) envers le travail. Elle est divisée en fonction des cinq dimensions présentées précédemment à savoir : les avantages du travail, les valeurs et la culture d'entreprise, le cadre de travail, les relations interpersonnelles et enfin les apprentissages et développement. Par ailleurs, nous précisons lorsqu'une différence notable sera remarquée entre les répondants québécois

(N=59) et belges (N=490). Toutefois, cette différence sera à prendre avec précaution, car le nombre de réponses du côté québécois est peu élevé, ce qui signifie que la marge d'erreur est assez élevée (14%) et ne reflète donc pas de manière très précise l'opinion de la population québécoise de la génération Z.

6.2.1 Les avantages du travail

Dans cette section, nous allons répondre à notre hypothèse suivante : **les avantages du travail sont très importants pour les jeunes de la génération Z**. Les avantages du travail sont les éléments suivants : le salaire, les avantages périphériques ou en dehors du salaire (chèque-repas, prise en charge des coûts de transport, etc.) et la sécurité de l'emploi (contrat à durée déterminée ou non, la probabilité de garder son emploi une fois en poste, etc.)

Figure 12 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux avantages du travail



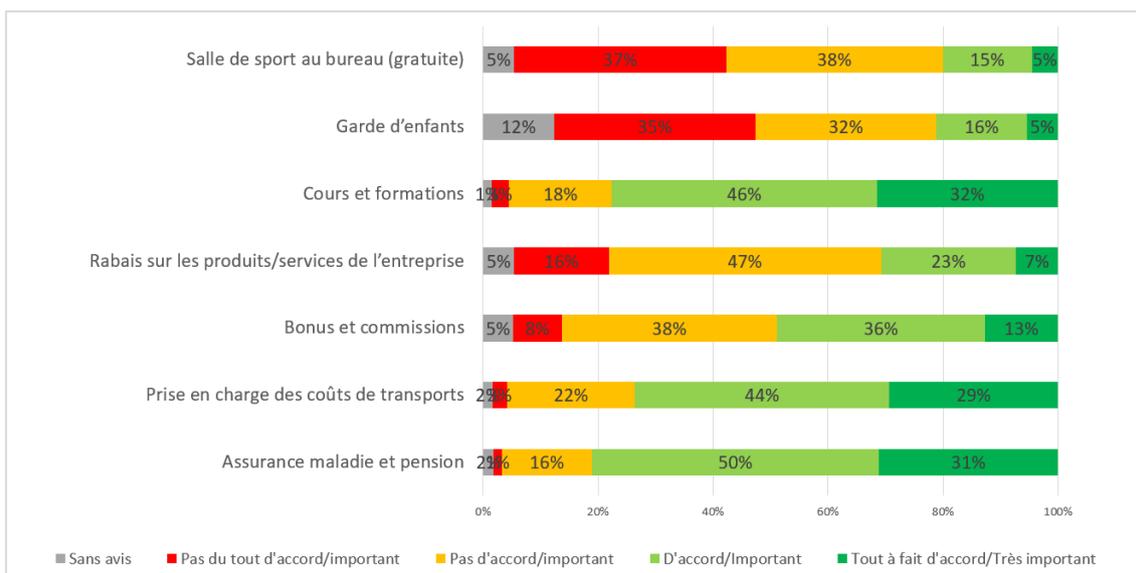
Tout d'abord, nous observons que le salaire, la sécurité de l'emploi ainsi que les avantages en dehors du salaire sont importants, voire très importants pour les jeunes de la génération Z (N=549). Par ailleurs, le salaire ainsi que la sécurité de l'emploi semblent légèrement plus importants que les avantages en dehors du salaire. Nous n'observons pas de différences significatives entre la Belgique et le Québec. Nous observons donc que le salaire est important pour les jeunes. C'est ce que confirment également nos entretiens qualitatifs. Les spécialistes du recrutement insistent également sur le fait que c'est un facteur d'attractivité pour une entreprise et sur le fait que cela doit être communiqué notamment dans une offre d'emploi. À ce propos, Melody recruteuse chez Randstad en Belgique indique :

Le salaire, c'est clairement dans le top trois des choses dont on a besoin pour rendre l'offre attractive. [...] On a remarqué chez Randstad que les offres qui n'ont pas indiqué le salaire ont moins de candidatures, donc c'est clairement lié. [...] C'est important pour l'attractivité de l'offre, pour s'assurer que les attentes peuvent correspondre aux attentes du candidat et de l'entreprise.

Par ailleurs, en ce qui concerne les attentes du candidat, la question de la transparence des salaires a été abordée. Nous nous sommes questionnés sur le fait que les organisations pourraient être plus transparentes sur leurs offres salariales afin de filtrer et d’attirer les candidats dont les attentes salariales sont celles proposées par l’organisation. Le fait d’indiquer le salaire clairement dans une offre et de l’exprimer en début de discussion avec un potentiel employeur permet de faire gagner du temps dans le processus d’embauche. Ainsi, le candidat peut directement évaluer si l’emploi convoité correspond à ses attentes salariales. Néanmoins, si être plus transparent avec le salaire est une bonne chose, peu d’entreprises osent franchir le pas. La transparence des salaires n’est pas encore devenue la norme. Être transparent, c’est aussi dévoiler à ses concurrents une partie de son fonctionnement et donc être plus vulnérable. Par conséquent, la réflexion autour de la communication du salaire semble donc pertinente pour favoriser l’attraction des jeunes vers les entreprises. De plus, nous ne sommes pas revenus sur l’aspect sécurité de l’emploi dans nos entretiens, mais à travers le questionnaire, nous observons que c’est également un élément important. Comme expliqué dans notre état de l’art, bien que les jeunes aient un parcours fragmenté et qu’ils osent plus changer d’emploi, la perspective de garder un emploi stable reste tout de même importante.

Enfin, les avantages en dehors du salaire sont également importants. Le prochain graphique détaille différents avantages en dehors du salaire. Il est intéressant de se pencher sur les différents types d’avantages préférés par la génération Z.

Figure 13 - Degré d’importance ou d’accord des répondants concernant différents éléments liés aux avantages en dehors du salaire



Dans l’ordre d’importance, les assurances maladies et pensions (81% en faveur), les cours et formations (78%) ainsi que la prise en charge des coûts de transports (73%) sont les avantages en dehors du salaire qui possèdent le plus d’importance pour les répondants de la génération Z (N=549) parmi les avantages présentés. Nous constatons que les salles de sport ainsi que les gardes d’enfants sur le lieu de travail sont les éléments les moins appréciés par les jeunes de la génération Z. Les rabais sur les produits et les services sont considérés comme peu importants par 63% des jeunes. Les réponses pour les bonus et commissions semblent plus mitigées. En effet, une partie des répondants (49%) trouvent

cela peu important. Ensuite, concernant les différences entre la Belgique et le Québec, nous en distinguons plusieurs. Le graphique qui illustre ces différences se trouve en annexe 2. La voiture de société est un type d'avantage qui existe uniquement en Belgique, c'est pourquoi nous indiquons uniquement le graphique pour les répondants belges dans l'annexe. Seulement 38% des répondants belges accordent de l'importance à la voiture de société. De plus, les Belges semblent accorder un peu plus d'importance à la prise en charge des coûts de transports que les québécois.

Nous observons donc que les trois avantages préférés des jeunes sont les assurances maladies et pensions, les cours et formations ainsi que la prise en charge des coûts de transports (avec une différence d'appréciation observée entre le Québec et la Belgique). Les entretiens menés avec des spécialistes du recrutement nous ont permis de compléter nos résultats. Ainsi dans nos entretiens, les jours de congés, l'abonnement de téléphone payé par l'employeur ainsi que la possession d'un ordinateur de travail ont également été cités. De plus, les jours de congés peuvent également être des avantages. Les normes du travail sont différentes dans les deux régions. En effet, le minimum légal de jours de congés en Belgique est d'un mois (incluant les week-end) tandis qu'il est de deux semaines au Québec. Par ailleurs, en Belgique, il existe également les chèques-repas et les écochèques qui sont des avantages assez répandus. Ils permettent aux employés de bénéficier d'un montant pour acheter des repas ou de la nourriture dans des restaurants ou des supermarchés. Le principe des éco-chèques est le même mais ces derniers servent à acheter des produits et services qui répondent à des critères écologiques spécifiques (nourriture bio, vélos, etc.). Au Québec, il existe également les dépenses bien-être, la télémédecine et le programme d'aide aux employés. Le principe des dépenses bien-être est que l'employeur verse tous les mois un montant dans une cagnotte qui peut être utilisé dans différentes catégories (les voyages, la santé, le sport, la santé mentale, le divertissement, etc.). La télémédecine au Québec est présente, car il est difficile d'obtenir un rendez-vous avec un médecin. Le programme d'aide aux employés comprend plusieurs choses : un accès à un service pour la santé mentale, de l'accompagnement financier, etc.

Enfin, il existe une multitude d'avantages périphériques. En résumé, l'assurance (assurance groupe et assurance santé en Belgique et assurances collectives au Québec) qui a également été citée par les spécialistes du recrutement est un des avantages les plus importants. Viennent ensuite la prise en charge des coûts de transports (et la voiture de société pour la Belgique), les chèques-repas et écochèques (Belgique) et les cours et formations. D'autres avantages peuvent également intéresser les jeunes, cependant, ce sont ceux qui sont le plus revenus dans le questionnaire et les entretiens réalisés.

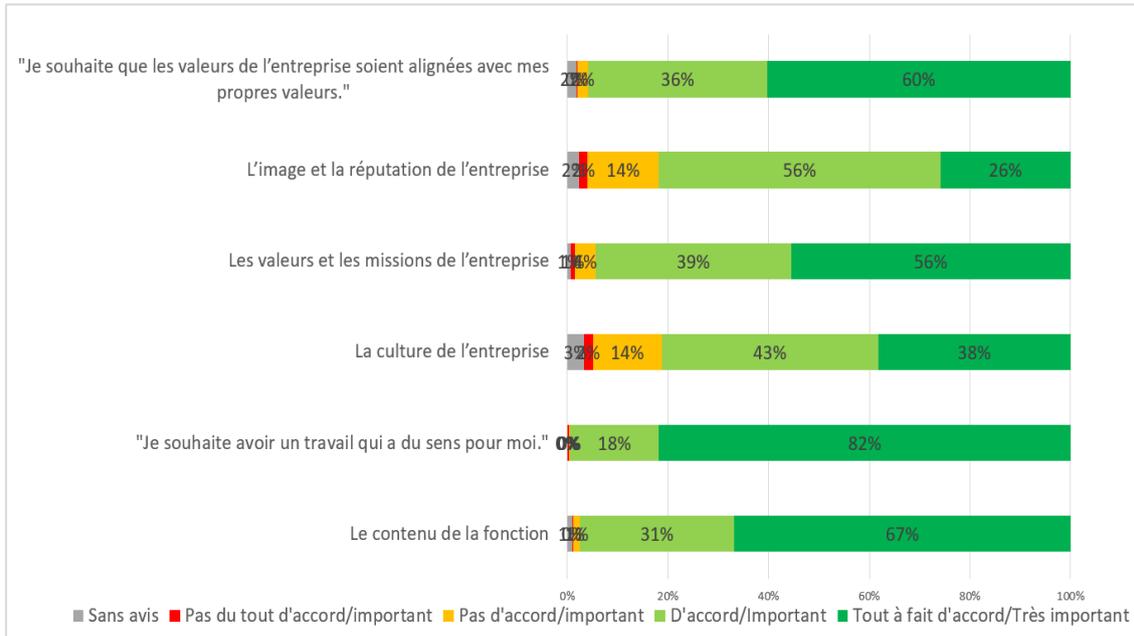
En conclusion, nous confirmons notre hypothèse sur les avantages du travail. Les jeunes de la génération Z accordent beaucoup d'importance au salaire, aux avantages périphériques et à la sécurité de l'emploi. Nous allons désormais nous intéresser à un autre aspect du travail, à savoir les valeurs et la culture d'entreprise.

6.2.2 Les valeurs et la culture d'entreprise

Dans cette section, nous allons répondre à notre hypothèse suivante : *les valeurs et la culture de l'organisation sont importantes pour les jeunes de la génération Z*. Les valeurs et la culture d'organisation comprennent : l'image et la réputation, les valeurs, les missions ainsi que la culture de l'organisation. Elles comprennent également les

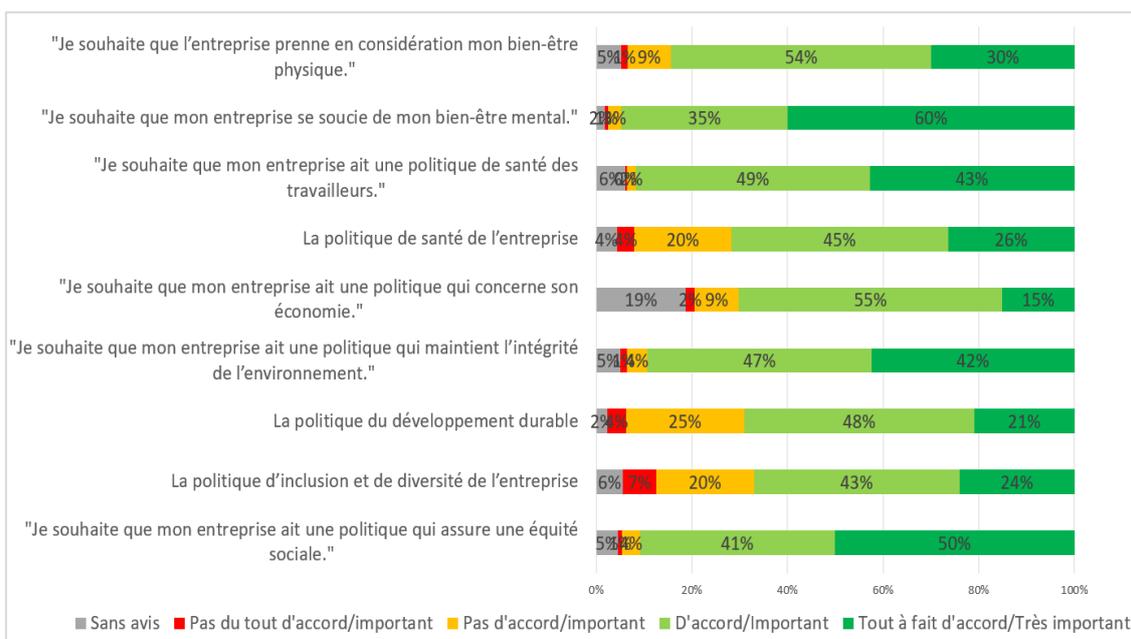
politiques organisationnelles d'inclusion et de diversité, de durabilité ainsi que celles qui concernent le bien-être physique et mental.

Figure 14 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture d'entreprise - Partie 1



Tout d'abord, nous observons que les jeunes de la génération Z (N=549) souhaitent fortement avoir un travail qui a du sens pour eux et que les valeurs et les missions de l'entreprise/organisation soient alignées avec leurs propres valeurs. Sans grande surprise, le contenu du travail constitue un élément très important. Ensuite, la culture d'entreprise ainsi que son image et sa réputation sont également considérées comme importantes, mais légèrement moins que les éléments cités auparavant. En ce qui concerne la différence entre la Belgique et le Québec, les éléments cités précédemment possèdent le même degré d'importance et d'intérêt dans les deux régions. De plus, certaines valeurs plus précises ont été testées afin d'observer leur importance auprès des jeunes. Le graphique ci-dessous reprend les résultats :

Figure 15 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture d'entreprise - Partie 2



Tout d'abord les facteurs du développement durable ont été testés auprès des répondants (N=549) à savoir le maintien de l'intégrité de l'environnement⁹, assurer l'équité sociale¹⁰ et viser une économie prospère¹¹. Nous observons qu'une grande partie des répondants est en accord, voire tout à fait d'accord avec les phrases suivantes : « Je souhaite que mon entreprise ait une politique qui assure une équité sociale » et « Je souhaite que mon entreprise ait une politique qui maintient l'intégrité de l'environnement ». En effet, 91% sont en accord avec la phrase sur l'équité sociale et 89% sont en accord avec l'affirmation sur le maintien de l'intégrité et de l'environnement. Ensuite, les jeunes semblent également en accord (70%) avec la phrase suivante : « Je souhaite que mon entreprise ait une politique qui concerne son économie ». Nous observons que les répondants sont légèrement moins d'accord avec cette affirmation qu'avec les phrases précédentes.

Par ailleurs, nous avons également testé des valeurs selon leur degré d'importance. Il est intéressant de remarquer que la politique de développement durable est importante pour une grande partie des répondants (69%). Les jeunes semblent accorder plus d'intérêt et d'importance aux affirmations qui déclinent le développement durable sous ses trois facteurs. Nous pouvons supposer que le terme « développement durable » n'est peut-être pas assez clair pour certains répondants (bien qu'expliqué et défini dans le questionnaire envoyé). De plus, l'élément « politique d'inclusion et de diversité » a été testé selon son degré d'importance auprès des jeunes. Il est considéré comme important pour 67% des jeunes. Nous observons également une différence dans la manière de répondre des participants. En effet, l'affirmation sur l'équité sociale (91% des répondants en accord)

⁹ Permet d'assurer la santé et la sécurité des communautés humaines et préserver les écosystèmes qui entretiennent la vie.

¹⁰ Permet le plein épanouissement de toutes les femmes et de tous les hommes, l'essor des communautés et le respect de la diversité.

¹¹ Pour créer une économie innovante et prospère écologiquement et socialement responsable (par exemple, une entreprise explique ce qu'elle entreprend pour maintenir les emplois dans l'entreprise).

suscite plus d'engouement que l'item « politique d'inclusion et de diversité » même s'ils recouvrent les mêmes enjeux. Nous pouvons supposer que les avis des participants sont plus tranchés lorsque nous leur demandons leur degré d'accord par rapport à une affirmation.

Une dernière question leur a été posée sur la santé. Une majorité de répondants sont en accord (92%) avec l'affirmation suivante : « Je souhaite que mon entreprise ait une politique de santé des travailleurs ». La politique de santé contient notamment la prévention des risques psychosociaux. De plus, il s'avère que les jeunes de la génération Z accordent beaucoup d'importance à leur santé mentale sur leur lieu de travail, car 95% d'entre eux sont en accord avec la phrase suivante : « Je souhaite que mon entreprise se soucie de mon bien-être mental. » En outre, ils accordent également de l'importance, à leur bien-être physique. En effet, 84% des jeunes sont en accord avec l'affirmation suivante : « Je souhaite que l'entreprise prenne en considération mon bien-être physique ». En ce qui concerne les différences entre la Belgique et le Québec, les éléments ont été évalués de la même manière par les deux côtés et nous n'observons pas de différences significatives.

Enfin, nous avons interrogé les spécialistes du recrutement sur le fait de davantage communiquer les valeurs de l'entreprise. Ils constatent que c'est vraiment un plus pour les organisations et qu'elles doivent communiquer dessus à la fois sur leur site internet et dans une offre d'emploi. Louise de chez Strand Associates Consulting indique : « Je pense que ça joue, ça fait partie de l'employer *branding*. Après j'ai l'impression qu'il ne faut pas non plus rentrer dans le cliché ou justement l'*employer branding* est un peu mensonger ». Par conséquent, ces valeurs doivent être véridiques et promouvoir la réalité de l'entreprise. Les organisations doivent veiller à être sincères dans leur communication et ne pas juste vendre du rêve. Les candidats s'en rendront compte tôt ou tard une fois engagés dans la firme. Nous avons également demandé dans nos entretiens quels étaient leurs avis par rapport au fait que les jeunes accordent de l'importance à l'inclusion et à la diversité ainsi que par rapport à l'environnement. Dans notre questionnaire, ces éléments sont considérés comme étant très importants chez les jeunes. Nous nous sommes donc demandé si cela avait un impact dans le choix d'un futur emploi. Les réponses sont assez mitigées sur le sujet. Même s'ils reconnaissent que tout ce qui a trait à la diversité est très important, ce n'est pas forcément quelque chose à mettre en avant par les organisations, car il existe des normes en termes d'inclusion (handicap, genre, etc.). Par rapport aux valeurs liées à l'environnement, les avis sont assez mitigés, car selon les recruteurs, ce n'est pas forcément un aspect indispensable pour attirer des jeunes. À propos du fait d'attirer les jeunes en mettant en avant des valeurs liées à l'environnement, Alexandre chasseur de têtes chez Grenier au Québec mentionne par exemple :

Des entreprises qui ont de belles missions, de belles valeurs et de beaux impacts, elles sont attractives d'elles-mêmes. [...] Ce qui revient souvent, c'est en fait dans une rencontre exploratoire avec une personne, si elle peut travailler au service de l'environnement ou de la culture, c'est vraiment un gros bonus pour beaucoup de personnes. Après il y en a qui s'en fichent complètement.

Les réponses ne sont donc pas unanimes. Même si les jeunes accordent de l'importance à l'environnement, à l'inclusion et à la diversité, ces critères ne vont pas être déterminants dans le choix d'un emploi selon les recruteurs. Il est important de mentionner qu'il existe

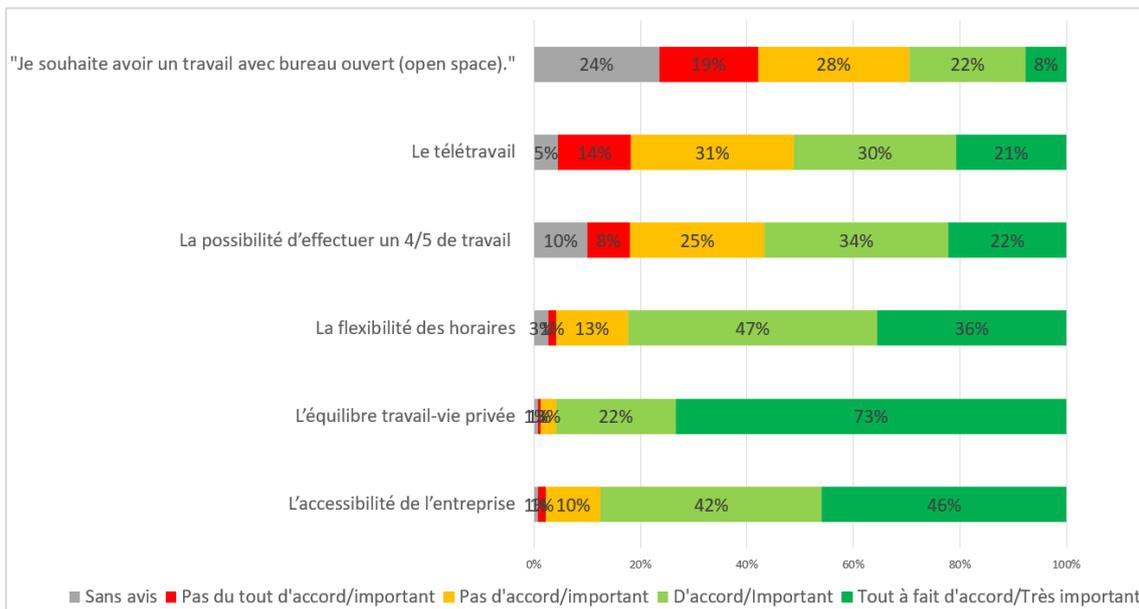
de nombreux secteurs d'activités avec de nombreux types d'emploi et qu'il n'est pas toujours pertinent ou possible de mettre en avant ce type de valeurs. De plus, dans nos entretiens, il est intéressant de mentionner que, selon les deux spécialistes du recrutement au Québec, depuis le covid, il y a eu une prise de conscience de la part des jeunes (et potentiellement des moins jeunes) par rapport au sens donné dans le travail. Ils font notamment plus attention au choix de leur travail. Néanmoins, ce point a été uniquement abordé au Québec et reste subjectif.

Nous pouvons conclure et confirmer notre hypothèse sur les valeurs et la culture d'entreprise. En effet, les jeunes de la génération Z accordent globalement beaucoup d'importance aux valeurs et à la culture de l'entreprise/organisation. Ces valeurs doivent notamment correspondre à la réalité de l'organisation pour être communiquées. Par ailleurs, ils souhaitent avoir un travail et des tâches qui ont du sens, en accord avec leurs valeurs et les missions de l'entreprise. Une grande partie des répondants accordent de l'importance aux différents éléments qui constituent la politique de développement durable d'une entreprise avec un intérêt légèrement plus marqué pour le maintien de l'intégrité et de l'environnement et l'équité sociale. Cependant, ces éléments ne semblent pas pouvoir être communiqués par toutes les entreprises et n'intéressent pas forcément tout le monde. En fonction du secteur et/ou du type de métier, cela peut être pertinent ou non de le mettre en avant. La santé et particulièrement la santé mentale des travailleurs semble inquiéter les jeunes pour leur futur travail c'est pourquoi ils considèrent que l'entreprise doit se soucier de leur bien-être mental.

6.2.3 Le cadre de travail

Dans cette section, nous allons répondre à notre hypothèse suivante : ***le cadre de travail est un élément important pour la génération Z.*** Le cadre de travail comprend : l'accessibilité de l'organisation (localisation, parking, accessibilité en transports en commun) ainsi que l'équilibre travail-vie privée, le bureau ouvert, la flexibilité des horaires, le quatre jours semaine ainsi que le télétravail.

Figure 16 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés au cadre de travail



En premier lieu, nous observons que les jeunes de la génération Z (N=549) accordent beaucoup d'importance à l'accessibilité de l'entreprise (localisation, présence d'un parking ou de transports en commun). En effet, 88% des répondants la considèrent importante. Ensuite, l'équilibre travail-vie privée est très important pour une grande majorité des jeunes (95%). Différents éléments qui permettent un meilleur équilibre travail-vie privée ont été évalués à savoir : la flexibilité des horaires, la possibilité d'effectuer un 4/5 de travail (quatre jours semaine en étant rémunéré cinq) ainsi que le télétravail. Nous observons que la flexibilité des horaires est un élément assez important pour 83% de cette génération. La possibilité d'effectuer un 4/5 de travail trouve également un certain intérêt pour les participants, car 56% des répondants trouvent cela important. Cette liberté ne suscite donc pas l'unanimité bien qu'une petite majorité y accorde de l'importance. À noter qu'en Belgique, la possibilité de travailler quatre jours semaine en étant rémunéré cinq, n'existe pas encore. Il y a donc pu y avoir de l'incompréhension pour cette question. Enfin, le télétravail possède un avis mitigé chez les jeunes. De fait, seuls 51% des jeunes trouvent le télétravail important. Cela peut s'expliquer par le fait que dans certains secteurs, le télétravail est moins possible, par exemple dans l'enseignement ou la santé, mais également à cause d'une fatigue numérique.

Un dernier élément a été évalué par les jeunes à savoir l'*open space*. L'*open space* (bureau ouvert) ne semble pas être un élément d'intérêt pour les jeunes, car 47% d'entre eux considèrent ne pas vouloir travailler dans ce type de bureau. Par ailleurs, 24% sont « sans avis » par rapport à cette question. Cela peut s'expliquer par le fait que ce genre d'environnement de travail n'est pas possible dans tous les métiers. Il existe une différence notable entre la Belgique et le Québec au niveau du télétravail. En effet, les Québécois semblent accorder un peu plus d'importance au télétravail et donc y sont plus favorables. Le graphique qui illustre cette différence se trouve en annexe 2.

Dans nos entretiens avec les spécialistes du recrutement, nous nous sommes concentrés sur l'équilibre travail-vie privée en posant des questions par rapport à la flexibilité des horaires, le télétravail et le quatre jours semaine. Tout d'abord, nos entretiens confirment que la flexibilité est quelque chose d'important pour les jeunes tant au Québec qu'en Belgique. À ce propos Melody de chez Randstad mentionne : « Une boîte qui dit que tu peux arriver entre 07h00 et 09h00 et repartir entre 16h et 18h pour moi c'est un avantage clair et net. [...] ». La flexibilité semble importante et peut jouer dans l'attractivité d'une entreprise. Cependant, comme l'explique Melody, les jeunes ne vont pas forcément chercher une entreprise qui en propose, mais c'est un gros atout si elle l'a mis en place.

Par rapport au télétravail, nos entretiens dans les deux régions du monde confirment que c'est un atout pour une entreprise. Néanmoins, ils mentionnent le fait que le télétravail pour un jeune qui commence sa carrière n'est pas à privilégier. En effet, le transfert de connaissances et de compétences est important au début d'un nouveau poste. C'est également une période importante pour faire connaissance avec ses collègues et tisser des liens. Cela peut expliquer pourquoi le télétravail ne fait pas l'unanimité dans notre questionnaire. D'une part, le télétravail n'est pas possible dans tous les métiers, et d'autre part, les jeunes qui commencent à travailler n'ont pas forcément envie d'être tout le temps chez eux au début de leur carrière. Louise recruteuse chez Strand Associates Consulting en Belgique explique à ce propos :

Les plus *juniors* ont vraiment envie de venir sur place. Ils ont envie de rencontrer des collègues, d'avoir de réels contacts dans la vraie vie. Alors que des personnes déjà expérimentées, qui connaissent leur boulot, si c'est 80% de travail de chez eux, elles sont très contentes comme ça.

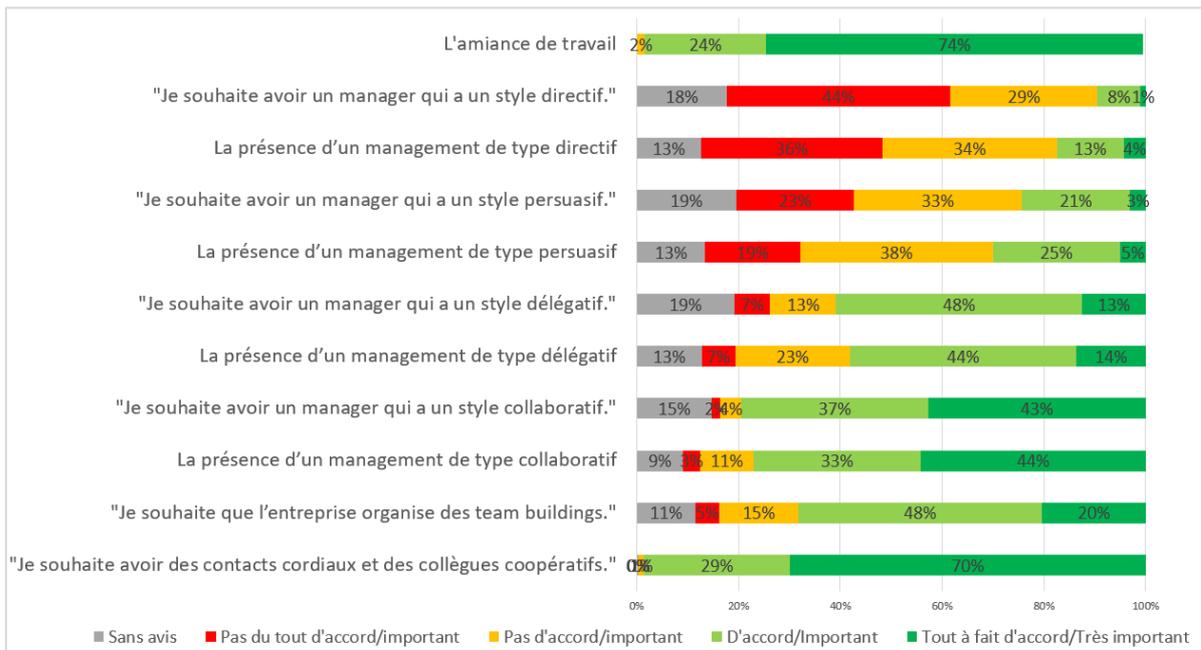
Enfin, nous avons abordé la question du quatre jours semaine (en étant rémunéré cinq). Il est important de noter que cette formule de travail n'existe pas encore en Belgique. Il existe une formule de quatre jours de travail où le travailleur doit alors répartir ses 38 heures de travail en quatre jours. Le principe n'est donc pas le même. Par conséquent, nous avons abordé cette question principalement au Québec. Le quatre jours semaine est considéré comme un élément très important qui joue sur l'attractivité des candidats vers les organisations. Selon nos deux recruteurs québécois, c'est ce qui attire le plus. Julie recruteuse indépendante au Québec nous explique : « Il y a des organisations qui ont adopté le quatre jours semaine justement pour attirer les gens. Ceux qui y ont goûté ne veulent plus jamais retourner à cinq jours. [...] ». Dès lors, les organisations qui proposent cette formule de travail n'ont donc pas de soucis pour attirer des candidats. La réflexion peut être lancée pour les organisations qui n'ont pas encore implanté le quatre jours semaine. Alexandre mentionne également qu'il existe des alternatives, par exemple en réduisant le nombre d'heures par jour, ou alors en gardant le même nombre d'heures, mais l'employé a la possibilité de répartir ses heures de travail sur sa semaine et de pouvoir quitter le vendredi à 12h00 par exemple. Il existe donc des alternatives pour les entreprises qui ne peuvent pas se permettre de travailler uniquement sur quatre jours. Par ailleurs, il est important de noter que ce type d'aménagement du temps de travail n'est pas forcément possible pour tous les métiers.

Pour conclure, nous pouvons globalement confirmer notre hypothèse sur les valeurs et la culture d'entreprise. Néanmoins, certaines nuances sont à mettre en évidence. L'accessibilité de l'entreprise ainsi que l'équilibre travail-vie privée sont des éléments importants pour les jeunes de la génération Z. En ce qui concerne l'équilibre entre la sphère professionnelle et privée, les horaires flexibles sont considérés comme importants, voire très importants pour leur (futur) emploi. À travers nos entretiens, nous avons constaté que le fait de pouvoir effectuer un quatre jours semaine semble être un avantage indéniable pour attirer des candidats au Québec. Le télétravail possède un avis plutôt mitigé chez les jeunes. Une des raisons qui explique ce résultat est qu'une personne nouvelle dans une organisation aura plus envie d'avoir des contacts réels avec ses collègues pour tisser des liens et faciliter le transfert de connaissance. Néanmoins, nos entretiens nous ont confirmé que cela restait un avantage non négligeable pour une organisation et que les jeunes (qui sont déjà bien intégrés ou qui travaillent depuis longtemps dans une entreprise) apprécient le télétravail. Enfin, travailler dans un bureau ouvert (*open space*) ne fait pas l'unanimité chez les jeunes de la génération Z et possèdent un avis qui est mitigé, voire négatif.

6.2.4 Les relations interpersonnelles

Dans cette section, nous allons répondre à notre hypothèse suivante : ***les jeunes de la génération Z accordent de l'importance aux bonnes relations avec leurs collègues dans leur travail.*** Les relations interpersonnelles comprennent : les relations avec les collègues, l'ambiance de travail, l'organisation de *team building* et les relations avec le manager.

Figure 17 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux relations interpersonnelles



Dans cette dimension, des questions ont été posées quant aux relations avec les collègues et les managers. 99% des répondants (N=549) souhaitent fortement avoir des collègues cordiaux et coopératifs. Par ailleurs, l'ambiance de travail est importante pour 98% des répondants. La cohésion entre collègues semble également importante pour les jeunes, car 68% aimeraient que leur entreprise organise des *teams buildings*. Ensuite, nous avons posé aux jeunes la question du type de management qu'ils aimeraient dans leur (futur) organisation/entreprise à la fois sous forme d'affirmation et du degré d'importance accordé à un type de management. Il est intéressant de constater que dans l'ordre, le type de management qui est préféré est le collaboratif, le déléгатif, le persuasif suivi du directif. Par ailleurs, le nombre de personnes « sans avis » est assez élevé pour les questions sur le style de management oscillant entre 9% et 19%. Il est peut-être difficile pour les répondants d'imaginer la manière dont l'organisation pourrait être dirigée.

Nos entretiens ont confirmé que le fait d'organiser des activités au travail ou en dehors du travail attire beaucoup les jeunes. Cependant, tout le monde n'apprécie pas forcément les activités sociales et cela dépend du type de personnalité de chacun. Globalement, même si cela n'attire pas tout le monde, communiquer ce genre d'activités est un plus selon les recruteurs. Julie recruteuse indépendante mentionne notamment :

Et pas juste des *team building*. Des fois elles [les organisations] vont dire : « On a des activités sociales tous les mois, on fait un souper, on fait une fête, on s'en va tous faire du canot le vendredi, on prend la journée *off* ». Ça aussi, ça attire beaucoup les jeunes. Il y a certains types de personnalités qui n'aiment pas, mais c'est respecté. [...] C'est le sentiment d'appartenance qu'on nourrit quand on fait ça. Je pense que les humains ont besoin de ça dans l'emploi, sentir qu'on fait partie d'un groupe.

L'organisation d'activités, d'événements, de sorties par les entreprises est donc un élément qui attire les jeunes et qu'il est pertinent de communiquer. Toutes les entreprises

ne proposent pas forcément ce genre d'activités, cela dépend de la culture d'entreprise et de la direction. Dans nos entretiens, il est également expliqué par plusieurs recruteurs qu'il faut trouver un juste milieu pour ne pas « en faire trop » non plus. Ensuite, par rapport au management, nos entretiens nous ont confirmé que les jeunes de la génération Z recherchent plutôt un type de management collaboratif avec une structure d'organisation qui est plus horizontale, qui laisse plus d'autonomie aux travailleurs. Il faut également que ce qui est communiqué à l'externe reflète la réalité interne de l'organisation. Alexandre de chez Grenier explique à ce propos :

On parle de culture horizontale, enfin de management horizontal. Donc oui, c'est ce que les gens recherchent. Après, à travers la marque employeur, on fait tout bien paraître sur le papier, mais parfois quand tu rentres dans des boîtes, c'est pas du tout ce qu'on t'a vendu. Il y a beaucoup de beaux endroits, où il y a vraiment zéro problème, mais ça existe encore. Il y a des jeunes qui arrivent dans des boîtes et qui sont micros managés. Tu peux pas trop savoir.

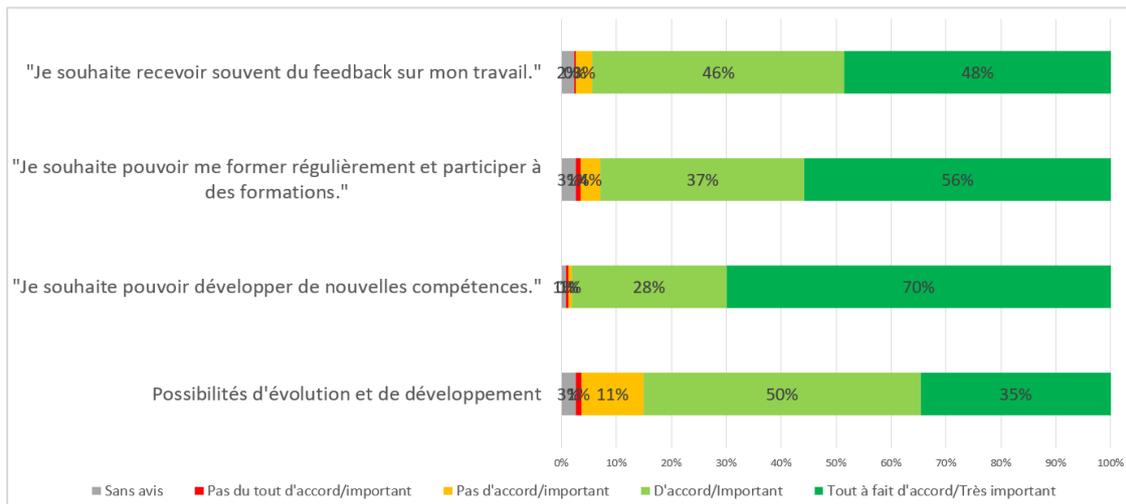
Le management collaboratif ou horizontal semble être ce qui correspond le mieux aux jeunes. Cependant, la manière dont est gérée une entreprise dépend de plusieurs facteurs ; de l'organisation interne, de la culture, de la personnalité des managers. Il est donc difficile de déterminer et de mettre en avant une culture horizontale de l'entreprise sauf si c'est quelque chose qui est favorisé, mis en place et dans l'essence de l'entreprise. À l'heure actuelle, il existe encore différentes manières de gérer une organisation.

En conclusion, nous confirmons notre hypothèse sur les relations interpersonnelles. Nous pouvons conclure que les jeunes de la génération Z accordent beaucoup d'importance aux relations entre collègues et à l'ambiance de travail. Ils possèdent l'envie de renforcer ces liens via des *teams buildings* et autres événements. Ces résultats ne sont pas surprenants, car la bonne entente entre collègues est primordiale dans le travail de tout employé. Ces relations se construisent dans les journées de travail et peuvent être renforcées lors d'un événement (*afterwork*, *team building*) qui permet de lâcher la pression du travail et de découvrir ses collègues sous un nouvel angle. En ce qui concerne le type de management dans leur (futur) travail, ils souhaitent un management de type collaboratif ou délégatif afin d'obtenir plus d'autonomie dans leur travail. Enfin, nous n'observons pas de différence de réponses entre les jeunes belges et québécois.

6.2.5 Les apprentissages et le développement

Dans cette section, nous allons répondre à notre hypothèse suivante : ***les apprentissages et le développement des compétences sont importants pour les jeunes de la génération Z.*** Les apprentissages et développements comprennent ; le *feedback*, les formations et les possibilités d'évolution et de développement des compétences.

Figure 18 - Degré d'importance ou d'accord des répondants concernant différents éléments liés aux apprentissages et développement



Nous constatons que les jeunes (N=549) accordent beaucoup d'importance aux apprentissages et au développement dans leur (futur) travail. En effet, 85% des répondants trouvent que les possibilités d'évolution et de développement sont importantes. La quasi-totalité des répondants souhaite, à travers son travail, développer de nouvelles compétences. En effet, 98% d'entre eux sont d'accord avec l'affirmation suivante : « Je souhaite pouvoir développer de nouvelles compétences. » De plus, 93% des jeunes interrogés souhaitent se former régulièrement en participant à des formations. Ils souhaitent également recevoir régulièrement du *feedback* sur leur travail (94% des répondants en accord avec l'affirmation). Enfin, il ne semble pas y avoir de différences notables entre les jeunes du Québec et de la Belgique.

Il semble tout à fait logique pour les jeunes de la génération Z d'accorder de l'importance à ces critères étant donné qu'ils entrent sur le marché du travail et possèdent peu ou pas d'expériences professionnelles. Dans nos entretiens, les spécialistes du recrutement évoquent également l'importance des formations pour les jeunes qui commencent leur carrière professionnelle. Les recruteurs interrogés font également la différence entre deux types de formations ; la formation *onboarding* lorsqu'une personne arrive dans une entreprise et qui est fondamentale pour eux, et un autre type de formation qui est une plus-value, par exemple, qui est axée sur le développement d'une compétence en particulier, sur le développement personnel, l'utilisation d'un logiciel, etc. Il est donc intéressant pour une organisation de mentionner que le nouveau collaborateur va être formé et suivi pendant ses premières semaines dans une nouvelle entreprise. Communiquer sur des formations que l'organisation propose est également intéressant, car cela indique au jeune travailleur qu'il pourra améliorer ses compétences dans un domaine ou apprendre à utiliser telle fonction ou tel logiciel. Cela permet aux jeunes de se projeter dans l'organisation et de mettre en perspective son développement au sein de cette dernière.

Un autre élément important est la capacité d'évoluer dans une organisation. Même si les jeunes sont plus volatiles dans leur trajectoire de carrière, pouvoir se développer au sein d'une organisation qui leur plaît reste fondamental. Nos entretiens mentionnent cet aspect-là. Par ailleurs, le *feedback* est également un élément mentionné par les spécialistes du recrutement. Ils évoquent le fait que les jeunes souhaitent de la transparence dans les communications entre collègues et ils soulignent l'importance pour les jeunes de recevoir

une rétroaction sur leur travail afin de savoir s'ils effectuent correctement leur travail ou non. Cela fait partie des apprentissages des jeunes travailleurs.

En conclusion, nous confirmons notre hypothèse sur les apprentissages et le développement. Les jeunes de la génération Z accordent beaucoup d'importance au *feedback*, aux formations, au développement des compétences ainsi qu'aux possibilités d'évolution dans une organisation. Ces dernières peuvent donc mettre en avant ces éléments pour attirer des jeunes talents.

6. 2. 6 Conclusion sur les attentes de la génération Z envers le travail

Dans cette partie sur les attentes de la génération Z envers le travail, nous avons exploré différentes dimensions liées au travail : les avantages, les valeurs et la culture, le cadre, les relations interpersonnelles ainsi que les apprentissages. Nous avons répondu à nos hypothèses de recherche. Nous souhaitons dans cette conclusion apporter deux points d'attention.

Tout d'abord, dans notre partie théorique, nous avons évoqué le fait que la génération Z n'était pas homogène. Nous nous sommes donc demandé à travers nos résultats, si différents profils de jeunes se dégagent en fonction des attentes. En effet, nous avons supposé qu'il y avait peut-être des attentes complètement différentes entre répondants. Notre analyse ne nous a pas permis de déterminer clairement s'il existait différents profils. Nous avons posé la question aux spécialistes du recrutement afin d'avoir leur avis à ce sujet. Les réponses sont assez diverses, néanmoins, les recruteurs ont mentionné à plusieurs reprises un profil qui se dégage et qui est plus « carriériste ». Ces types de personnes sont ambitieuses, sûres d'elles, visent un salaire élevé ou une boîte importante avec des tâches complexes. Elles n'hésitent pas à changer régulièrement d'endroits pour une promotion de poste ou de salaire et elles sont à la recherche d'opportunités. Ensuite, différents profils peuvent exister. Alexandre de chez Grenier nous parle de ceux qui sont plus voyageurs, à la recherche de flexibilité, de télétravail et qui veulent un travail qui ne pèse pas trop sur leur moral. Julie recruteuse indépendante nous parle plus d'une manière d'agir dans le travail, selon elle, il y en a qui sont plus dans la stratégie, la pensée et d'autres plus dans l'action, le « faire ». Melody de chez Randstad, nous parle également du profil qui n'est pas difficile et qui va prendre n'importe quel premier travail pour se faire de l'expérience. Louise de chez Strand Associates Consulting nous parle aussi de ceux qui cherchent un travail en lien avec leurs valeurs et qui ne cherchent pas forcément un salaire très élevé. Enfin, parmi les jeunes de la génération Z, différents rapports au travail semblent exister sans que nous arrivions spécifiquement à catégoriser plusieurs types en particulier. Toutefois, à travers nos résultats, nous observons qu'il existe de nombreux points communs d'attentes envers le travail.

Ensuite, à la fin du questionnaire, une question ouverte non obligatoire a été posée aux répondants. L'objectif était de faire émerger des points saillants ainsi que des réflexions parmi les répondants afin de les intégrer dans l'analyse des résultats pour enrichir et nuancer notre mémoire. Cette question était la suivante : « *Pensez-vous que le marché du travail actuel correspond à vos attentes ?* » Sur les 549 répondants, 276 personnes ont ajouté un commentaire pour cette question dont 31 personnes de nationalité ou de résidence canadienne. Une partie a répondu par l'affirmative, une autre pense que le marché du travail correspond à leurs attentes et enfin une autre possède un avis plus mitigé sur la question.

En premier, les raisons invoquées par les jeunes ayant répondu « non » sont multiples. Les jeunes expliquent notamment la difficulté de trouver du travail (principalement évoqué par les répondants belges). Ils évoquent le fait qu'il y ait peu d'offres, que les attentes des entreprises sont trop élevées pour les jeunes diplômés, par exemple en demandant cinq années d'expérience ou un nombre incalculable de compétences à avoir et d'outils à maîtriser. Selon certains, il est trop saturé et compétitif. Par ailleurs, ils trouvent que les offres sont peu attractives, car elles ne sont pas assez détaillées et sont assez floues au niveau de l'offre salariale et plus de transparence de la part des entreprises serait appréciée. Enfin, un dernier élément évoqué concerne les attentes générales des jeunes envers le travail qu'ils ne retrouvent pas dans les organisations. Par exemple, ils considèrent que les entreprises possèdent peu de valeurs sincères, que beaucoup font du greenwashing ou se donnent une image inclusive alors qu'elles ne le sont pas réellement. Une bonne partie des réponses porte sur la manière d'organiser le travail qui ne concilie pas encore assez bien la vie privée et professionnelle. La santé mentale des employés n'est pas prise au sérieux par les entreprises de manière générale. La flexibilité des horaires ou la possibilité d'effectuer un quatre jours semaine de travail est notamment citée pour contrebalancer la charge de travail et viser un meilleur équilibre de vie. L'organisation hiérarchique du travail est également citée en expliquant que plus de collaboration est souhaitée.

En second, une partie des répondants sont d'accord avec la question qui a été posée et affirment que le marché du travail correspond bien à leurs attentes. La principale raison invoquée est la diversité des offres ainsi que le fait que le travail corresponde à leurs attentes. En effet, ces répondants affirment qu'il est toujours possible de trouver un travail qui correspond à ses attentes en termes de salaire, d'équilibre vie privée et professionnelle et qui possède des valeurs semblables. Ils évoquent également le nombre d'offres disponibles sur le marché.

Enfin, certaines réponses sont plus mitigées sur cette question. Par exemple, les jeunes évoquent que les choses commencent à bouger et que les organisations cherchent petit à petit à s'adapter aux nouvelles attentes des (jeunes) travailleurs. Cela dépend également des organisations, certaines ont plus une « vieille mentalité » que d'autres. Ils expriment le fait de vouloir davantage de flexibilité dans leur (futur) travail et de valeurs axées sur le bien-être et l'environnement. Enfin, les jeunes belges expriment la peur de ne pas trouver de travail ou de travail qui leur plaît, dû à un marché du travail trop concurrentiel.

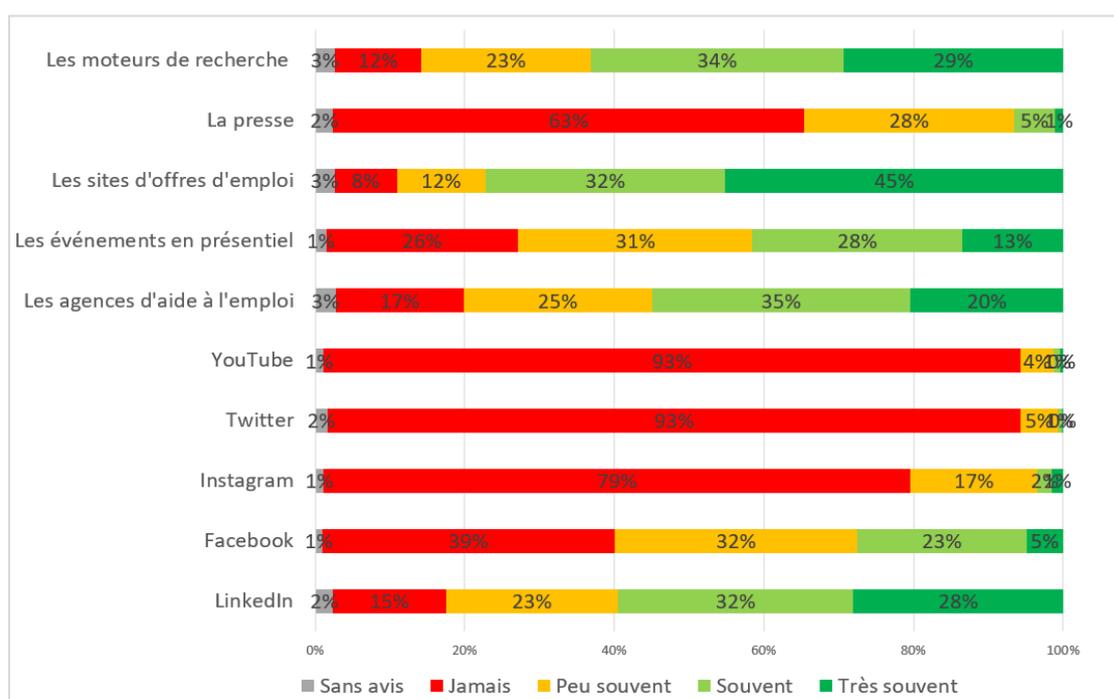
Il nous semblait important de nuancer et d'ajouter des points d'attention dans cette partie de résultats avant de s'attarder à la partie sur le processus de recherche d'emploi et d'informations sur une organisation.

6. 3 Le processus de recherche d'emploi et d'informations sur une organisation

Dans cette section, nous allons tenter de répondre à notre hypothèse suivante : *les jeunes de la génération Z vont suivre le schéma du processus de recherche d'emploi et de recherche d'informations sur l'organisation en utilisant très fortement le site web de l'entreprise ainsi que LinkedIn.*

Nous nous intéressons au processus de recherche d'emploi. Parmi les participants (N=549), 82 personnes (15%) ont indiqué qu'ils étaient en recherche d'emploi. Les raisons pour lesquelles ces personnes sont en recherche d'emploi sont le fait de vouloir changer de travail et également de trouver un travail assez rapidement après la fin de leurs études. Par ailleurs, les réponses évoquées par les personnes qui ne sont pas activement en recherche d'emploi sont les suivantes : encore aux études, leur emploi leur convient ou encore certaines personnes souhaitent faire une pause, voyager après leurs études avant de chercher du travail. Nous avons demandé à tous les répondants (et donc également aux étudiants) quels outils ils privilégient pour une recherche d'opportunité professionnelle. Nous avons donc demandé aux étudiants de se mettre en situation où ils seraient en recherche d'emploi.

Figure 19 - Fréquence d'utilisation de différents outils par les répondants pour une recherche d'opportunité professionnelle



Tout d'abord, nous observons que les réseaux sociaux comme Twitter, Instagram et YouTube ne sont pas du tout des canaux privilégiés pour la recherche d'emploi des répondants (N=549). Facebook est également moins utilisé pour rechercher des opportunités professionnelles. En effet, 71% indiquent l'utiliser peu souvent ou jamais. Le seul réseau social utilisé par une majorité de répondants est LinkedIn. En effet, 60% disent l'utiliser souvent ou très souvent.

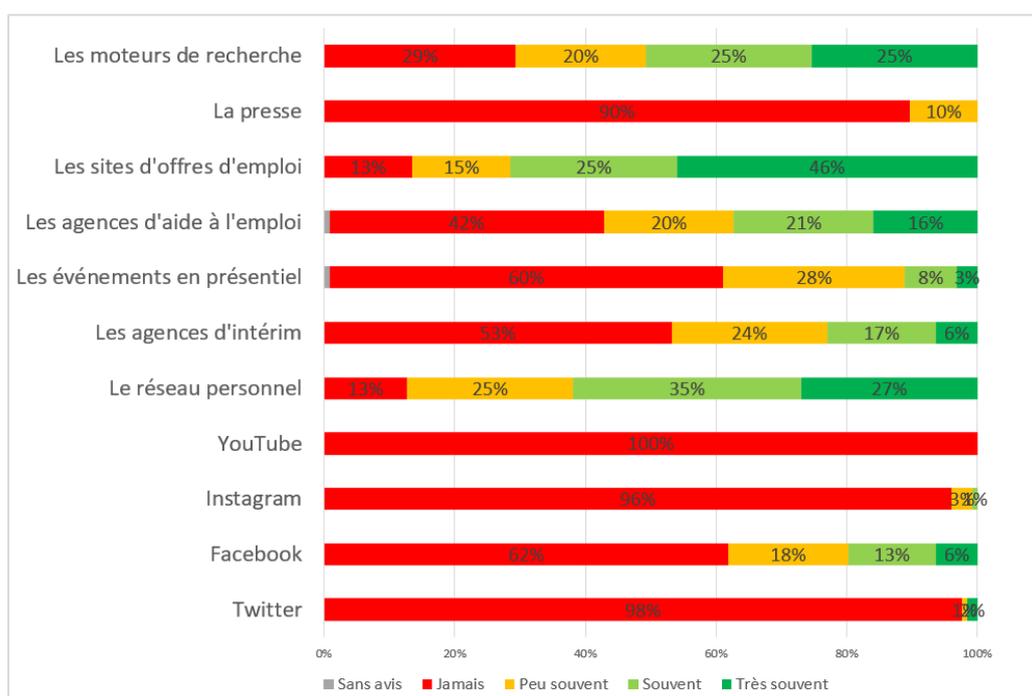
Ensuite, la presse ne semble pas du tout être utilisée par la majorité des répondants. De plus, les événements en présentiel comme les salons de l'emploi semblent être un outil moyennement favorisé par la génération Z pour rechercher une opportunité professionnelle. En effet, seulement 41% des répondants les utiliseraient. Les agences d'aide à l'emploi sont un moyen qui pourrait être utilisé assez souvent même s'il ne fait pas l'unanimité. De fait, 55% des jeunes pourraient en faire usage souvent à très souvent. Enfin, les moteurs de recherche (63% de répondants en faveur) et surtout les sites d'offres d'emploi tel que Indeed, Jobat etc., (77% de répondants en faveur) sont les moyens qui

seraient les plus favorisés par les jeunes de la génération Z pour une recherche d'opportunité professionnelle.

Enfin, les participants ont eu la possibilité de préciser d'autres outils pour rechercher des offres d'emploi. Le bouche-à-oreille est revenu de nombreuses fois, la candidature spontanée ainsi que le fait de cibler directement une entreprise qui intéresse la personne ont également été cités à plusieurs reprises. En effet, nous n'avons pas inclus le site carrière des employeurs dans notre questionnaire. Par ailleurs, certaines personnes ont précisé qu'ils cherchaient sur des plateformes spécifiques à leur domaine ou ordre professionnel. Par exemple, sur les plateformes d'enseignement en Belgique. Quelques personnes ont aussi précisé qu'effectuer un stage permettait parfois d'obtenir une opportunité professionnelle et que les agences d'intérim (Manpower, Randstad, etc.) pouvaient également être utilisées. Une raison qui explique ces précisions est que le bouche-à-oreille, la candidature spontanée ainsi que les agences d'intérim auraient pu être inclus dans le questionnaire.

En outre, dans cette même section, il a été demandé aux répondants employés (N=126) les outils qu'ils avaient utilisés dans leur recherche d'emploi.

Figure 20 - Fréquence d'utilisation de différents outils par les répondants employés pour une recherche d'opportunité professionnelle

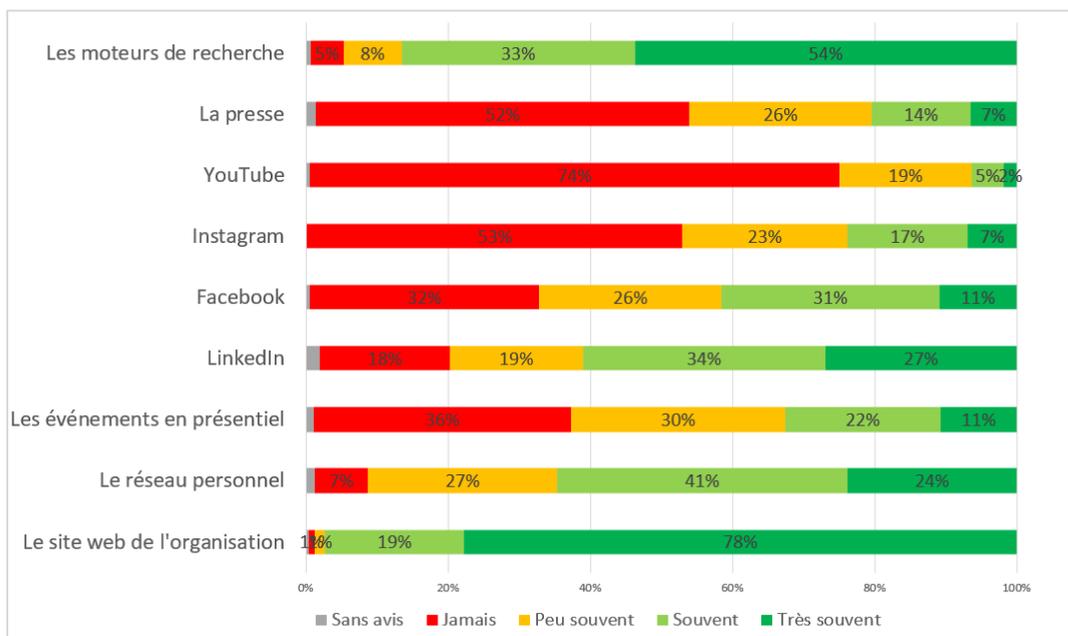


Nous constatons que Twitter, Instagram et YouTube n'ont pas du tout été utilisés dans la recherche d'emploi des participants employés (N=126). Facebook ne semble pas non plus privilégié pour trouver des opportunités professionnelles. Malheureusement, l'outil LinkedIn a été oublié dans les propositions du questionnaire. Ensuite, la presse ainsi que les événements en présentiel n'ont pas été utilisés par la plupart des répondants. Les agences d'intérim ainsi que les agences d'aide à l'emploi sont des outils qui ont été moins utilisés par les répondants. En effet, pour les agences d'intérim (par exemple Randstad, Manpower), 77% s'en sont servis jamais ou peu souvent. Ce chiffre est de 62% pour les

agences d'aide à l'emploi (par exemple Le Forem en Belgique). Par ailleurs, l'utilisation des moteurs de recherche pour les participants employés est plus mitigée, car 50% les utilisent souvent à très souvent. Dans la section précédente qui comprenait tous les répondants, ce moyen était fortement privilégié. Enfin, le réseau personnel ainsi que les sites d'offres d'emploi (Indeed, Jobat, etc.) sont les moyens qui ont été le plus souvent utilisés dans la recherche d'emploi des participants employés.

Ensuite, cette section porte sur la manière dont les participants (N=549) recherchent des informations sur une organisation/entreprise qui les intéresse. Pour 97% des jeunes, rechercher des informations sur une entreprise est important avant de postuler pour une offre.

Figure 21 - Fréquence d'utilisation de différents outils par les répondants pour rechercher des informations sur une organisation



Tout d'abord, le site web de l'organisation est un outil très souvent utilisé par les répondants de la génération Z (N=549) pour rechercher des informations sur l'organisation. En effet, 97% d'entre eux l'utiliseraient souvent à très souvent. De plus, les moteurs de recherche constituent le second outil le plus souvent utilisé à 84%. Le réseau personnel ainsi que LinkedIn seraient également utilisés assez souvent. En effet, 65% se serviraient du réseau personnel souvent à très souvent et 61% pour LinkedIn. Facebook est moyennement utilisé (42%), ce qui par rapport à notre littérature, nous confirme que LinkedIn est plus utilisé pour rechercher des informations sur une organisation que Facebook. Ensuite, YouTube, Instagram et la presse sont des moyens peu, voire pas utilisés par les répondants. Les événements en présentiel ne semblent pas non plus privilégiés pour rechercher des informations sur une entreprise/organisation (33% s'en serviraient souvent à très souvent). Par ailleurs, nous n'observons pas de différence significative entre les jeunes Belges et Québécois pour rechercher des informations sur une organisation. Enfin, dans la question ouverte qui permettait aux participants d'ajouter d'autres outils, Glassdoor a été cité plusieurs fois comme un moyen pertinent d'obtenir des informations sur une entreprise/organisation. Ce site permet aux anciens et actuels employés d'évaluer leur environnement de travail de manière anonyme.

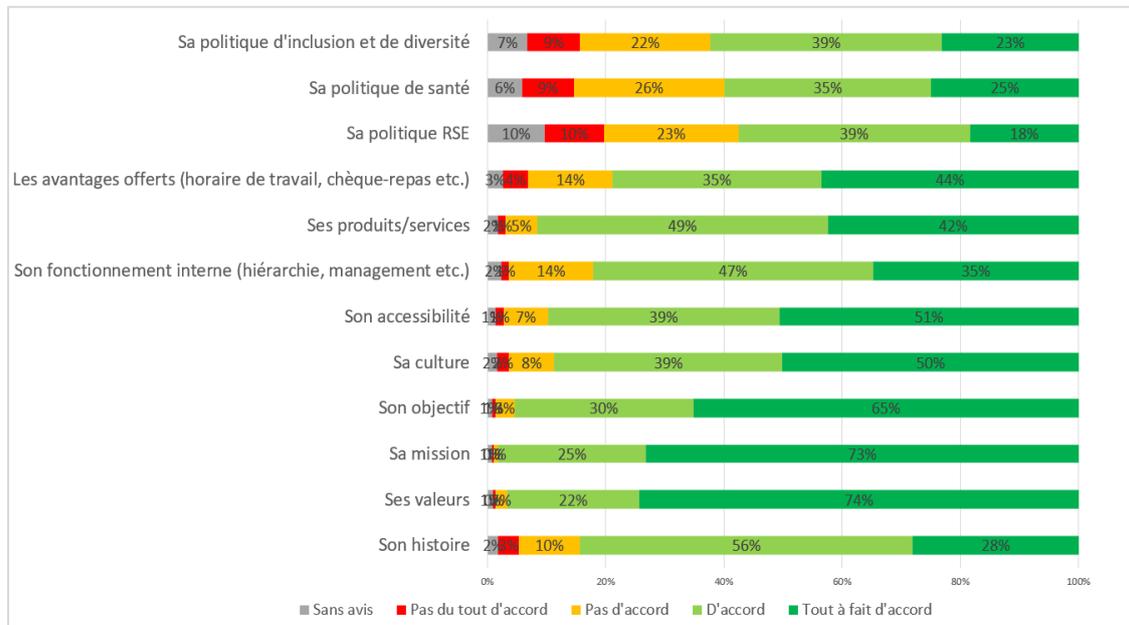
Notre hypothèse de recherche peut donc être confirmée. En effet, nous observons que les jeunes recherchent des opportunités professionnelles via différents canaux et qu'ils recherchent des informations sur le site web de l'organisation en premier. Ils semblent également utiliser LinkedIn, cependant les moteurs de recherche ainsi que le réseau personnel sont également des moyens utilisés pour avoir des informations sur une organisation.

6.4 La communication de recrutement

Dans cette section, nous allons tenter de répondre à notre hypothèse suivante : *les jeunes de la génération Z vont prêter attention et accorder de l'importance aux éléments qui sont importants pour eux.* En effet, nous supposons que les éléments qui sont importants pour eux sont susceptibles d'être ceux qui les intéressent le plus et donc, par conséquent, ceux que les organisations pourraient communiquer. Dans un premier temps nous mesurons l'attractivité du site web et d'une publication LinkedIn. Dans un second temps, nous nous concentrerons sur la communication de certaines attentes envers le travail via différents outils, selon le point de vue des jeunes.

Une première partie de cette section s'intéresse aux informations que pourraient rechercher les jeunes de la génération Z sur une entreprise ou une organisation. En effet, le site web est un outil que les jeunes vont utiliser pour rechercher des informations sur une organisation avant de postuler. Différentes questions leur ont été posées afin de savoir si les participants (N=549) accordent beaucoup d'importance ou non à certains éléments sur le site web. Il est intéressant de noter que tous les éléments présentés suscitent majoritairement de l'intérêt.

Figure 22 - Degré d'accord des répondants de rechercher différents éléments sur le site web d'une organisation

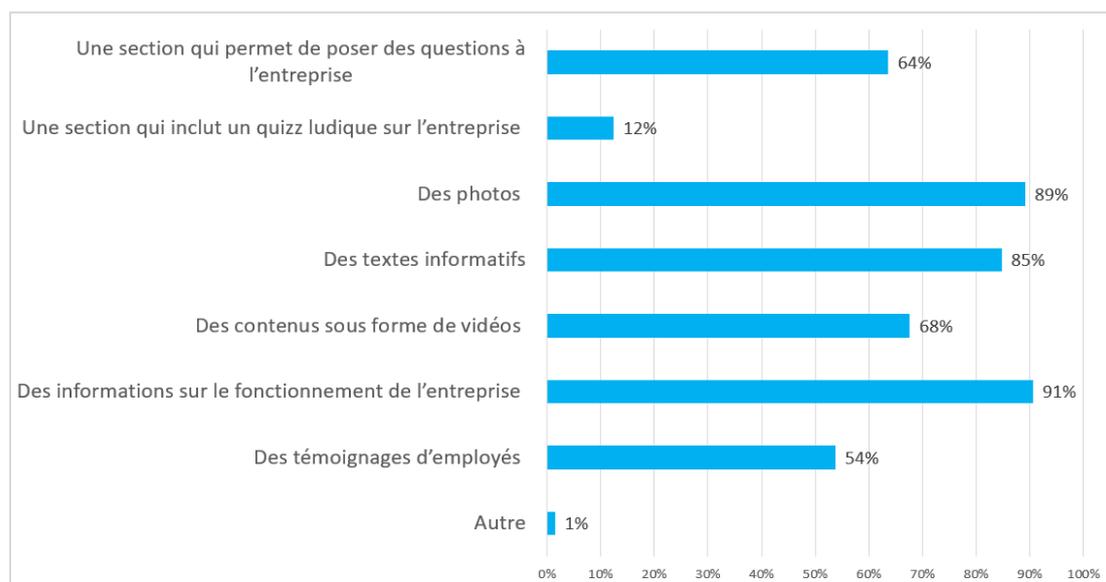


Tout d'abord, les valeurs, les missions et les objectifs de l'organisation sont les éléments que les jeunes de la génération Z (N=549) pourraient rechercher le plus comme informations sur le site web de l'entreprise/organisation. Ensuite, la culture d'entreprise

ainsi que les informations sur l'accessibilité (localisation, parkings, transports en communs, etc.) de l'organisation possèdent également un grand nombre de réponses avec 90% de répondants en accord pour l'accessibilité et 89% de répondants en accord pour la culture. L'histoire de l'entreprise, les informations sur ses produits/services ainsi que sur son fonctionnement possèdent également beaucoup de réponses favorables. En effet, 84% des répondants sont en accord pour l'histoire de l'entreprise, 91% pour les produits et services de l'organisation et 82% pour le fonctionnement de l'organisation. Les avantages offerts par l'entreprise sont également intéressants pour les jeunes (79%). Enfin, les informations sur la politique RSE, de santé, d'inclusion et de diversité possèdent un intérêt à ce qu'ils soient communiqués sur le site web auprès des jeunes de la génération Z, mais cela est moins marquant que les éléments cités précédemment. Par exemple, pour la politique RSE, 57% des répondants sont en accord. En effet, mêmes si ce sont des éléments importants pour les jeunes, nous avons expliqué précédemment que ce ne sont pas forcément des éléments essentiels dans l'attraction des jeunes. Ce sont des éléments en plus, à mettre de l'avant si l'organisation y accorde réellement de l'importance.

De plus, nous avons évalué différentes formes de contenus qui jouent sur l'attractivité d'un site web. Le graphique suivant illustre les réponses des jeunes interrogés. Le total des pourcentages n'est pas égal à 100%, car la question était à choix multiples. Les pourcentages représentent le nombre de personnes qui ont choisi chaque choix de réponse par rapport au total des répondants. La question posée est la suivante « Selon vous, un site web attractif contient : ».

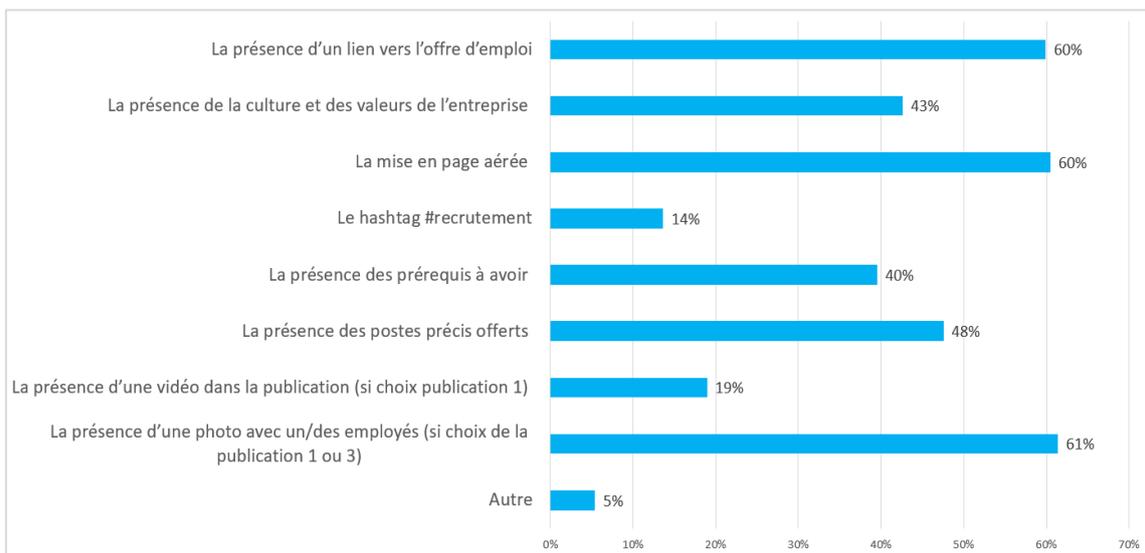
Figure 23 - Évaluation par les répondants des éléments qui rendent un site web attractif



Nous observons que les trois éléments qui rendent un site web attractif selon les répondants (N=549) sont le fait que l'organisation fournisse des informations sur son fonctionnement (91%), présente des photos (de l'organisation, ses bureaux, ses employés, etc.) et des textes informatifs (sur l'organisation, son fonctionnement, ses employés etc.). Ensuite viennent les contenus sous forme vidéo (qui présentent l'organisation, ses employés, etc.) (68%) et une section qui permet de poser des questions et prendre contact avec l'organisation (64%). Les témoignages d'employés ne semblent pas faire l'unanimité et le quizz ludique non plus.

Ensuite, nous nous sommes concentrés sur l’attractivité des publications LinkedIn et notamment sur celles qui visent à informer la présence de postes vacants. Nous avons demandé aux jeunes d’évaluer la publication qui était la plus attractive (choix unique) et de cocher les éléments appréciés dans la publication. Les publications LinkedIn présentées ont été numérotées¹². La publication n°3 est celle qui a obtenu le plus de votes avec 53%. La publication n°1 a obtenu 24% des votes et la n°2, 23%. Ensuite, nous avons demandé aux répondants quels étaient les éléments de la publication qu’ils ont appréciés (choix multiples). Le graphique suivant illustre les résultats :

Figure 24 - Évaluation par les répondants des éléments appréciés dans la publication LinkedIn

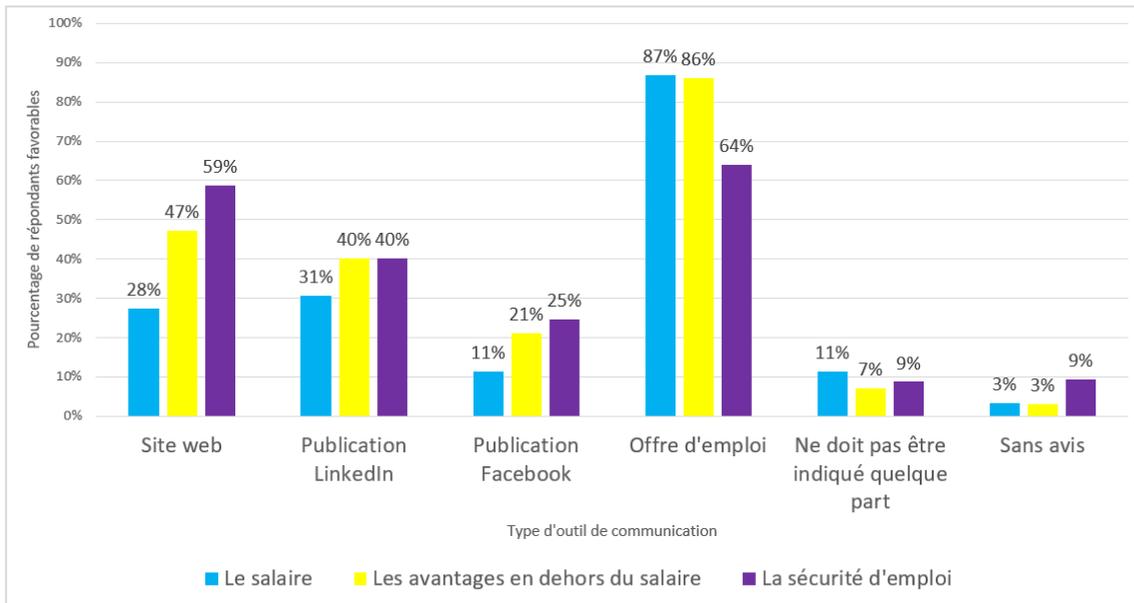


Nous observons que les éléments les plus appréciés dans la publication par les répondants (N=549) sont la mise en page aérée (60%) ainsi que la présence d’un lien vers l’offre d’emploi (60%). Ensuite, viennent la présence des postes précis offerts (48%), la présence de la culture et des valeurs de l’entreprise (43%) ainsi que les prérequis à avoir (40%). Pour les répondants (N=549) ayant choisi la publication n°1 (N=131), 19% d’entre eux ont apprécié la présence d’une vidéo. Pour les répondants ayant choisi la publication n°1 ou 2 (N total =259), 61% d’entre eux ont apprécié la présence d’une photo avec un ou plusieurs des employés de l’entreprise.

En second, nous avons demandé aux participants d’évaluer où certaines informations (les attentes présentées au point 6.2) pourraient être présentes sur différents outils ou supports de communication, à savoir ; le site web, la page LinkedIn, la page Facebook ou l’offre d’emploi d’une organisation. Cette question a pour objectif d’insister sur les éléments qui doivent être présents par exemple sur un site web ou une page LinkedIn. La question était posée sous forme de tableau matriciel à choix multiples. Les répondants pouvaient indiquer pour chaque élément où il pourrait être présent. Par exemple, pour l’élément « flexibilité des horaires », les jeunes pouvaient cocher les différents choix (donc site web, LinkedIn, etc.) où la flexibilité des horaires serait pertinente d’être communiquée.

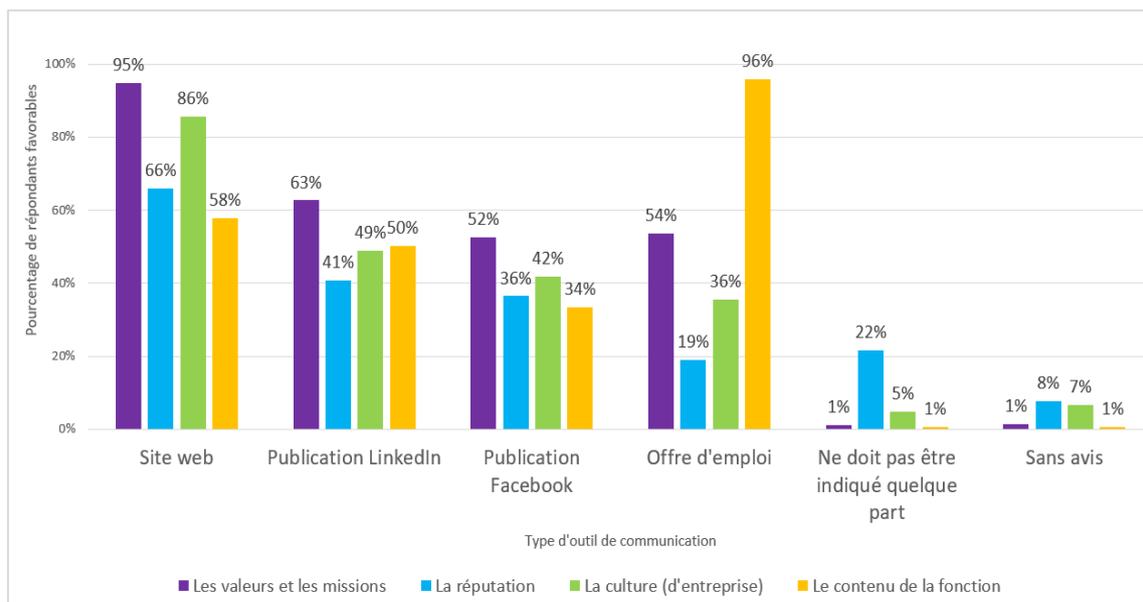
¹² Les publications présentées aux participants se trouvent à la fin du questionnaire (annexe 1) dans la partie 5 : La communication de recrutement

Figure 25 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux avantages du travail



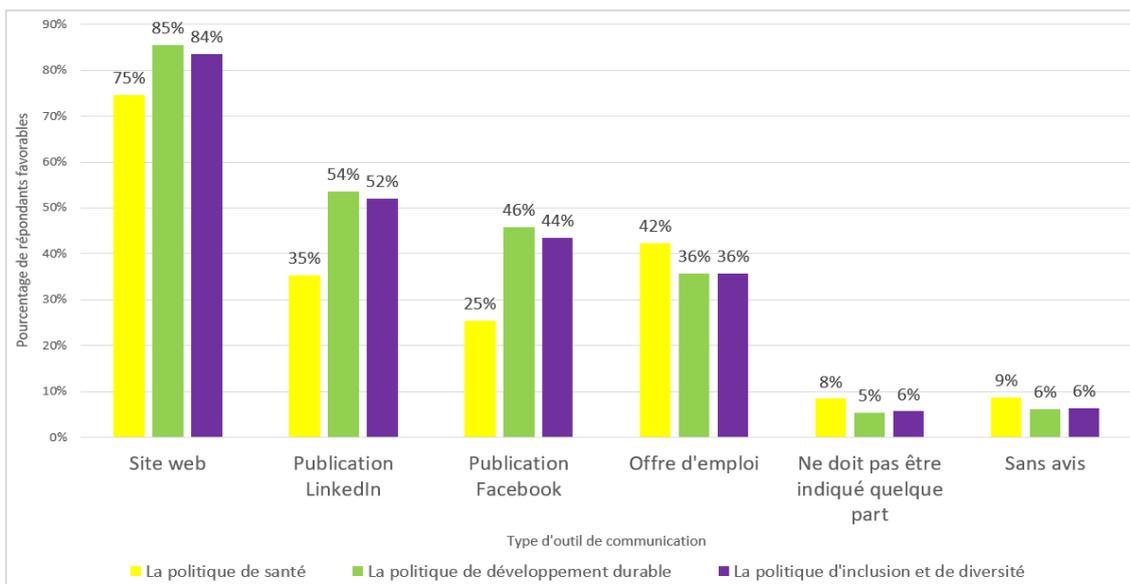
Pour bien comprendre ce graphique, il est important de noter que les pourcentages sont basés sur le nombre de répondants (N=549) qui ont choisi chaque choix de réponse. Le total du graphique n'équivaut pas à 100%. Par exemple, 87% des répondants, soit 476 personnes, ont indiqué qu'il serait intéressant de communiquer le salaire dans une offre d'emploi. Nous observons donc que les répondants souhaitent fortement que le salaire et les avantages en dehors du salaire soient communiqués dans une offre d'emploi de l'organisation. Selon les jeunes, la sécurité de l'emploi (par exemple le type de contrat proposé) est également à indiquer dans une offre d'emploi pour 64% d'entre eux. Par ailleurs, la sécurité de l'emploi (59%) et les avantages en dehors du salaire (47%) pourraient également être communiqués sur le site web. Néanmoins, les réponses ne sont pas unanimes.

Figure 26 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture - Partie 1



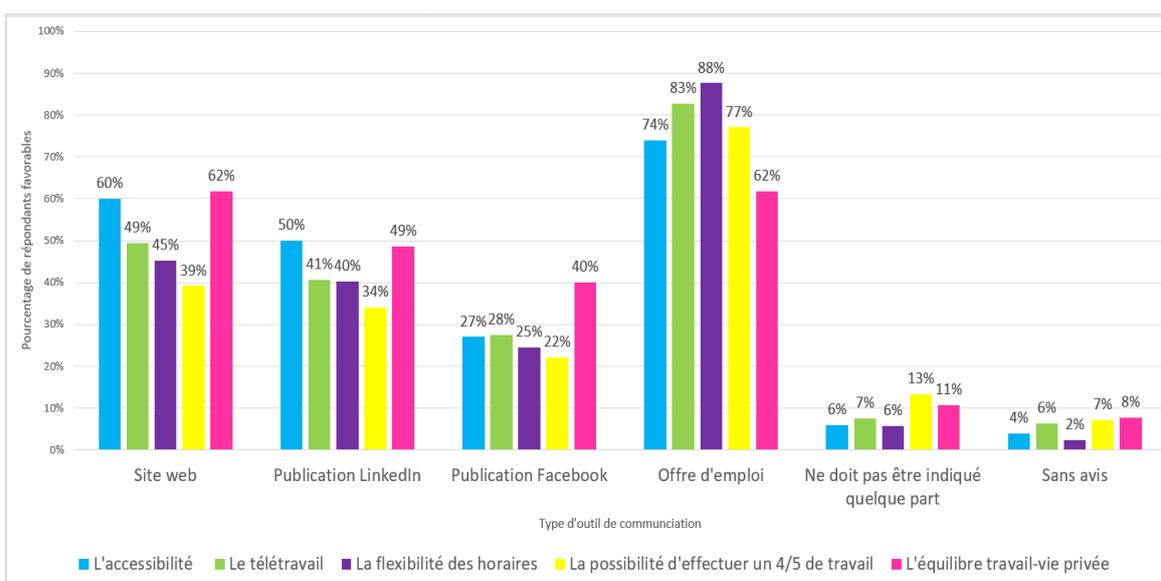
Nous observons que les répondants (N=549) souhaitent clairement (à 95%) que les valeurs et les missions de l'organisation soient indiquées sur son site web. Afficher la culture de l'organisation est également important pour 86% des jeunes interrogés. La réputation de l'entreprise pourrait également être indiquée pour 66% des répondants. Le contenu de la fonction peut être communiqué pour 58% d'entre eux. Nous observons également que le contenu de la fonction doit être indiqué dans l'offre d'emploi, ce qui semble logique. Par ailleurs, 54% des répondants trouvent pertinent d'y inclure les valeurs et les missions de l'organisation. Enfin, les valeurs et les missions de l'organisation pourraient faire l'objet d'une publication LinkedIn pour 63% des répondants. Le contenu d'une fonction (poste), la culture et la réputation de l'entreprise pourraient également être communiqués, cependant, l'avis est resté mitigé chez les répondants.

Figure 27 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux valeurs et à la culture - Partie 2



Notre principale observation est que les politiques de développement durable, d'inclusion et de diversité et de santé sont des éléments qui peuvent être présents sur le site web d'une organisation selon les répondants (N=549). Dans l'ordre, la publication LinkedIn, Facebook et l'offre d'emploi peuvent également véhiculer ces informations, mais dans une moindre mesure. En effet, les avis sont mitigés pour ces trois outils.

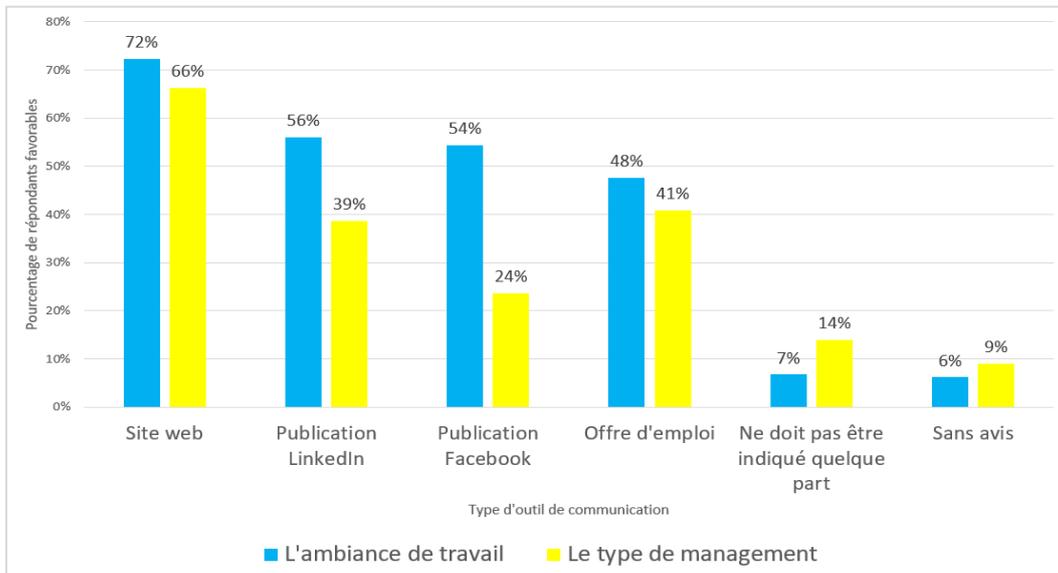
Figure 28 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés au cadre de travail



Nous observons que les répondants (N=549) ont évalué tous les éléments liés à l'équilibre travail-vie privée comme pouvant figurer dans l'offre d'emploi ainsi que l'accessibilité de l'organisation (localisation, parkings, transports, etc.). Le site web peut également

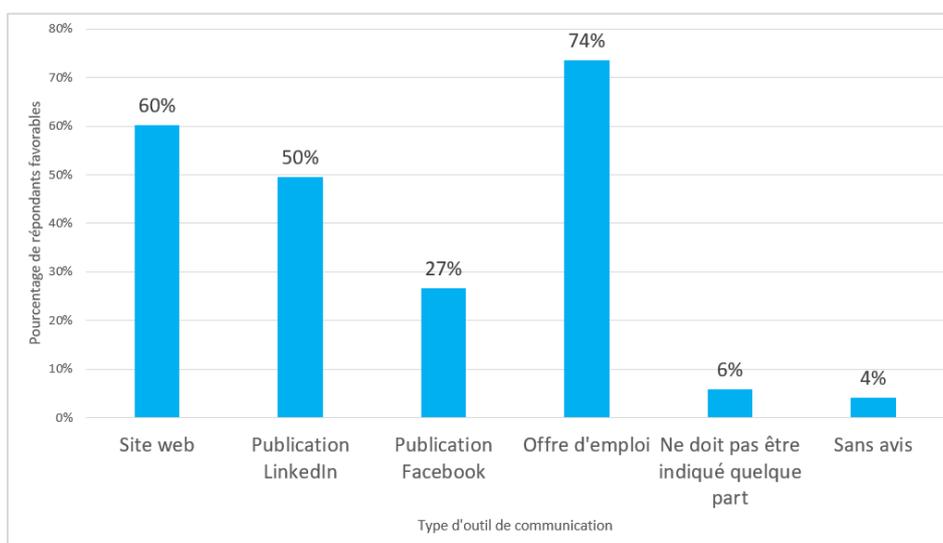
contenir certaines de ces informations comme le télétravail et l'équilibre travail-vie privée.

Figure 29 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant différents éléments liés aux relations interpersonnelles



En ce qui concerne les relations interpersonnelles, nous observons que l'ambiance de travail ainsi que le type de management de l'organisation peuvent être indiqués sur son site web. Pour la moitié des répondants (N=549), l'ambiance de travail peut aussi figurer dans une publication LinkedIn, Facebook et dans l'offre d'emploi.

Figure 30 - Nombre de répondants favorables en fonction du type d'outil de communication et des attentes concernant les possibilités d'évolution et de développement



Nous observons que les possibilités d'évolution et de développement peuvent être indiquées dans l'offre d'emploi et le site web de l'organisation. Par ailleurs, la moitié des

répondants (N=549) indiquent que cet élément peut faire l'objet d'une publication LinkedIn.

Pour conclure, la communication de recrutement peut s'effectuer via différents moyens de communication. Ici nous nous sommes concentrés sur le site web de l'organisation et la page LinkedIn et Facebook ainsi que le contenu des offres d'emploi. La communication de recrutement vise à diffuser la marque employeur, à communiquer à propos des postes vacants et constitue également le contenu d'une offre d'emploi. À travers cette section, nous observons que ce qui constitue l'attractivité d'un message est son contenu (par exemple en communiquant les attentes des jeunes envers le travail) ainsi que sa forme. Melody de chez Randstad affirme à ce propos : « [...] un beau site web esthétique qui est bien fait va être clairement plus attractif. LinkedIn, c'est indispensable. [...] Si la boîte n'a pas de profil ou si le profil n'est pas conséquent, clairement elle perd des points ». En effet, certains outils digitaux comme le site web et une page LinkedIn sont indispensables pour véhiculer les messages d'une organisation. Par ailleurs, d'autres moyens peuvent également être mis en place en fonction des ressources dont dispose une organisation pour attirer des jeunes candidats et véhiculer la marque employeur. Par exemple, nous avons posé plusieurs questions aux spécialistes du recrutement par rapport à d'autres outils qui pourraient être utilisés pour attirer des candidats. Les réseaux sociaux comme Instagram et Tik Tok ont été cités par les spécialistes du recrutement afin de véhiculer la marque employeur. Pour les organisations qui ont les ressources, la présence à des événements (*Job day*, salons de l'emploi, etc.) ainsi que l'organisation des portes ouvertes de l'entreprise peuvent également attirer les jeunes. Selon les spécialistes du recrutement, il faut être innovant tant au niveau digital qu'au niveau de ce que l'entreprise propose et surtout être transparent dans sa communication.

7. DISCUSSION

Dans cette partie, nous allons présenter nos recommandations sur base de l'analyse que nous venons de réaliser et des faits saillants qui sont ressortis. Nous allons également aborder les limites et les perspectives de la recherche.

7.1 Recommandations

Un des objectifs du mémoire est de fournir des recommandations pour les organisations qui souhaitent attirer des jeunes de la génération Z. Nous allons répondre à notre question de recherche qui, pour rappel, est la suivante : « ***Comment communiquer pour favoriser l'attraction dans les organisations des futurs et jeunes diplômés belges et québécois de la génération Z ?*** » À travers notre analyse, nous avons cherché à observer s'il existait des différences en termes d'attentes envers le travail chez les jeunes québécois et belges. Nos résultats nous ont montré qu'il existe très peu de différences dans les attentes. Toutefois, le nombre de répondants québécois étant peu élevé (N=59), nous devons rester prudents quant à cette affirmation. Nos recommandations peuvent s'appliquer dans les deux régions et des précisions seront faites lorsqu'il est nécessaire d'ajouter une distinction.

Par ailleurs, nos recommandations sont générales et visent à donner des pistes à n'importe quel type d'entreprise. Cependant, nous sommes conscients que toutes les organisations ne disposent pas des mêmes ressources humaines et financières pour s'investir dans la communication de recrutement, développer son attractivité pour attirer des candidats et ainsi les inciter à postuler. De plus, nous insistons sur le fait que le contenu des

communications doit refléter la réalité de l'organisation, car il doit y avoir une cohérence entre ce qu'est l'organisation et ce qu'elle véhicule comme messages externes (Charbonnier-Voirin et al., 2014 ; Soulez & Guillot-Soulez, 2019). La transparence et l'honnêteté sont donc fondamentales. Dans la théorie du mémoire, nous avons souligné que les jeunes n'étaient pas une catégorie de population homogène. En effet, il existe autant de personnalités qu'il existe d'individus. Dans notre analyse, nous n'avons pas dégagé de types de profils différents chez les jeunes de la génération Z. Bien qu'il puisse exister des attentes différentes envers le travail, nous n'avons pas observé de différences significatives qui permettaient de regrouper des types de personnes. Dans nos recommandations, nous mettons en évidence ce qui est commun chez les jeunes de la génération Z. Par ailleurs, les organisations, dans leurs messages, communiquent vers tous les publics et tous les jeunes. Il n'est donc pas forcément fondamental d'adopter des stratégies de communication différentes pour attirer ces jeunes.

Nous présenterons en premier nos recommandations sur l'offre d'emploi, le site web et LinkedIn en y intégrant les faits saillants de notre chapitre sur les résultats. En effet, nous avons choisi de présenter nos pistes à suivre en ayant ces trois supports de communication qui nous semblent essentiels au regard de la littérature et des résultats analysés.

7. 1. 1 Présenter une offre d'emploi complète et attrayante

Les offres d'emploi peuvent figurer sur le site web d'une entreprise et également sur les sites d'offres d'emploi. Les jeunes de la génération Z qui sont à la recherche d'une opportunité professionnelle vont consulter en grande majorité ces sites (comme Indeed, Jobat, etc.) en plus des candidatures spontanées éventuelles et de leur réseau personnel. Une organisation qui veut attirer des candidats doit donc optimiser la présence de ses offres sur ces sites et peut aussi utiliser des sites d'offres d'emploi dédiés aux premières expériences professionnelles (par exemple comme Student.be en Belgique). Cependant, diffuser une offre peut s'avérer coûteux pour une entreprise, c'est pourquoi il s'agit de choisir les bons sites en fonction du budget de l'organisation.

Ensuite, pour rendre l'offre attractive, celle-ci peut contenir différentes informations. Tout d'abord, sans grande surprise, le contenu de la fonction doit être clairement détaillé et complet dans l'offre d'emploi. Il peut également être intéressant de détailler les valeurs et les missions de l'entreprise afin que le candidat puisse déterminer si ses propres valeurs sont en adéquation avec celles de l'entreprise.

À la lumière de nos résultats, nous pouvons affirmer que le salaire, un élément très important pour les jeunes, peut être communiqué dans une offre d'emploi. Cela peut également prendre la forme d'une fourchette salariale afin de donner une indication. Les avantages en dehors du salaire peuvent également être communiqués. En fonction de ce que l'entreprise propose, certains avantages qui attirent le plus les jeunes peuvent être mis en avant : assurance maladie et pension, prise en charge des coûts de transports, voiture de société (Belgique), cours et formations, chèque-repas (Belgique). Il peut également y être inscrit la sécurité de l'emploi, par exemple, si l'offre est un contrat à durée déterminée ou indéterminée.

En outre, il est essentiel d'y indiquer l'accessibilité de l'entreprise (localisation, présence d'un parking, transports en communs à proximité). Les éléments liés à l'équilibre travail-vie privée sont également pertinents à mettre dans l'offre d'emploi. La flexibilité des

horaires, la possibilité de faire du télétravail ou de travailler en quatre jours semaine (Québec) sont importants pour les jeunes et méritent d'être indiqués. Toutefois, les jeunes qui commencent un nouveau travail ont besoin de contacts humains, c'est pourquoi il peut donc être rassurant d'indiquer que les premiers moments/mois se font en présentiel (avec un peu de télétravail) et que le télétravail peut être possible plus de jours par après. Cela permet une meilleure intégration des nouveaux arrivants au sein d'une équipe et de l'organisation. Par ailleurs, préciser que l'organisation veille à cet équilibre travail-vie privée un est plus. L'organisation peut également indiquer qu'elle se soucie de la santé (physique et mentale) de ses collaborateurs, un élément très important pour les jeunes interrogés, en précisant ce qu'elle met en place, en renvoyant vers un lien qui l'explique.

L'ambiance de travail étant également un élément important dans le choix d'un emploi, il apparaît évident de décrire dans quel style d'équipe le nouveau candidat va s'intégrer. Indiquer l'organisation d'événements d'équipes (*team buildings, afterwork, etc.*) rendra l'offre encore plus attrayante. Il est également essentiel de préciser s'il existe des possibilités d'évolutions et de développement, car les jeunes sont en recherche de formations et de cours afin d'acquérir de nouvelles compétences.

Enfin, notre liste n'est pas exhaustive de ce qui doit absolument figurer dans une offre d'emploi, mais nous insistons sur les éléments saillants à communiquer dans cette offre afin de la rendre attrayante aux yeux de la génération Z.

7.1. 2 Véhiculer une marque employeur forte via le site web

Lors de leurs recherches d'opportunités professionnelles, les jeunes vont systématiquement consulter le site web de l'organisation pour obtenir des informations sur un potentiel employeur. Ces informations sont évaluées dans le processus de recherche d'emploi (Allen et al., 2007) et doivent donner envie aux candidats de postuler. Les organisations peuvent optimiser leur présence sur les moteurs de recherche, car les jeunes vont les utiliser pour rechercher des informations sur une entreprise qui les intéresse. Le site web se doit d'être esthétique et hospitalier pour être attractif, car cela contribue à améliorer les intentions de postuler des candidats (Bataoui et al., 2022). Le site web est un canal de communication essentiel pour véhiculer la marque employeur et fournir des informations sur l'entreprise. Par conséquent, nous insistons sur cet outil de communication tant au niveau de la forme que du contenu.

Au niveau de la forme, le site web se doit d'être esthétique et hospitalier pour être attractif. Selon les jeunes, l'organisation doit présenter le fonctionnement de l'organisation (les projets, les équipes, etc.). Il doit également y avoir des textes informatifs et des photos pour illustrer ces messages. L'entreprise peut également, si elle dispose de moyens suffisants, produire du contenu sous forme vidéo (qui présente l'organisation, ses employés, etc.) ainsi que créer une section qui permet de poser des questions et de prendre contact avec l'organisation (pour ses services, s'informer des postes vacants, etc.).

Au niveau du contenu, le site web est un outil qui permet de diffuser beaucoup d'informations. Plusieurs types de messages peuvent être présents.

Tout d'abord, les éléments liés aux valeurs, à la culture, aux missions et aux objectifs de l'organisation doivent impérativement être indiqués de façon claire et complète. L'entreprise peut également indiquer en quoi elle est réputée dans son domaine et quelle

est son expertise, ses produits/services. Pour attirer des candidats, communiquer sur les avantages offerts par l'entreprise est également intéressant. Elle peut aussi mettre en valeur son histoire. Fournir des informations sur son accessibilité (localisation, parkings, transports en communs, etc.) est primordial pour que les candidats évaluent la distance entre leur domicile et leur potentiel futur travail.

De plus, si l'entreprise a développé une politique RSE ou en lien avec le développement durable et met en avant une politique d'inclusion et de diversité, ce sont des éléments qui peuvent améliorer l'image de l'entreprise et favoriser son attractivité. Toutefois, ces informations doivent être véridiques, intéressantes et transmises dans un but de transparence envers les différents publics avec lesquels elle communique. L'entreprise peut indiquer ce qu'elle entreprend pour le bien-être (physique et mental) de ses collaborateurs et comment elle veille à l'équilibre travail-vie privée des individus.

Enfin, l'ambiance dans l'entreprise est très importante pour les jeunes de la génération Z, c'est pourquoi communiquer sur les équipes, la dynamique entre collègues et le type de management sont pertinents. En effet, les événements et activités entre collaborateurs attirent beaucoup les jeunes de la génération Z, il ne faut donc pas hésiter à communiquer sur cet aspect. Préciser comment sont gérées les équipes et la dynamique interne est également important surtout qu'ils sont à la recherche d'organisations avec un type de management plus collaboratif, laissant plus d'autonomie aux travailleurs. Enfin, il faut indiquer quelles sont les possibilités d'évolution et de développement. Si l'organisation propose des cours et formations, cela va attirer les jeunes, il faut donc le mettre en avant.

Pour conclure, toutes ces informations permettent aux potentiels candidats de se projeter dans l'organisation. Il ne faut pas hésiter à développer et préciser en détail chaque élément (par exemple, quels sont les cours et formations proposés, quelles sont les activités et événements d'équipes, à quelle fréquence cela est organisé, etc.). Pour rappel, les messages véhiculés sur le site web à l'externe doivent être conformes à la réalité interne de l'organisation. Les jeunes ont la possibilité de s'informer sur la réputation d'une entreprise et de demander des avis via leur entourage ou même via certains sites internet (comme Glassdoor par exemple). Il faut donc être une entreprise transparente, avec des messages alignés sur le plan interne et externe.

7. 1. 3 LinkedIn : réseau social indispensable pour les organisations

LinkedIn est un réseau social professionnel indispensable pour les entreprises qui cherchent à recruter et attirer de nouveaux talents dans leurs organisations. Il permet, à travers les publications, de diffuser les messages de l'entreprise qui alimentent sa marque employeur ainsi que des messages visant à informer des postes vacants. LinkedIn est d'autant plus pertinent qu'il est utilisé par les personnes en recherche d'emploi pour compléter leur recherche d'informations sur un potentiel employeur (Charbonnier-Voirin et al., 2017).

Pour les publications qui informent de la présence de postes vacants dans l'entreprise, nous avons évalué ce qui rendait la publication attractive selon les jeunes au niveau de la forme. La publication doit être aérée, indiquer clairement la présence du lien vers l'offre d'emploi et des postes précis proposés. Elle peut aussi contenir les prérequis à avoir pour postuler (attention à ne pas trop encombrer la publication). Une photo est également nécessaire pour attirer le regard (par exemple avec des photos d'employés). Enfin, les

valeurs et la culture de l'entreprise peuvent être indiquées ainsi que son accessibilité. Chaque réseau social possède ses propres codes, il s'agit donc de connaître et maîtriser les codes de LinkedIn pour que les publications soient vues par un maximum de personnes.

Ensuite, pour les autres publications visant à promouvoir la marque employeur, il peut être intéressant de parler de la diversité et de l'inclusion si l'organisation met en place quelque chose par rapport à ce sujet. Il en va de même pour la politique RSE de l'organisation et l'équilibre travail-vie privée. Enfin, elle peut communiquer sur l'ambiance de travail et la dynamique interne ainsi que sur les possibilités d'évolution et de développement.

Pour conclure cette partie sur les recommandations (non exhaustives), nous rappelons donc que le contenu et la forme des communications sont tous les deux importants pour véhiculer des messages forts susceptibles de jouer dans l'attractivité de l'organisation. Nous avons mis en évidence les faits saillants de nos résultats, ce qui peut aider les organisations à davantage insister sur certains éléments pour attirer les jeunes. Par ailleurs, d'autres canaux de communication peuvent être développés en plus pour les attirer. Par exemple, nous pouvons citer les événements en présentiel comme les salons de l'emploi. Néanmoins, nous avons décidé de nous concentrer sur ceux combinant une facilité de mise en place et/ou de développement et leur impact dans l'attraction des jeunes talents dans les entreprises. D'autres outils digitaux peuvent potentiellement être pertinents pour diffuser une marque employeur (par exemple Instagram, Tik Tok) en fonction des ressources de l'organisation. Toutefois, nous ne nous sommes pas attardés sur ces outils dans notre enquête.

7. 2 Limites et perspectives de la recherche

Ce mémoire contribue aux recherches sur la communication de recrutement en mettant en avant les attentes des jeunes de la génération Z envers le travail ainsi que l'utilisation des outils digitaux comme le site web et LinkedIn qui jouent dans l'attractivité d'une organisation. Dans cette partie, nous présentons les limites et les perspectives de recherche.

Tout d'abord, il existe de nombreuses limites liées à notre méthodologie et notamment au questionnaire en ligne. De nombreuses réponses ont été collectées, cependant, ce sont surtout des femmes (82%) et des Belges qui y ont répondu (89%). Il existe donc un biais de sélection, car les femmes belges sont surreprésentées. Nous ne pouvons donc pas prétendre à une représentativité exacte de tous les jeunes de la génération Z au Québec et en Belgique. Par ailleurs, il peut également y avoir un biais de compréhension dû au fait que les questions ont pu être mal interprétées ou comprises différemment par les participants. Le biais d'acquiescement est le fait que les répondants peuvent avoir tendance à répondre plus positivement à des questions, c'est-à-dire qu'ils vont avoir tendance à approuver ou être d'accord avec ce qui leur est demandé. Notre questionnaire contenait de nombreuses fois les mêmes formulations de questions. Une manière d'éviter ce biais est de diversifier les types de questions ainsi que les transformer en négation. Par rapport aux questions avec l'échelle de Likert, il peut aussi y avoir un effet d'ordre dans lequel l'ordre des options de réponses a pu influencer les choix des participants. Ensuite, notre questionnaire ne permet pas d'aller plus loin et d'investiguer sur le « pourquoi » des réponses. Nous ne pouvons pas affirmer pourquoi certaines attentes sont plus importantes que d'autres. En outre, les réponses au questionnaire sont fixées à un instant « T ». C'est-

à-dire que les attentes de la génération Z peuvent évoluer dans le temps et que les réponses du questionnaire ne correspondront plus exactement à la réalité dans dix ans par exemple. De plus, dans les répondants du questionnaire, la grande majorité des répondants sont des étudiants qui n'étaient pas forcément en recherche d'emploi. Nous leur avons demandé de se projeter par rapport à leur avenir et leur futur travail. Par conséquent, les attentes observées dans les résultats pourront potentiellement varier au moment de leur recherche d'emploi.

En second, nous observons différentes perspectives de recherche. Tout d'abord, en ce qui concerne les outils de la communication de recrutement, nous pensons qu'il serait intéressant de davantage se concentrer sur LinkedIn, un réseau en pleine expansion. À travers nos lectures, nous pensons qu'il serait intéressant d'analyser le déploiement de la marque employeur sur ce réseau et plus particulièrement son lien avec le phénomène du *personal branding* dans le recrutement. Il consiste à véhiculer les valeurs, l'histoire et l'image d'une personne. Par exemple, certaines marques utilisent des ambassadeurs pour véhiculer l'image de marque de l'organisation et non uniquement via la page officielle de l'organisation. Ce *personal branding* peut également se faire via Instagram et Tik Tok, c'est pourquoi les recherches sur le sujet sont vastes.

En outre, il existe d'autres perspectives quant au terrain et à la population étudiée. Il serait intéressant de mener des enquêtes sur l'attraction de la génération Z ailleurs qu'en Occident ou encore de se concentrer sur d'autres des niveaux d'études en particulier et pas uniquement sur un échantillon de jeunes ayant fait des études supérieures. De plus, il serait pertinent de réaliser des études sur la communication de recrutement en fonction de certains secteurs. Par exemple le recrutement dans le domaine pharmaceutique, médical, etc. Nos répondants provenaient de différents domaines d'études (avec une sur-représentation des sciences humaines), c'est pourquoi une analyse plus précise pourrait être intéressante.

Ensuite, dans notre mémoire, nous nous intéressons uniquement au processus d'attractivité, c'est-à-dire la première phase du recrutement. Il serait intéressant d'analyser les communications autour de l'entretien d'embauche jusqu'à la phase d'*onboarding* du candidat. Par ailleurs, nous nous sommes intéressés à différentes parties de la communication de recrutement. De futures recherches pourraient se concentrer par exemple uniquement sur le fait de véhiculer la marque employeur ou la communication autour des postes vacants.

Enfin, d'autres recherches sur la communication de recrutement peuvent être réalisées en utilisant d'autres méthodes de recherche, ce qui pourrait fournir des résultats complémentaires ou plus approfondis. Par exemple, des entretiens qualitatifs avec des personnes travaillant dans des organisations qui réussissent fortement à attirer des candidats pourraient dévoiler d'autres résultats intéressants et surprenants non abordés dans ce mémoire. Par ailleurs, en ciblant quelques entreprises dans un secteur, des recommandations plus précises pourraient être développées pour communiquer et attirer des jeunes candidats. Une analyse de contenu comparative (par exemple des pages LinkedIn ou du site web) des organisations qui arrivent à bien recruter (ou non) pourrait fournir des éléments intéressants.

CONCLUSION

En conclusion, ce mémoire de recherche en communication stratégique internationale propose d'explorer en profondeur le rapport au travail de la génération Z et de fournir des recommandations concrètes aux organisations pour améliorer leur communication en vue d'attirer et d'embaucher ces jeunes talents. À travers une analyse approfondie des attentes et des préférences des jeunes diplômés de la génération Z en Belgique et au Québec, ce travail a identifié des éléments clés susceptibles de renforcer l'attraction des organisations auprès de cette cohorte.

La génération Z émerge dans un contexte mondial en mutation rapide, où le paysage professionnel est soumis à des défis complexes. Cette génération, façonnée par les avancées technologiques, possède ses propres aspirations envers le travail. Bien que le salaire et les avantages périphériques restent importants, les jeunes de la génération Z aspirent également à l'épanouissement personnel, à l'équilibre travail-vie privée, et à des valeurs d'entreprise alignées avec les leurs. Ils recherchent des environnements de travail collaboratifs et inclusifs, où ils peuvent y trouver du sens et continuer à se développer professionnellement.

Les recommandations formulées dans ce mémoire visent à fournir des orientations tangibles pour les organisations souhaitant établir une communication de recrutement efficace. L'offre d'emploi doit être détaillée, mettant en avant les éléments attractifs de l'organisation tels que la culture d'entreprise, les avantages, les opportunités d'évolution et les initiatives pour le bien-être. Le site web de l'entreprise est un canal crucial pour véhiculer une marque employeur forte, où la clarté, l'esthétisme et la cohérence sont de mise. LinkedIn se révèle être un outil incontournable pour atteindre les jeunes talents, en diffusant des postes vacants et en promouvant l'image de l'entreprise.

Il est essentiel de souligner que chaque organisation est unique, avec ses valeurs, ses défis et ses ressources spécifiques. Les recommandations générales fournies doivent être adaptées à la réalité et à la stratégie de chaque entreprise. De plus, la cohérence entre les messages externes et la réalité interne est cruciale pour établir la confiance et maintenir une image authentique.

Ce mémoire représente une exploration approfondie des interactions complexes entre les jeunes de la génération Z, leurs attentes du travail et les stratégies de communication proposées pour les organisations. Cependant, il est important de reconnaître les limites inhérentes à cette étude, notamment la spécificité des contextes belge et québécois et du nombre de répondants limités à notre questionnaire pour le Québec. À l'avenir, d'autres recherches pourraient approfondir ces notions à l'échelle internationale et élargir l'étude à d'autres canaux de communication, tout en continuant à explorer les moyens d'attirer et de retenir les jeunes talents dans un monde professionnel en constante mutation.

BIBLIOGRAPHIE

- Aggerholm, H. K., & Andersen, S. E. (2018). Social Media Recruitment 3.0 : Toward a new paradigm of strategic recruitment communication. *Journal of Communication Management*, 22(2), 122-137. <https://doi.org/10.1108/JCOM-11-2017-0131>
- Allen, D. G., Biggane, J. E., Pitts, M., Otondo, R., & Van Scotter, J. (2013). Reactions to Recruitment Web Sites : Visual and Verbal Attention, Attraction, and Intentions to Pursue Employment. *Journal of Business and Psychology*, 28(3), 263-285. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9281-6>
- Allen, D. G., Mahto, R. V., & Otondo, R. F. (2007). Web-based recruitment: Effects of information, organizational brand, and attitudes toward a Web site on applicant attraction. *Journal of Applied Psychology*, 92(6), 1696-1708. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.6.1696>
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Arte. (2019). *Les infos clés sur le travail, l'emploi et le salaire* / ARTE [Vidéo YouTube] Retrieved from https://www.youtube.com/watch?v=nBXkNhg58_g
- Arte. (2022). *Travailler a-t-il un sens ? Les idées larges* / ARTE. [Vidéo YouTube] Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=mU9jMhXLTN0>
- Barel, Y. (2019). Le bonheur, simple mode managériale ? *La Revue des Sciences de Gestion*, N°297-298(3), 103. <https://doi.org/10.3917/rsg.297.0103>
- Bataoui, S., Gerard, J., & Martin-Lacroux, C. (2022). Quand l'hospitalité du site internet d'une PME l'aide à attirer des candidats : *Décisions Marketing*, N° 106(2), 73-89. <https://doi.org/10.3917/dm.106.0073>
- Bataoui, S., & Giannelloni, J.-L. (2019). Rendre le commerce électronique plus humain et moins marchand en considérant les sites internet marchands comme des espaces d'hospitalité: *Management & Avenir*, N° 113(7), 83-103. <https://doi.org/10.3917/mav.113.0083>
- Becker, K. L. (2022). We want connection and we do not mean wi-fi : Examining the impacts of Covid-19 on Gen Z's work and employment outcomes. *Management Research Review*, 45(5), 684-699. <https://doi.org/10.1108/MRR-01-2021-0052>
- Bigi M., (2016). Reconnaissance et organisation du travail. Perspectives françaises et européennes. *Gestion et Management*. (Thèse au Conservatoire national des arts et métiers). <https://theses.hal.science/tel-01470434>
- Bourion, C. & Persson, S. (2010). Production quantitative et qualitative de plaisir au travail. *Revue internationale de psychosociologie*, XVI, 297-320. <https://doi-org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.3917/rips.039.0297>

- Brewer, S. W. (2018). Come for a Job, Stay for the Socializing: Gratifications Received from LinkedIn Usage. *Online Journal of Communication and Media Technologies*, 8(4). <https://doi.org/10.12973/ojcm/3956>
- Brillet, F., Coutelle, P., & Hulin, A. (2013). Prospective du management des ressources humaines face au comportement des jeunes salariés très qualifiés. *Management & Avenir*, 63(5), 57. <https://doi.org/10.3917/mav.063.0057>
- Cable, D.M. & Turban, D.B. (2001). "Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment", *Research in Personnel and Human Resources Management (Research in Personnel and Human Resources Management, Vol. 20)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, pp. 115-163. [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Caers, R., & Castelyns, V. (2011). LinkedIn and Facebook in Belgium: The Influences and Biases of Social Network Sites in Recruitment and Selection Procedures. *Social Science Computer Review*, 29(4), 437-448. <https://doi.org/10.1177/0894439310386567>
- Carpentier, M., Van Hoye, G., Stockman, S., Schollaert, E., Van Theemsche, B., & Jacobs, G. (2017). Recruiting nurses through social media: Effects on employer brand and attractiveness. *Journal of Advanced Nursing*, 73(11), 2696-2708. <https://doi.org/10.1111/jan.13336>
- Carpentier, M., Van Hoye, G., & Weng, Q. (2019). Social Media Recruitment: Communication Characteristics and Sought Gratifications. *Frontiers in Psychology*, 10, 1669. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01669>
- Casoinic, D. (2016), « Les comportements des générations Y et Z à l'école et en entreprise. », *Économie et management*, 160, 29-36. Retrieved from <https://napier-repository.worktribe.com/output/2828764>
- Chapman, D. S., Uggerslev, K. L., Carroll, S. A., Piasentin, K. A., & Jones, D. A. (2005). Applicant Attraction to Organizations and Job Choice: A Meta-Analytic Review of the Correlates of Recruiting Outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(5), 928-944. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.5.928>
- Charbonnier-Voirin, A., Laget, C., & Vignolles, A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation: *Revue de gestion des ressources humaines*, N° 93(3), 3-17. <https://doi.org/10.3917/grhu.093.0003>
- Charbonnier-Voirin, A., Marret, L., & Paulo, C. (2017). Les perceptions de la marque employeur au cours du processus de candidature : *Management & Avenir*, N° 94(4), 33-55. <https://doi.org/10.3917/mav.094.0033>
- Chomałowska, B., Janiak-Rejno, I., & Żarczyńska, A. (2021). The Value of Work in the Life of Representatives of Generation Z – Autotelic or Instrumental ? *European Research Studies Journal*, 24(Issue 4B), 356-368. <https://doi.org/10.35808/ersj/2661>

- Cober, R. T., Brown, D. J., Levy, P. E., Cober, A. B., & Keeping, L. M. (2003). Organizational Web Sites: Web Site Content and Style as Determinants of Organizational Attraction. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 158-169. <https://doi.org/10.1111/1468-2389.00239>
- Daune-Richard, A.M. (1992). Trajectoires de socialisation et rapport à l'emploi. *Revue française des affaires sociales*, 2, 85-95.
- Davoine L., (2006). Les déterminants subjectifs de la satisfaction au travail en Europe : l'importance du contexte, Document de travail du Centre d'études de l'emploi, no 76. Retrieved from www.ceerecherche.fr/sites/default/files/webfm/publications/docdetravail/76-determinants_satisfaction_travail_europe.pdf
- Dejour C., (1993), Travail, usure mentale. Suivi d'un addendum théorique : De la psychopathologie à la psychodynamique du travail, Bayard éditions, Paris.
- Egerová, D., Komárková, L., & Kutlák, J. (2021). Generation Y and generation Z employment expectations: A generational cohort comparative study from two countries. *E&M Economics and Management*, 24(3), 93-109. <https://doi.org/10.15240/tul/001/2021-03-006>
- Ganguli, R., Padhy, S. C., & Saxena, T. (2022). The Characteristics and Preferences of Gen Z: A Review of Multi-Geography Findings. *The IUP Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 79-98. Retrieved from <https://www.proquest.com/docview/2676146868/fulltext/890587C9C5C74985PQ/1?accountid=17194>
- Graeber, D. (2018). *Bullshit jobs*. Les liens qui libèrent.
- Faes, H. (2011). Le sens du travail. *Transversalités*, 120(4), 25. <https://doi.org/10.3917/trans.120.0025>
- Fueyo, C. (2021). Promouvoir la marque employeur sur les réseaux sociaux professionnels via la communication de recrutement : Les bonnes pratiques: *Vie & sciences de l'entreprise*, N° 211-212(1), 182-202. <https://doi.org/10.3917/vse.211.0182>
- Fournier, C., M. Lambert et I. Marion-Vernoux (2020). La qualité du travail, au cœur des aspirations professionnelles des jeunes salariés, Céreqnbref, 400. Retrieved from <https://shs.hal.science/halshs-03093891/>
- Guillot-Soulez, C., Saint-Onge, S., & Soulez, S. (2019). Exploration des liens entre la communication de labels employeurs dans les annonces de recrutement, le mode de gouvernance et l'attractivité des organisations aux yeux des candidats. *Recherche et Applications en Marketing (French Edition)*, 34(3), 6-32. <https://doi.org/10.1177/0767370119828947>

- Hanique F. (2014). *Le sens du travail. Chronique de la modernisation au guichet*, Érès, Toulouse.
- Institut de la statistique du Québec. (2023). *Le bilan démographique du Québec. Édition 2023*, [En ligne], Québec, L'Institut, 113 p. [<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-demographique-quebec-edition-2023.pdf>].
- Institut de la statistique du Québec. (2023). *Bilan du marché du travail au Québec en 2022*, [En ligne], Québec, Institut de la statistique du Québec, 54 p. [<https://statistique.quebec.ca/fr/fichier/bilan-marche-travail-quebec-2022.pdf>].
- Institut national d'assurance maladie-invalidité. (s.d). Incapacité de travail de longue durée : Combien de burnouts et de dépressions de longue durée ? Quel coût pour l'assurance indemnités?. <https://www.inami.fgov.be/fr/statistiques/indemnites/Pages/incapacite-travail-longue-duree-combien-burn-outs-depressions.aspx>
- Ismail, I., & Koshy, S. (2017, mars 13). The Use of LinkedIn as a Recruitment Tool in the UAE : An Evaluation. *March 13-15, 2017 Dubai (UAE)*. <https://doi.org/10.15242/HEAIG/IAH0317535>
- Jeffries, F.L. et Hunte, T.L. (2004). Generations and Motivation: A Connection Worth Making », *Journal of Behavioral & Applied Management*, 6(1), 37–70. <https://doi.org/10.21818/JBAM614>
- Kim, W., & Malek, K. (2018). Social networking sites versus professional networking sites : Perceptions of hospitality students. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 17(2), 200-221. <https://doi.org/10.1080/15332845.2017.1340763>
- Larousse. (s. d.). Travailler. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 20 juin 2022 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/travailler/79287>
- Larousse. (s. d.). Emploi. Dans *Dictionnaire en ligne*. Consulté le 21 juin 2022 sur <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/emploi/28956>
- Léger. (2019). Étude jeunesse : qui sont réellement les milléniaux, et qui seront les Z ? Léger Marketing <https://leger360.com/fr/white-papers/>
- Léger. (2021). Étude jeunesse : Être un jeune en 2021. Léger Marketing <https://leger360.com/fr/white-papers/>
- Leslie, B., Anderson, C., Bickham, C., Horman, J., Overly, A., Gentry, C., Callahan, C., & King, J. (2021). Generation Z Perceptions of a Positive Workplace Environment. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 33(3), 171-187. <https://doi.org/10.1007/s10672-021-09366-2>

- Lettink A. (2019). “No, Millennials will not be 75% of the Workforce in 2025 (or ever)!”. Retrieved from <https://www.linkedin.com/pulse/millennials-75-workforce-2025-everanita-lettink>
- Loncle P. (2012). Politique de jeunesse : de quoi parle-t-on? dans Becquet V. et al. (dir.), Politiques de jeunesse : le Grand malentendu, Champ Social éditions.
- Longo M.-E. (2016) « Les parcours de vie des jeunes comme des processus », Les cahiers dynamiques, 67(1), 48-57. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-les-cahiers-dynamiques-2016-1-page-48.htm>
- Loriol M., (2000). Le temps de la fatigue. La gestion sociale du mal-être au travail, Anthropos, Paris.
- Loriol, M. (2017). Le(s)rapport(s) des jeunes au travail. Revue de littérature (2006-2016). Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP). Retrieved from <https://injep.fr/wp-content/uploads/2018/09/rapport-2017-02-rapports-jeunestravail-v2.pdf>
- Lussier, R. N. (2015). Management fundamentals: concepts, applications, & skill development (7th ed.). Los Angeles, CA: SAGE.
- Mahmoud, A.B.; Fuxman, L.; Mohr, I.; Reisel, W.D.; Grigoriou, N. (2021). « We aren't your reincarnation! » Workplace motivation across X, Y and Z generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193–209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Maugeri S. (2013). Théories de la motivation au travail, Dunod, Paris.
- Méda d., Vendramin P. (2013). Réinventer le travail, Paris, Presses universitaires de France.
- Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*. <https://doi.org/10.4000/sociologies.3349>
- Mercure, D., & Vultur, M. (2010). La signification du travail. Nouveau modèle productif et ethos du travail au Québec. Sainte-Foy, QC : Presses de l'Université Laval.
- Montclair B. (2010), « La fatigue du travailleur social », Imaginaire et inconscient, Vol. 25, 141-156. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-imaginaire-et-inconscient-2010-1-page-141.htm>
- Mousli, M. (2016). Le bonheur, nouvel objectif de l'entreprise ? *L'Economie politique*, N° 71(3), 40. <https://doi.org/10.3917/leco.071.0040>
- Nicole-Drancourt C., Roulleau-Berger L., (2001). Les jeunes et le travail (1950-2000), Presses universitaires de France, Paris.

- Nikolaou, I. (2014). Social Networking Web Sites in Job Search and Employee Recruitment : Using Social Networking Web Sites. *International Journal of Selection and Assessment*, 22(2), 179-189. <https://doi.org/10.1111/ijsa.12067>
- Peterson, R. M., & Dover, H. F. (2014). Building Student Networks with LinkedIn : The Potential for Connections, Internships, and Jobs. *Marketing Education Review*, 24(1), 15-20. <https://doi.org/10.2753/MER1052-8008240102>
- Phillips, P. (2013). Marché du travail. Dans *l'Encyclopédie Canadienne*. <https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/marche-du-travail>
- Plomb, F. (2018). Le rapport au travail face à la diversité des mondes économiques des jeunes : Insertion financière et professionnelle des jeunes sans formation en Suisse. *Agora débats/jeunesses*, N° 79(2), 103-118. <https://doi.org/10.3917/agora.079.0103>
- Popaitoon, P. (2022). Fostering Work Meaningfulness for Sustainable Human Resources : A Study of Generation Z. *Sustainability*, 14(6), 3626. <https://doi.org/10.3390/su14063626>
- Portella, M. et C. Signoretto (2017). Qualité de l'emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI? *Revue économique*, 68 (2), 249-279. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-economique-2017-2-page-249.htm>
- Puncheva-Michelotti, P., Hudson, S., & Jin, G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising. *Business Horizons*, 61(4), 643-651. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2018.04.003>
- Randstad. (s.d). *Randstad employer brand research 2022*. Retrieved from <https://workforceinsights.randstad.com/randstad-employer-brand-research-global-report-2022>
- Rastoldo, F. et R. Mouad (2016). Quand la transition post-diplôme préfigure les mobilités professionnelles, *Formation Emploi*, 1 (133), 77-100. <https://doi.org/10.4000/formationemploi.4658>
- Rodrigues, D., & Martinez, L. F. (2020). The influence of digital marketing on recruitment effectiveness : A qualitative study. *European Journal of Management Studies*, 25(1), 23-44. <https://doi.org/10.1108/EJMS-09-2020-002>
- Roelens, T. & Verhaeghe, O. (2023, 4 avril). Les nombre de personnes en incapacité de travail augmente deux fois plus vite que celui des actifs en Belgique. *L'Echo*. <https://www.lecho.be/economie-politique/europe/economie/le-nombre-de-personnes-en-incapacite-de-travail-augmente-deux-fois-plus-vite-que-celui-des-actifs-en-belgique/10458485.html#:~:text=Economie-,Le%20nombre%20de%20personnes%20en%20incapacit%C3%A9%20de%20travail%20>

[20augmente%20deux,celui%20des%20actifs%20en%20Belgique&text=2023%2011%3A45-.Le%20nombre%20de%20Belges%20qui%20n%27%C3%A9taient%20pas%20en%20mesure,augment%C3%A9%20de%206%25%20en%202022](#)

Rouet, G. (2019). Les stéréotypes générationnels : Fondements, limites et dangers. *Hermès*, n° 83(1), 125. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0125>

Roy, A.S. (2022, 14 février) *Des chiffres alarmants : l'épuisement professionnel, la nouvelle épidémie ?* [Article du Journal de Montréal] <https://www.journaldemontreal.com/2022/02/14/des-chiffres-alarmants-lepuisement-professionnel-la-nouvelle-epidemie>

Ruyssen, A. (2022, 13 octobre). « *La grande démission* » : pourquoi ils décident de tout plaquer....[Article de la RTBF] <https://www.rtb.be/article/la-grande-demission-pourquoi-ils-decident-de-tout-plaquer-11084847>

Rynes, S.L & Barber A.E (1990) Applicant attraction strategies: An organizational perspective. *Academy of Management Review* 15(2): 286–310. <https://doi.org/10.5465/amr.1990.4308158>

Schauder, T. (2020). Le travail est en crise : Qu'en pensent les jeunes ? *Les Cahiers du Développement Social Urbain*, N° 71(1), 6-8. <https://doi.org/10.3917/cdsu.071.0006>

Securex. (2022, 4 juin). *Près de 30% des travailleurs belges courent un risque (élevé) de burn-out*. Retrieved from <https://press.securex.be/pres-de-30-des-travailleurs-belges-courent-un-risque-eleve-de-burn-out>

Sivertzen, A., Nilsen, E.R. and Olafsen, A.H. (2013). “Employer branding: employer attractiveness and the use of social media”, *Journal of Product and Brand Management*, Vol. 22 No. 7, pp. 473-483. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2013-0393>

Stabel. (2022). *Emploi et chômage*. En ligne <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploiformation/marche-du-travail/emploi-et-chomage#panel-11>

Stabel. (2023). *La Flandre orientale affiche les meilleurs taux d'emploi et de chômage en 2022*. <https://statbel.fgov.be/fr/nouvelles/la-flandre-orientale-affiche-les-meilleurs-taux-demploi-et-de-chomage-en-2022>

Stabel. (2023). *Chiffres de la population par province et par commune, a la date du 1er janvier 2023*. <https://www.ibz.rn.fgov.be/fr/population/statistiques-de-population/>

Statistique Canada. (2022). Recensement de la population de 2021. <https://www12.statcan.gc.ca/census-recensement/2021/dp-pd/prof/index.cfm?Lang=F>

- Sutherland, M.M., Torricelli, D. G., Karg, R.F. (2002). Employer-of-choice branding for knowledge workers. *South African Journal of Business Management*, 33 (4). Retrieved from <https://hdl.handle.net/10520/EJC22210>
- Swim, J. K., Aviste, R., Lengieza, M. L., & Fasano, C. J. (2022). OK Boomer : A decade of generational differences in feelings about climate change. *Global Environmental Change*, 73, 102479. <https://doi.org/10.1016/j.gloenvcha.2022.102479>
- Tater, I. (2019). *Entre souffrance et bonheur au travail : Menace ou opportunité pour les salariés et l'organisation ?* (Thèse de doctorat, Université de Poitiers). Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/331907823_Article_Revue_RMS_19_03_2019_Isabella_Tater_Dominique_Drillon
- Thévenet M. (2010). « Le travail, le marteau, les trous noirs et le crâne », *Revue Internationale de Psychosociologie*, 15(39), 27-36. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-2010-39-page-27.htm>
- Thévenet M. (2011). « Enchanter le travail », *Transversalités*, 120(4), p. 39-57. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-transversalites-2011-4-page-39.htm>
- Villeda, M., & McCamey, R. (2019). Use of Social Networking Sites for Recruiting and Selecting in the Hiring Process. *International Business Research*, 12(3), 66. <https://doi.org/10.5539/ibr.v12n3p66>
- Viot, C., & Benraïss-Noailles, L. (2014). Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ? *Management international*, 18(3), 60-81. <https://doi.org/10.7202/1025090ar>
- Weeks, K.P.; Schaffert, C. (2019). Generational Differences in Definitions of Meaningful Work: A Mixed Methods Study. *Journal of Business Ethics*, 156(4), 1045–1061. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3621-4>
- Weiner, W. (2016). The influence of social media on job seekers in the digital age. *Career Planning & Adult Development Journal*, 32(3), 26-31. Retrieved from <https://www.semanticscholar.org/paper/The-INFLUENCE-of-SOCIAL-MEDIA-on-JOB-SEEKERS-in-the-Weiner/b45495eac9a0c85eca86e8ff63d0d03759e589a5>
- Williamson, I. O., King, J. E., Lepak, D., & Sarma, A. (2010). Firm reputation, recruitment web sites, and attracting applicants. *Human Resource Management*, 49(4), 669-687. <https://doi.org/10.1002/hrm.20379>

À l'heure actuelle, le travail est en constante mutation et les organisations doivent s'adapter à un marché du travail changeant afin d'attirer les bons talents et les garder. La génération Z (les personnes nées entre 1995 et 2010) entre progressivement sur le marché du travail et possède ses propres attentes envers celui-ci. Chaque génération est marquée par des évolutions dans la société ainsi que des événements marquants. La génération Z est plus sensible à la crise climatique que ses aînés, accorde de l'importance aux mouvements sociaux (par exemple contre le racisme et le sexisme), et a été marquée par la pandémie de covid-19. Il est également important de noter que les jeunes qui sont déjà dans le monde professionnel n'échappent pas au risque de *burn-out*. Par ailleurs, nous constatons que le parcours professionnel des jeunes semble plus fragmenté et plus incertain. Nous pouvons dès lors nous questionner sur leurs attentes et leurs valeurs ainsi que les facteurs qui favorisent le choix d'un emploi plutôt qu'un autre. Pour cette raison, nous avons décidé de nous intéresser à la question de l'attraction de la génération Z dans les entreprises à travers la communication de recrutement. Cette recherche en communication stratégique internationale a pour objectif d'analyser le rapport au travail de la génération Z et de comprendre comment les organisations pourraient mieux communiquer envers ces jeunes afin de favoriser leur attraction dans les organisations et leur intention de postuler. Pour ce faire, cette étude a été menée auprès d'un large échantillon de jeunes belges et québécois de la génération Z. Par l'analyse d'un questionnaire en ligne et d'entretiens avec des spécialistes du recrutement en Belgique et au Québec, nous avons exploré les attentes de la génération Z envers le travail, le processus de recherche d'opportunités professionnelles et d'informations sur l'employeur, en faisant le lien avec la communication de recrutement. Nous nous sommes concentrés sur le site web de l'organisation ainsi que sur LinkedIn comme moyens pour véhiculer des messages. Nous proposons des recommandations pour les organisations qui souhaitent attirer et embaucher de jeunes diplômés du supérieur et mettons également en évidence l'importance à la fois du contenu et de la forme des communications dans les messages véhiculés par l'organisation.

Mots-clés : *communication de recrutement, génération Z, rapport au travail, site web, LinkedIn*