

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

ESSAI PRÉSENTÉ À

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA)

PAR

GABRIELLE PLANTE

L'ÉVOLUTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES NOUVELLES
PRATIQUES À ADOPTER POUR LES GESTIONNAIRES FACE À LA NOUVELLE

GÉNÉRATION Z SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL

27 août 2023

REMERCIEMENTS

La réalisation de cet essai a été possible grâce à l'aide de plusieurs personnes à qui je voudrais témoigner toute ma gratitude.

Tout d'abord, je tiens à remercier spécialement ma directrice de recherche, madame Anna Margulis pour son appui, sa disponibilité ainsi que pour ses nombreux conseils qui m'ont permis d'avancer dans chaque étape de la réalisation de cet essai.

Ensuite, ma reconnaissance va aussi au comité d'éthique de l'Université du Québec en Outaouais, lequel a délivré un numéro de certificat d'éthique me permettant d'avancer dans la rédaction.

Mes remerciements seraient incomplets si je n'en adressais pas aussi à tous les jeunes qui ont consacré du temps pour répondre au questionnaire que j'ai envoyé en ligne.

Mes remerciements vont également à mes proches, famille et amis, qui m'ont soutenue moralement et physiquement, et spécialement madame Ariane Levesque. Vous avez toujours été présents, et merci d'avoir partagé vos connaissances et expériences avec moi.

Enfin, je tiens à témoigner ma reconnaissance à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de cet essai.

RÉSUMÉ

Toutes les entreprises font face à des changements politiques, économiques, socioculturels, technologiques, écologiques et légaux. Ces changements sont de plus en plus fréquents et obligent les organisations à s'adapter à ce nouvel environnement. Néanmoins, qu'en est-il des différentes générations qui travaillent au sein d'une même entreprise? Quelles sont les principaux changements face à la nouvelle génération Z qui entre progressivement sur le marché du travail?

En 2023, la population est vieillissante, et les baby-boomers prennent leur retraite. Donc, une pénurie de main-d'œuvre commence à se faire sentir de plus en plus. Les employeurs doivent adapter leur style de gestion à la nouvelle génération qui entre sur le marché du travail.

À ce propos, la présente étude permettra de connaître et de comprendre la génération Z face à leurs caractéristiques, leurs motivations, leurs ambitions, leurs attentes, et d'identifier leurs besoins par rapport au travail.

Pour la contribution potentielle de cet essai, les entreprises du Québec, au niveau des directeurs et gestionnaires d'entreprise, des conseillers en ressources humaines, des directeurs syndicaux, etc. vont pouvoir bénéficier du résultat de mon étude. De cette façon, les employeurs deviendront plus efficaces dans leur recherche de personnel et augmenteront leur niveau de rétention de celui-ci. Les employés sont le cœur d'une entreprise. Il est important de savoir bien les repérer et de les conserver. Le processus de recrutement et de formation coûte très cher à l'entreprise, alors il est primordial que les employeurs sachent comment maintenir les salariés dans leurs organisations.

TABLES DES MATIÈRES

INTRODUCTION	6
Chapitre 1	9
1.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE.....	9
1.2 REVUE DE LITTÉRATURE	11
Les caractéristiques de la génération Z.....	12
1.2.1 Définition de la génération Z	12
1.2.2 Les valeurs, attitudes et habitudes reliées au travail de la génération Z	14
1.2.3 Les caractéristiques d'un gestionnaire	15
1.2.4 Les conditions de travail pour la génération Z.....	17
1.2.5 Les méthodes de recrutement.....	19
1.2 Discussion des concepts connectés à la littérature professionnelle	19
1.2.1 La théorie de Maslow	20
1.2.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg :	26
Chapitre 2.....	30
MÉTHODOLOGIE.....	30
2.1 L'approche méthodologique qualitative	30
2.2 L'échantillonnage.....	32
2.3 Description de l'échantillon.....	33
Chapitre 3.....	35
RÉSULTATS	35
3.1 Le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent	36
3.2 L'importance d'être inspiré, d'avoir de la rétroaction et de l'autonomie en entreprise	42
3.3 Les conditions de travail telles qu'un horaire flexible, le télétravail, la conciliation travail-vie personnelle ont un impact sur la motivation des jeunes en entreprise.	44
3.4 Le processus de recrutement doit être numérique, rapide et ultraconnecté.....	49
3.5 Expériences d'embauche récentes des répondants	51

CHAPITRE 4.....	53
DISCUSSION	53
4.1 La génération Z recherche le plaisir et le bien-être.	53
4.2 Un gestionnaire inspirant, donnant de la rétroaction et de l'autonomie en entreprise	58
4.3 Les principales conditions de travail motivant la génération Z en entreprise	61
4.4 Le recrutement numérique.....	66
4.5 Les points d'appréciation et d'amélioration lors d'un processus d'embauche....	67
CONCLUSION.....	70
RÉFÉRENCES	73
ANNEXES.....	78
Annexe A- Questionnaire	78
Annexe B-Figures.....	82

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Pyramide de Maslow (adapté de Cornillon, 2022).....	21
Figure 2 : Pyramide de Maslow avec des éléments expliquant son utilisation pour le sujet de l'étude de la génération Z (adapté de Cornillon, 2022)	22
Figure 3 : Facteurs de satisfaction (motivation) et d'insatisfaction au travail selon Herzberg (McShane et al., 2013)	26
Figure 4 : Comment qualifiez-vous votre confiance en vous ? 1 étant faible, et 5 élevé .	40
Figure 5 : Comment qualifiez-vous votre estime de soi ? 1 étant faible, et 5 élevé.	41
Figure 6 : De quelle façon préférez-vous communiquer en entreprise entre vos collègues et gestionnaires? Exemple : courriels, téléphones, à face à face etc	43
Figure 7 : Choisissez parmi les 3 conditions de travail suivantes la plus importante pour vous : horaire flexible, télétravail ou conciliation travail/vie privé	48
Figure 8 : Quel âge avez-vous ?.....	82
Figure 9 : Quel est votre genre ?.....	82
Figure 10 : Quel est votre niveau d'éducation?	83
Figure 11 : Avez-vous de l'expérience en entreprise ?.....	83

INTRODUCTION

Avec l'avènement de la nouvelle génération Z sur le marché du travail, il y a une modification de la gestion des ressources humaines dans les entreprises qui est en train d'être réalisée, puisque les employeurs doivent s'adapter à cette nouvelle génération. Les employés sont au cœur de la réussite des entreprises. Sans employé, une entreprise ne peut malheureusement pas opérer. Selon Jimmy Jean, économiste en chef chez Desjardins, le Québec devrait connaître la plus faible croissance du bassin de main-d'œuvre pour les 20 prochaines années, comparativement aux autres provinces du Canada (Desjardins, 2022). Le nombre de retraites s'accroît d'année en année, ce qui conduit à des départs très nombreux dans les entreprises, car les baby-boomers quittent pour la retraite (Delgoulet, 2013).

Cette problématique attire spécialement mon attention car nous sommes également confrontés à une tendance démographique de vieillissement de la population active sur le marché du travail (Delgoulet, 2013). Ce vieillissement entraîne également des conséquences sur les relations intergénérationnelles en entreprise. Parmi les raisons avancées pour expliquer les difficultés que suscite la cohabitation des travailleurs issus de plusieurs générations sur les lieux du travail, on prétend notamment que les valeurs et les attentes au travail sont difficilement conciliables (Saba, 2017). Cela impacte donc la génération Z, car ces jeunes organisent le monde selon leurs préférences et ils estiment avoir plus de droits que de devoirs (Scheunders, 2020). Cette génération bouscule la société avec son rythme accéléré, et de ce fait elle va changer les habitudes des entreprises.

Étant une future gestionnaire, j'aimerais connaître les ressources potentielles de mon entreprise et apprendre comment les conserver, puisque recruter du nouveau personnel coûte plus cher que de conserver celui existant.

Cette intention motive alors mon essai, car il est important de découvrir le comportement et les particularités des Z afin d'éviter un choc culturel pour les entreprises qui cherchent à les attirer, à les motiver et à les fidéliser (Gentina & Delécluse, 2018). En majorité, la génération Z va vouloir quitter son employeur après 2 ans de service (Dalmas, 2022).

Les éléments introduits ci-haut permettent ainsi d'identifier les questionnements suivants : Quels éléments les gestionnaires doivent-ils améliorer pour rendre la génération Z satisfaite au travail? Quels sont les points à modifier pour optimiser le recrutement? Quelles sont les conditions de travail que les jeunes recherchent? L'objectif principal de cet essai consiste à bien identifier les attentes et les besoins des gens de la génération Z sur le marché du travail, afin que les gestionnaires puissent modifier leur système de gestion et s'adapter à cette génération.

Cette recherche est divisée en quatre grands chapitres. Le premier chapitre comprend la description de la problématique de recherche, et la revue de littérature qui présente le comportement de la nouvelle génération Z dans le milieu de travail, avec les caractéristiques de celle-ci et les valeurs et attitudes reliées au travail. Le deuxième chapitre présente la méthodologie de recherche, en définissant l'approche de la recherche ainsi que les différentes méthodes, les outils utilisés, et l'analyse des données. Le troisième chapitre montre les résultats obtenus. Le quatrième chapitre analyse les résultats, les compare avec la revue de littérature, et fait ressortir des recommandations pour les gestionnaires. Enfin,

la conclusion résume l'ensemble de la recherche et discute des apports de la présente recherche dans le domaine de la gestion.

Chapitre 1

1.1 PROBLÉMATIQUE DE LA RECHERCHE

De nos jours, la génération Z fait graduellement son entrée sur le marché du travail, et ce phénomène devient un sujet essentiel d'actualité du fait que les entreprises vivent actuellement la coexistence de quatre générations, soit les baby-boomers et les générations X, Y et Z. Les personnes qui appartiennent à une même génération sont marquées par des événements historiques, sociaux et par des phénomènes culturels qui se produisent aux stades de développement d'un individu. Ce fait influence le développement d'attitudes, de valeurs et de traits de personnalité chez des individus ayant vécu des événements dans des contextes semblables (Saba, 2017). Les différences de valeurs au travail entre les générations soulèvent donc des inquiétudes. La génération Z est différente dans le comportement au travail. Cette coexistence aura un impact sur la perception intergénérationnelle en entreprise, car pour la première fois, une nouvelle génération peut apprendre des choses à la précédente, et ce avec l'évolution numérique, si rapide (Benkritly & Kerkoub, 2017). Les organisations doivent créer des conditions favorables qui motivent les employés âgés à soutenir leurs collègues en tirant parti de leurs précieuses expériences (Burmeister & al., 2019).

Les études sur les différences générationnelles basées sur des approches théoriques reflètent l'impact des générations sur les milieux de travail. Les baby-boomers qui sont nés avant 1960, dans un environnement rassurant de plein emploi et de libération sexuelle, sont axés sur la notion de devoir au niveau de la famille, du travail et du couple. La génération X, nés entre 1960 et 1980, a vécu la crise mondiale, le chômage et l'inflation

à deux chiffres. Ils ont dû s'accrocher à leurs acquis, sans la certitude de les conserver. Ils sont axés sur la notion d'avoir, face au travail, à la famille, et au niveau du statut social. La génération Y, nés entre 1980 et 2000, ont assisté à la crise économique et sociale, à la décomposition des familles standards, ainsi qu'à des menaces multiples telles que le sida, le terrorisme, le tsunami, la guerre en Irak, etc. Les gens de cette génération veulent profiter de chaque moment, car l'avenir est incertain; ce qui complique les rapports avec leur hiérarchie, leurs parents ou leurs employeurs. Ils sont centrés sur la notion de vivre, puisqu'ils peuvent mourir du jour au lendemain. Cette génération favorise l'épanouissement personnel, lequel n'est pas négociable, et recherche un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle. Quant à la génération Z, génération du millénaire, ses membres revendiquent une recherche de stabilité et de sécurité, dans une solidarité retrouvée. Ils sont axés sur le partage et la collaboration, et ils recherchent également un équilibre entre vie familiale et vie professionnelle (Revol, 2017).

Les besoins différents entre les générations exigent beaucoup plus d'efforts de la part des employeurs afin de satisfaire chacune d'entre elles. Un mode de gestion universel n'a donc plus sa place. Concrètement, on peut identifier quatre domaines qui peuvent constituer de nombreuses sources de tensions entre les individus de générations différentes : le rapport à la hiérarchie, le besoin de reconnaissance des jeunes, la gestion du temps de travail qui est différente, et l'engagement envers l'entreprise car les jeunes sont moins attachés à leurs employeurs que leurs aînés (Dietrich, 2022).

D'un point de vue statistique, la génération Z va bientôt remplacer les baby-boomers, lesquels quittent peu à peu le marché du travail; un remplacement qui aura une influence sur la société, puisque ces jeunes veulent voir leur travail comme une source

d'épanouissement personnel. La priorité des chefs d'entreprise et gestionnaires qui font partie des baby-boomers et de la génération X est de se concentrer sur le profit; une priorité très éloignée de celle des jeunes Z. Ces derniers sont en effet plus intéressés par la construction de relations interpersonnelles basées sur la confiance, sur le partage et sur la recherche d'une forme d'éthique entre les collègues et l'organisation (Dalmas, 2022).

1.2 REVUE DE LITTÉRATURE

La revue de littérature explore les traits caractéristiques de la génération Z tels que leurs valeurs et leurs attentes, et ce, par l'élaboration d'une liste d'ouvrages et d'articles sur plusieurs concepts qui concernent les employés de cette génération. Par la suite, une discussion sur tous ces concepts a été effectuée en les intégrant à deux théories bien connues, soit la théorie de la pyramide de Maslow et la théorie des deux facteurs d'Herzberg. Afin d'enrichir ma connaissance de ces concepts, la méthodologie de recherche des écrits se base sur les moteurs de recherche Google, Google Scholar, et sur plusieurs articles dans les 10 meilleurs journaux de recherche en management des ressources humaines tels que *Personnel Psychology*, *Organization Studies*, *Academy of Management Annals*, *Organization Science*, *The Leadership Quarterly*, *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, et *The organizational reproduction of inequality*. Les mots clés utilisés sont génération Z, générations, motivation au travail, leadership, management, théorie de motivation, etc.

Les caractéristiques de la génération Z

1.2.1 Définition de la génération Z

La génération Z est nommée ainsi car elle suit X, Y, mais le Z signifie aussi «zapping » et provient de la tendance de cette génération à zapper ce qu'elle ne juge pas utile. La caractéristique dominante de cette génération est que ses membres sont à l'ère du « tout, tout de suite » et de l'instantanéité. Les délais pour tout ont diminué et le monde évolue toujours plus vite de jour en jour. Les Z ont un besoin de changement accru. Les jeunes de cette génération portent une grande attention au réseau, lequel représente pour eux la clé de la réussite professionnelle (Scheunders, 2020). Cette génération fait son entrée graduellement sur le marché du travail et constitue déjà près de 10% de la main-d'œuvre active (De Oliveira Pinto, 2021).

Le phénomène de la nomophobie est le premier concept observé. Il provient de la contraction de « *no mobile phobie* », c'est un nouveau terme qui circule dans les médias pour désigner une nouvelle ère liée aux technologies modernes en lien avec les téléphones intelligents et à la peur excessive d'être séparé de ceux-ci. Elle repose sur 4 dimensions, soit ne pas être en mesure de communiquer, perdre sa connexion, ne pas pouvoir accéder à l'information, et perdre du confort (Gentina & Delécluse, 2018).

Les Z sont donc hyper-connectés. Ils ont vécu toute leur vie avec de nouvelles technologies numériques autour d'eux. Ils n'ont pas connu un monde sans internet. Ils ont développé des compétences numériques élevées, ils sont les rois du microapprentissage, et ils ont confiance en l'intelligence collective (De Oliveira Pinto, 2021; Scheunders, 2020). Pour donner une définition du microapprentissage, celui-ci correspond aux formations de courte durée. Cet apprentissage offert permet notamment d'améliorer chez les individus l'engagement, la motivation et la mémorisation à long terme. Le microapprentissage peut

être défini par trois caractéristiques qui sont la granularisation (découpage en morceaux de l'information), la forme (textuelle, vidéo, audio, images) et le processus (mode de diffusion). Cette forme d'apprentissage s'est particulièrement développée avec le Web 2.0 en permettant à toute personne pouvant se connecter à internet d'apprendre en accédant à des savoirs granularisés (Burguete, 2022). Le microapprentissage est l'une des raisons pour lesquelles la génération Z acquiert beaucoup de connaissances de manière autodidacte (Scheunders, 2020). S'ils ne savent pas quelque chose, ils vont chercher et trouver l'information sur internet (Gentina & Delécluse, 2018).

Ensuite, l'intelligence collective est définie comme la capacité générale d'un petit groupe à effectuer une grande variété de tâches. Ainsi, les groupes à forte intelligence collective obtiendraient systématiquement de bons résultats dans un ensemble de tâches (Barlow et al., 2021).

D'autres chercheurs les nomment la génération C, laquelle symbolise les 4 C, soit communication, collaboration, connexion, et créativité (Rouet, 2019). Communication, car les individus de cette génération ont la communication facile, que ce soit de manière virtuelle ou physique, ainsi qu'avec les multiples moyens de communication, le tout associé à l'instantanéité des réseaux internet. Connexion, car la génération C est la première génération à être connectée à tout moment, ayant grandi avec internet et les réseaux sociaux. Créativité, car c'est l'essence même de cette génération qui a besoin constamment de renouveau, ainsi que d'émerveillement et de séduction. Collaboration, laquelle s'était surtout perdue avec la génération Y souvent plus individualiste. La génération Z s'inscrit dans la collaboration et remet en cause la hiérarchie et le pouvoir d'autorité puisque le mode de vie de ces jeunes, axé sur le digital, leur offre un rapport différent à l'information

(Rouet, 2019). La pensée collective et l'engagement sont au centre de leurs priorités (Allain, 2016).

Leurs valeurs principales sont la liberté, le besoin d'un lien social, d'être hyper connecté, de cocréer, d'être en quête d'authenticité, et d'un nouveau rapport au savoir (Gentina & Delecluse, 2018). Ils ont une obsession pour eux-mêmes. La génération Z pâtit de son obsession de l'image; elle a un besoin de séduction, de compliments, de regards et d'approbation. Les jeunes de cette cohorte sont prêts à tout pour nourrir leur image, surtout sur les réseaux sociaux. De cette importance de leur image découle une forte confiance en eux-mêmes. Leur seule obsession est leur personne, par une quête obsessionnelle de l'intensité. Ils vont chercher dans le regard de l'autre la reconnaissance, une quête de soi par l'interprétation de soi face aux autres, avec une crainte profonde de se voir refuser une attention à leur image (Scheunders, 2020). Ils sont enclins à prendre soin des autres, à l'engagement communautaire, environnemental et écologique, ainsi qu'au développement de l'économie collaborative (Scheunders, 2020). Ils ont à cœur un nouveau rapport à la compétence, au savoir et à la fidélité non plus absolu mais choisi, et un rapport au lien social combinant le virtuel et le physique. Ils ont une culture du partage, et l'autorité est choisie et non plus imposée (Gentina & Delecluse, 2018).

1.2.2 Les valeurs, attitudes et habitudes reliées au travail de la génération Z

Les jeunes Z auraient des attentes fortes envers l'ambiance de travail et l'harmonie entre vie personnelle et vie professionnelle. Ils seraient donc plus difficiles à fidéliser (Briones & André, 2020). Les jeunes de la génération Z ne vivent pas pour travailler, ils travaillent pour vivre (Schmouker, 2018). Pour eux, la conciliation entre travail et vie personnelle est primordiale. Ils refusent de sacrifier leur vie familiale et leurs loisirs au profit de leur carrière (Schmouker, 2018). Les jeunes de la génération Z veulent réussir

leur carrière, mais pas au détriment de leur bien-être. Ils sont prêts à travailler et à se dépasser, tant que le tout s'accomplit dans le plaisir et dans un environnement agréable et humain (Schmouker, 2018). C'est un changement culturel entre les jeunes et le milieu de travail.

Une nouvelle tendance en entreprise voit le jour. Dans un esprit de coopération, de partage de savoir et de compétences, les entreprises ont élaboré des espaces ouverts pour travailler. Les individus collaborent donc tous, de façon à pouvoir s'entraider (Benkritly & Kerkoub, 2017).

Cela amène la proposition suivante **P1** : la génération Z recherche le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent.

1.2.3 Les caractéristiques d'un gestionnaire

Les gestionnaires en 2022 doivent avoir une forte intelligence émotionnelle, et ce, afin d'agir de manière ciblée, de penser rationnellement et de gérer efficacement leur environnement (Coté, 2014). Les gestionnaires doivent songer à développer des structures d'accompagnement de projets et de création au sein de leurs entreprises afin d'augmenter la créativité des jeunes. La génération Z recherche un gestionnaire flexible, qui permet d'avoir une bonne conciliation travail-vie personnelle. De plus, ils ne veulent pas un patron, mais un « *coach* », avec du leadership qui est à l'écoute et donne de la rétroaction. (Schmouker, 2018). Le leadership implique un processus d'influence sociale (Parry, 1998), car les jeunes veulent être inspirés par leurs supérieurs. Il faut noter que les individus améliorent constamment leur performance en observant les bons exemples des autres individus (Riedl & Seidel, 2018).

Bien que la notion de leadership soit souvent abordée en entreprise, selon les auteurs Amis, et al. (2020) , les similitudes entre les effets des leaderships éthique, authentique et serviteur sont beaucoup plus prononcées que leurs différences entre eux. Le leadership éthique fait référence à la mesure dans laquelle un gestionnaire veut l'intérêt fondamental de ses employés. Le leadership serviteur et le leadership authentique sont tous deux à l'écoute du développement et de la croissance personnelle des individus. Ils développent les performances des employés en les responsabilisant et en les encourageant à être très impliqués et à participer à la prise de décisions professionnelles importantes. Ces comportements favorisent la croissance personnelle des employés en renforçant leur autonomie et leur auto-efficacité, ce qui, par conséquent, augmente leur fierté et leur responsabilité personnelle à l'égard des résultats de leur travail. Ces points communs entre les trois leaderships indiquent que le coaching est un comportement essentiel aidant les employés à acquérir des compétences prédominantes pour leur croissance et leur développement personnels (Hartnell et al., 2019).

Pour continuer dans cette optique, depuis la génération Y le coaching trouve plus d'appréciation sur le marché du travail, et surtout avec la génération Z qui est plongée totalement dans les nouvelles technologies de l'information et de la communication (Forbes, 2019). Ces jeunes sont motivés par les défis et l'apprentissage, alors l'entreprise qui les emploie doit leur offrir des possibilités d'avancement et de nouveaux défis. Ils souhaitent que leur employeur leur permette d'avoir accès à de la formation continue et qu'il encourage le perfectionnement (Hamelin-Lalonde & Montambeault, 2020).

Une étude d'Ahmadi, et al. (2021) démontre que, dans certaines circonstances, les objectifs ambitieux peuvent particulièrement encourager un engagement chez les employés

et peuvent capturer efficacement les connaissances organisationnelles ainsi que générer la créativité. La génération d'idées nouvelles et utiles pour les entreprises est primordiale pour l'innovation organisationnelle (Ahmadi et al., 2021). De plus, avec l'utilisation de nouvelles pratiques organisationnelles, notamment une communication verticale et latérale intensive, la récompense des employés pour le partage et l'acquisition de connaissances et des droits de décision, améliore l'esprit de créativité et d'innovation des employés (Foss et al., 2011).

Un autre défi pour ces gestionnaires est d'adapter les rythmes de travail entre les générations dans l'entreprise. Les jeunes de la génération Z sont nés avec le Web 2.0, donc ils sont constamment accrochés à leurs tablettes et téléphones intelligents. Ils ont de la difficulté avec le formalisme de leurs aînés. Leurs modes de communication privilégiés sont la messagerie texte et les courriels, tandis que les baby-boomers et la génération X préfèrent la communication verbale telle que le face à face et le téléphone (Benkriy & Kerkoub, 2017). En tenant compte de ces considérations, la deuxième proposition va comme suit. **P2** : les gestionnaires doivent être inspirants, donner de la rétroaction et de l'autonomie aux jeunes.

1.2.4 Les conditions de travail pour la génération Z

Les conditions de travail sont très importantes pour la génération Z; ces jeunes souhaitent avoir un emploi qui offre une grande flexibilité telle que des horaires flexibles, le télétravail, et une conciliation travail-vie personnelle (Hamelin-Lalonde & Montambeault, 2020). La génération Z apprécie tout particulièrement ce système hybride qui combine le mode de travail présentiel et le télétravail en entreprise. Ils sont également très ouverts au fait d'aller travailler à l'étranger.

Selon de nombreux auteurs, les membres de cette génération seraient réticents à s'engager dans une entreprise à long terme (Rouet, 2019). Ils veulent des employeurs engagés, car la protection de l'environnement et le changement climatique constituent l'une de leurs préoccupations majeures (De Oliveira Pinto, 2021). L'altruisme et l'engagement communautaire, environnemental et écologique ainsi que le développement de l'économie collaborative leur tiennent à cœur (Scheunders, 2020).

Les jeunes de la génération Z perçoivent le milieu de travail comme stressant, rigide, autoritaire et souvent injuste. Selon une étude, le contrôle chronique du travail et la pression du temps ont affecté indirectement la créativité des employés en accentuant leur stress et en réduisant leur motivation, ce qui a conduit les salariés à considérer leur travail comme difficile (Hoever & Zhou, 2014).

Le milieu de travail doit être plus agile, flexible, horizontal et amusant. Les Z veulent que les tâches demandées au quotidien aient du sens, en lien avec la mission globale de l'entreprise. Ils recherchent des rythmes plus souples, une hiérarchie pyramidale discrète et une dématérialisation des postes, et ce, afin d'avoir une autonomie professionnelle et une flexibilité quant à la gestion de l'emploi du temps (Schmouker, 2018). Ils ont une envie d'être maîtres de leur emploi du temps, de participer aux prises de décision, et ce, sans rendre de compte à la hiérarchie (Benkritly & Kerkoub, 2017). Selon les auteurs Frey et al. (2013), une plus grande responsabilisation des employés signifiera une amélioration du rendement (Frey et al., 2013).

Nous pouvons donc proposer **P3** : des conditions de travail telles qu'un horaire flexible, du télétravail et la conciliation travail-vie personnelle ont un impact sur la motivation des jeunes en entreprise.

1.2.5 Les méthodes de recrutement

Dans la littérature, on trouve que la génération Z désapprouve l'envoi de curriculums vitae et de lettres de motivation de masse pour trouver un emploi. Les recruteurs ont aujourd'hui pour mission de séduire ces nouveaux talents en mettant à l'honneur l'aspect humain et le bien-être en entreprise (Human Sourcing, 2021).

Les pratiques d'embauche sont importantes, car elles déterminent qui a accès à quels postes. Par la suite, ces personnes sont soumises à diverses pratiques de promotion qui permettent et limitent la mobilité ascendante. Les attributions de rôles associées, tant avant qu'après les promotions potentielles, ont souvent pour effet de définir des personnes dont l'identité est façonnée par des catégories sociales (Amis et al., 2020).

Il faut donc que les recruteurs soient prudents, et attentifs aux valeurs du candidat et de l'entreprise. Ceci est désormais essentiel pour capter leur attention. En plus d'être numérisé, le processus de recrutement doit être rapide, et ultra connecté. Il faut aller les chercher avec l'utilisation du téléphone intelligent comme outil de recherche d'emploi (Human Sourcing, 2021). Ces jeunes recherchent un recrutement digital, mais en même temps humain, ce qui n'est pas évident pour les ressources humaines des entreprises (Benkritly & Kerkoub, 2017). Cela amène la proposition suivante **P4** : le processus de recrutement doit être numérique, rapide et ultra connecté.

1.2 Discussion des concepts connectés à la littérature professionnelle

Dans le cadre de cette analyse, deux théories de contenu ont été retenues. Ces théories cherchent à déterminer des facteurs qui ont de l'impact sur le comportement de

l'individu. Parmi les théories existantes, la théorie de la pyramide de Maslow et la théorie des deux facteurs de Herzberg sont deux théories de la motivation, ce qui est intéressant pour cette recherche. Cette étude cherche à concevoir les motivations des jeunes Z au travail selon 4 propositions à vérifier. Il est donc pertinent de reprendre les deux plus grandes théories de la motivation en lien avec la hiérarchie des besoins de Maslow, et la motivation et de l'hygiène de vie de Herzberg. De plus, ce cadre théorique a été choisi d'abord pour comprendre les besoins physiques et psychologiques de la génération Z et ensuite, pour déterminer les facteurs de motivation et de démotivation au travail qui touchent cette génération, et ce, afin que les employeurs puissent après ces constats améliorer leur style de management.

Cet intérêt pour la motivation au travail repose sur le principe que la réussite de l'entreprise dépend des performances individuelles et collectives des employés (Roussel, 2000). Les théories de contenu s'intéressent à comprendre les besoins des individus et les lacunes psychologiques qu'ils veulent combler, et elles visent à connaître les éléments à l'origine du processus de motivation des individus, pour permettre au gestionnaire de mieux gérer les jeunes de la génération Z au travail.

1.2.1 La théorie de Maslow

La théorie de Maslow cherche à expliquer les besoins et les désirs liés au comportement humain. Les concepts auxquelles il fait référence sont la motivation et le besoin. On dit de lui qu'il était un pionnier, un visionnaire, un philosophe de la science et un optimiste. Il a exploré la psychologie humaine (Maslow, 2013).

La pyramide des besoins de Maslow est répartie en fonction de leur ordre de satisfaction, du plus général au plus subjectif. Les besoins physiologiques tels que manger, boire, dormir, respirer. Les besoins de sécurité du corps, de l'emploi, de la santé et de la

propriété. Ensuite, les besoins sociaux tels que l'amour, l'amitié, l'appartenance, l'intimité. Les besoins d'estime de soi comme la confiance, le respect des autres, l'estime personnelle. Pour terminer, les besoins d'accomplissement personnel tel que l'autoréalisation (Cornillon, 2022).

La figure qui suit expose la pyramide de Maslow:

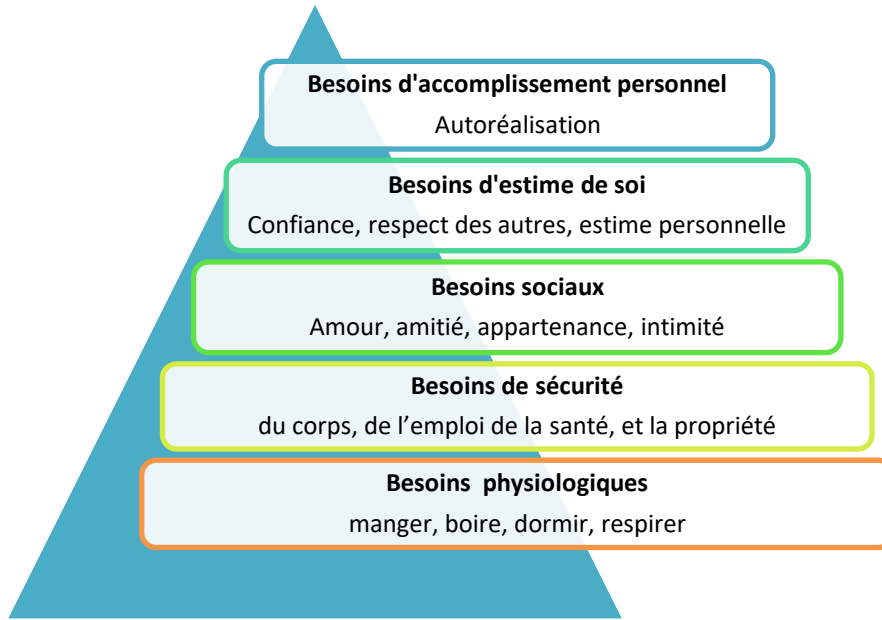


Figure 1 : Pyramide de Maslow (adapté de Cornillon, 2022)

La théorie de la pyramide de Maslow, dans cette étude, s'intéresse à la motivation intrinsèque qui encourage un individu à s'engager au travail. Elle comprend les 5 besoins de base inhérents à chaque personne (Cornillon, 2022).

La figure qui suit expose la pyramide de Maslow avec des éléments expliquant son utilisation pour le sujet de l'étude de la génération Z :

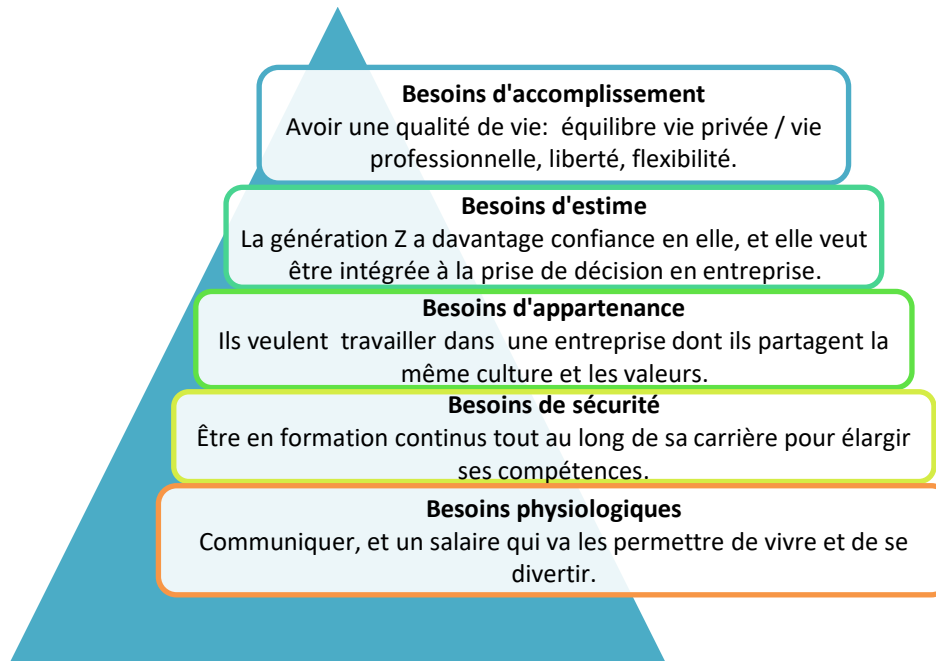


Figure 2 : Pyramide de Maslow avec des éléments expliquant son utilisation pour le sujet de l'étude de la génération Z (adapté de Cornillon, 2022)

Les besoins physiologiques sont les premiers à satisfaire et sont liés directement à la survie de l'individu. On peut résumer ces besoins à l'exemple d'avoir un salaire décent pour se nourrir et pour se loger. Du fait de ce caractère primaire, il est impossible pour tout individu de répondre à d'autres besoins sans avoir d'abord satisfait ses besoins physiologiques. C'est pour cela qu'ils constituent la base de la pyramide de Maslow (Cornillon, 2022). Les besoins physiologiques restent toujours latents, ils se manifestent en cas de manque (Korman et al., 1977). Selon la génération Z, le besoin de communiquer et d'échanger serait primordial (De Moor, 2019). Pour d'autres membres de la génération Z, le travail est avant tout un moyen de subsistance, afin de leur permettre de profiter de la vie. Ils s'attendent à ce que leur travail puisse être en osmose avec leur vie personnelle, qu'il n'absorbe pas la totalité de leur temps, afin qu'ils puissent se consacrer librement à leurs loisirs (Benkritly & Kerkoub, 2017).

Au niveau des besoins de sécurité, ce sont des besoins qui proviennent d'une aspiration à être protégé physiquement et moralement. Dans la société actuelle, la cybersécurité est un enjeu majeur; plus précisément, il s'agit de la protection des données personnelles, qu'elles soient en ligne ou pas (Scheunders, 2020). Le besoin de sécurité morale et psychologique est de plus en plus présent chez les membres de la génération Z (Cornillon, 2022). Ils veulent être formés tout au long de leur carrière afin de constamment élargir leurs compétences (Hamelin-Lalonde & Montambeault, 2020).

Les besoins suivants sont des besoins subjectifs, et ils sont interprétés de façon différente pour chacun. Maslow était très prudent quant à ses propos, car chaque individu est unique. Donc, chaque besoin est à nuancer.

Les besoins d'appartenance correspondent aux besoins d'amour, de liens et de relations avec les individus qui nous entourent. La génération Z veut faire partie d'un groupe, et se sentir acceptée (Cornillon, 2022). Ces jeunes ont un besoin de créer des contacts avec les réseaux sociaux et les applications qui sont au cœur de leur vie de tous les jours. Ils veulent des « *likes* » sur leurs contenus. En entreprise, les jeunes de la génération Z veulent appartenir à une société, à une équipe dont ils partagent la même culture et les mêmes valeurs. Ils veulent des employeurs engagés, et qui respectent les normes RSE (Scheunders, 2020).

Les besoins d'estime, d'après la théorie de Maslow, correspondent aux besoins de considération. On parle ici d'autoconsidération, ainsi que de l'estime que les autres individus ont envers soi. Dans la majorité des cas, l'individu a un besoin d'estime de la part des personnes qui partagent son quotidien, c'est-à-dire ses amis, sa famille et ses groupes d'appartenance (Cornillon, 2022). Cela relève également du désir de réputation,

de confiance et de prestige en recevant de la reconnaissance, de l'attention et de l'appréciation d'autrui (De Moor, 2019). La génération Z a une obsession de l'image et une bonne estime de soi. Elle a besoin de séduction, de valorisation, d'admiration et d'acceptation. Ces jeunes sont prêts à tout pour nourrir leur image, surtout sur les réseaux sociaux. L'anonymat semble pour eux la pire des solutions. L'important, c'est de se distinguer d'autrui, d'être populaire, d'avoir de la reconnaissance et un statut (Scheunders, 2020). Ce besoin est très important pour cette génération, et il doit être comblé au quotidien.

Byron et Landis (2019) notent qu'en entreprise, les employés qui croient à tort qu'un collègue ne les considère pas comme des amis peuvent manquer des occasions de demander du soutien technique ou d'autres formes d'aide. De même, les subordonnés qui sous-estiment la mesure selon laquelle leur superviseur leur fait confiance seront probablement trop prudents et prendront moins de risques. Les recherches et théories sur le développement de la confiance entre individus ont démontré que les grands actes de confiance initiale sont plus susceptibles d'être réciproques que les petits actes de confiance initiale et, en tant que tels, accélèrent le développement de la confiance entre deux personnes. Lorsque les employés croient qu'un collègue leur fait confiance ou qu'il les aime, ils peuvent se sentir obligés de rendre la confiance et l'affection de ce collègue, ce qui génère en retour la réciprocité du collègue, un échange qui améliore ainsi la qualité de la relation au fil du temps (Byron & Landis, 2019). De plus, les gestionnaires doivent être inspirants, donner de la rétroaction et de l'autonomie aux jeunes. Cette génération veut également être intégrée à la prise de décision et avoir de l'espace afin d'exposer son point de vue (Benkritly & Kerkoub, 2017).

Le besoin d'accomplissement correspond au besoin de se réaliser, de mettre en valeur son potentiel dans les différents domaines de la vie. Ce besoin est très différent selon les individus. Il concerne la réalisation des objectifs que l'individu s'est fixés au cours de sa vie. On parle d'accomplissement de soi et d'autoréalisation, et d'expression créative (Cornillon, 2022). La réalisation de soi ne peut se réduire à l'accomplissement au travail. Elle arrive dans les moments de bonheur, d'extase, de vécu intense. Ces expériences permettent une intégration profonde des différentes facettes de soi, avec une grande maturité. Avec le temps, les individus sont plus responsables, plus actifs, plus autonomes (Louart, 2002). Les jeunes soulignent l'importance de l'accomplissement personnel lorsqu'il est question du sens du travail. Ils mesurent leur réussite à la qualité de vie qu'ils ont, soit un bon équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ils veulent avoir de la liberté, de la flexibilité, et de la rétroaction de leur employeur, afin de s'évaluer et de s'améliorer. La motivation au travail se développe à partir des défis, des responsabilités, de l'accomplissement, de la reconnaissance et du développement (De Moor, 2019).

L'individu va continuer à se fixer de nouveaux objectifs à accomplir, et ce de façon systématique dès que le précédent est atteint. C'est une force intérieure, une motivation intrinsèque qui pousse l'individu à s'engager au travail (Fihambina, 2020). Plus nous montons dans la hiérarchie de la pyramide de Maslow, plus les besoins sont d'ordre moral et touchent aux relations. L'individu qui s'est accompli aura tendance à se tourner vers les autres individus, et à les aider (Cornillon, 2022).

Pour appuyer cette théorie, les auteurs Beier et al. (2022) propose cinq critères liés à l'autoévaluation par les employés du vieillissement réussi au travail. Les éléments ressortant de ce test sont en lien avec les besoins de la pyramide de Maslow. Les travailleurs

souhaitent de l'adaptabilité et de la santé en entreprise. Ces critères sont reliés aux besoins physiologiques. La sécurité personnelle est liée au besoin de bien-être. Les relations positives entre collègues et supérieurs répondent au besoin d'appartenance. La croissance professionnelle est liée au besoin d'estime. Pour finir, l'atteinte des objectifs personnels assouviennent le besoin d'accomplissement (Beier et al., 2022)

1.2.2 La théorie des deux facteurs de Herzberg :

Cette théorie fait état de la motivation par la satisfaction des besoins. Herzberg découvre qu'il y a deux types de facteurs intervenant sur la psychologie du travail : les facteurs de motivation et les facteurs d'hygiène, lesquels déterminent la satisfaction (McShane et al., 2013). En entreprise, la connaissance des facteurs à l'origine de la motivation des employés de la génération Z permet aux gestionnaires de mieux gérer le climat de travail, et ce, même avec la coexistence de 4 générations.

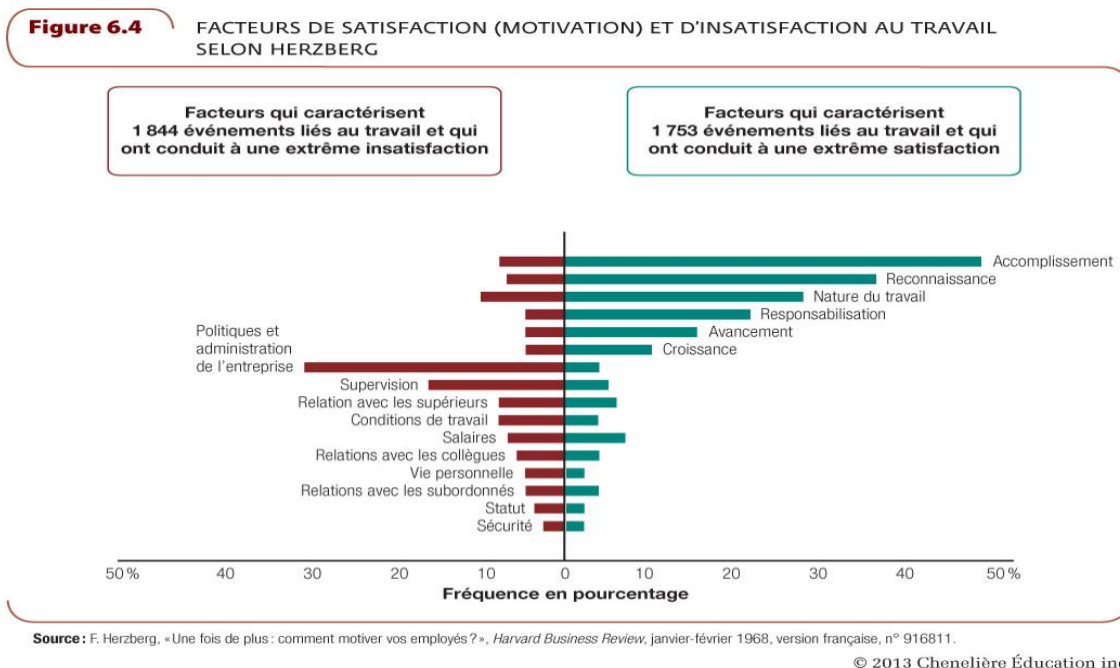


Figure 3 : Facteurs de satisfaction (motivation) et d'insatisfaction au travail selon Herzberg (McShane et al., 2013)

À droite de la figure, on trouve les facteurs de satisfaction et donc de motivation, qui portent sur le contenu du travail : par exemple, avoir un sentiment d'accomplissement, de reconnaissance, effectuer un travail intéressant et présentant un défi. Ils sont à caractère intrinsèque et tendent à satisfaire les motivations les plus profondes de la personne (McShane et al., 2013).

On parle ici de l'intérêt du travail, des responsabilités reçues, de la rémunération d'ordre incitatif, des possibilités de reconnaissance et d'accomplissement à travers l'emploi. Ce sont ces facteurs qu'Herzberg recommande de développer par un enrichissement du travail incluant la préparation, le contrôle, la discussion des objectifs et la complexification des tâches (Louart, 2002).

La motivation intrinsèque est cruciale lorsque les connaissances tacites entre les employés doivent être transférées. Les formes organisationnelles permettent d'offrir différents types de motivations et elles ont des capacités différentes pour générer et transférer des connaissances tacites. Étant donné que la production et le transfert de connaissances sont essentiels à l'avantage concurrentiel durable d'une entreprise, il faut motiver les employés à les partager (Frey & Osterloh, 2000).

Les facteurs d'hygiène, qui n'apportent pas de satisfaction, mais dont l'absence procure de l'insatisfaction, doivent être maintenus à un niveau convenable, sinon cela conduit à la démotivation (De Moor, 2019); il s'agit par exemple des politiques internes, de la supervision accrue, des relations avec les collègues et du contexte de travail. Ils sont de nature extrinsèque, générés par l'environnement de travail de l'employé et le contexte professionnel. Ils visent des besoins économiques et vitaux (McShane et al., 2013). Ils concernent avant tout la qualité de l'environnement, et ils répondent à des besoins en

l'absence desquels les individus sont mal à l'aise ou frustrés. Leur absence ou leur dysfonctionnement rendent les individus insatisfaits, donc poussent les salariés à les réclamer; par exemple il peut être question d'hygiène et de sécurité, de conditions de travail, de rémunération de base, de rapports hiérarchiques ou de relations professionnelles. En revanche, leur présence apaise sans vraiment stimuler (Louart, 2002).

Les Z, en quête de sens et recherchant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, peu fidèles et peu dévoués à leurs employeurs, souhaitent que le travail soit «*sérieusement fun* ». Ceci marque donc le passage à une nouvelle ère managériale (Briones & André, 2020).

Offrir un bon salaire ne suffit plus pour être attractif. L'employeur doit offrir un cadre de vie professionnel agréable et une flexibilité dans l'emploi du temps, car ce sont des variables auxquelles les candidats de la génération Z prêtent toute leur attention et auxquelles les gestionnaires d'aujourd'hui devront s'habituer et s'adapter (Benkritly & Kerkoub, 2017).

De plus, dans cette perspective actuellement négligée, un contact de haute qualité peut être le moteur du soutien des collègues et ainsi contribuer à façonner le contexte motivationnel et social dans lequel le travail est effectué. Les gestionnaires doivent se concentrer sur cette perspective orientée vers l'autre et l'utiliser en pleine conscience sociale pour découvrir le mécanisme de motivation par lequel un contact de haute qualité facilite le soutien entre collègues (Burmeister et al., 2019). Selon Herzberg, pour motiver les employés, il faut donc agir sur les facteurs intrinsèques. Agir sur les facteurs extrinsèques fera juste qu'ils ne seront pas insatisfaits, mais cela n'aura pas d'impact sur leur motivation. Les deux facteurs agissent de façon indépendante. Les facteurs qui créent

la satisfaction ne sont pas les contraires de ceux qui créent l'insatisfaction, les deux groupes sont indépendants (McShane et al., 2013).

Chapitre 2

MÉTHODOLOGIE

Étant donné le positionnement épistémologique et l'objet de recherche, il m'est apparu pertinent d'avoir recours à une étude qualitative et descriptive afin de mettre en lumière certaines données non retrouvées dans les travaux théoriques et empiriques. L'approche, l'échantillonnage, et la description de l'échantillon sont abordés dans ce chapitre.

2.1 L'approche méthodologique qualitative

La méthodologie qui a été utilisée dans cet essai est l'enquête de terrain par questionnaire afin de vérifier les propositions formulées pour donner suite à la revue de littérature. Une posture épistémologique selon l'approche qualitative a été mûrement réfléchi et adoptée puisque le sujet est d'actualité et assez récent. L'analyse qualitative a été choisie afin de comprendre un phénomène selon la perspective des sujets dans leur contexte, puisque les individus de la génération Z interrogés ont partagé leurs valeurs, leur vision du travail et leur expérience. Une recherche qualitative est plus appropriée pour cette recherche et elle est justifiée par sa différence de permettre une connaissance approfondie du sujet, comparativement à la recherche quantitative qui recueille seulement des données (Dumez, 2010).

De plus, les informations collectées par des questions ouvertes sont en général très riches et détaillées, ce qui permet de construire, d'enrichir et de développer des théories (Chevalier & al., 2018, p.160).

Dans la littérature, la méthode qualitative est définie comme une recherche qui décrit les phénomènes par des mots au lieu des chiffres ou des mesures. L'objectif de

l'approche qualitative est d'obtenir des descriptions détaillées d'une réalité qui permettent l'interprétation d'une situation ou d'un contexte, qui rendent possible la construction de théories pouvant expliquer le phénomène en étude (Silva & Sousa, 2016. P.175). La recherche qualitative a une grande validité interne, car elle pointe les particularités et spécificités des groupes.

La recherche quantitative se base sur l'observation de faits objectifs et de phénomènes. Elle rentre dans la validation de connaissances, et est souvent effectuée via un questionnaire utilisant des questions fermées. C'est une approche simple et fiable, puisque les données sont facilement codées et standardisées (Silva & Sousa, 2016. P.174).

Pour cette étude, l'approche qualitative est donc la meilleure option, car elle est privilégiée lorsque l'objet d'étude n'est pas bien connu (Silva & Sousa, 2016, p.177). Son utilisation en sciences de la gestion est assez récente comparativement à d'autres disciplines telles que les sciences humaines et sociales (Krief & Zardet, 2013, p. 220). Cette approche permet d'aller plus en profondeur face à la perception et aux opinions des individus contactés. Au niveau conceptuel, il s'agit de contester les idées, de découvrir le sens des actions individuelles et les interactions sociales. L'approche qualitative s'applique à démontrer la relation qui existe entre les concepts, les descriptions et les sens attribués au phénomène par les participants et le chercheur (Silva & Sousa, 2016, p.175).

La recherche qualitative observe les interactions sociales et interprète les perspectives individuelles. Elle a été sélectionnée, puisque les phénomènes humains sont uniques et non prévisibles et qu'ils se découvrent en interagissant avec l'individu et l'environnement. Elle exprime les motivations et étudie comment elles peuvent modifier les comportements des personnes concernées par l'étude. Les méthodes qualitatives sont

très importantes dans la phase préliminaire de la recherche. Elles participent à la construction de l'objet d'étude, favorisent la formulation et la découverte de dimensions méconnues du problème, et offrent de nouvelles hypothèses ou propositions (Silva & Sousa, 2016, p.175). Les techniques utilisées reposent uniquement sur les divers entretiens directifs réalisés au moyen de questionnaires. Les jeunes Z sont avares de leur temps. Ils passent très vite à autre chose et l'analyse d'un sujet qui les intéresse se fait en quelques secondes. Si le sujet les captive, le temps de concentration pourra atteindre 12 minutes au maximum (Meur, 2017). Des questions à réponse courte leur permettent d'investir autant de temps qu'ils veulent, car ils peuvent répondre de façon courte, autant que de façon plus longue. Aussi, ce type d'entretien permet d'obtenir plus de répondant et de sorte d'augmenter la taille de l'échantillon et la crédibilité de l'étude.

Une approche abductive est utilisée et commence avec l'ensemble incomplet d'observation et procède à la meilleure explication possible pour cet ensemble. Elle fait inférence à la meilleure explication (Okoli, 2021).

2.2 L'échantillonnage

Dans le cadre de cette recherche, la méthode de collecte de données a été effectuée via un questionnaire sur Google Forms, avec des questions ouvertes. Les individus questionnés étaient donc libres de formuler des réponses à leur guise. L'information recueillie par cette enquête est très riche. L'inconvénient en revanche est que les réponses obtenues sont parfois floues et difficiles à exploiter lors de l'analyse. Cette méthode a été choisie notamment parce que le budget de cette étude est temporel et limité.

Les données de l'échantillon ont été recueillies via un questionnaire afin d'illustrer les concepts ressortis dans la revue de littérature et d'explorer davantage les variables

retenues dans le cadre de cette recherche, lesquelles touchent particulièrement à la motivation et aux besoins de la génération Z au travail.

Un échantillon est un groupe relativement petit et choisi scientifiquement de manière à représenter le plus fidèlement possible une population (Gumuchian & Marois, 2000). Nous pouvons distinguer deux types d'échantillons : l'échantillon probabiliste, dont les sujets sont choisis selon une procédure où la sélection est aléatoire, et l'échantillon non probabiliste, où les sujets sont choisis selon une procédure de sélection non aléatoire (Gumuchian & Marois, 2000). La méthode d'échantillonnage que j'ai choisie est celle dite non probabiliste.

Parmi les méthodes les plus couramment utilisées, j'ai retenu les techniques par quota, volontaire ou à l'aveuglette. Ces procédures sont très utiles dans le cas d'une recherche de type exploratoire afin d'étudier diverses dimensions d'une question ou d'un problème nouveau, et ce, en interviewant des personnes. En conséquence, l'enquête vise seulement les jeunes nés entre 1997 et 2005 et a été effectuée sur des personnes volontaires à la suite d'une sollicitation par courriel (Gumuchian & Marois, 2000).

2.3 Description de l'échantillon

Pour répondre à notre problématique, nous avons suivi le cheminement classique afin de vérifier les propositions de recherche constituant l'objet d'étude. À ce titre, pour avoir un échantillon représentatif de la population québécoise, nous avons ciblé les jeunes travailleurs de l'entreprise Desjardins, les étudiants des universités du Québec, et les utilisateurs des réseaux sociaux Facebook et Instagram. La collecte de données s'est faite via un questionnaire en ligne, avec des questions ouvertes, afin d'être en mesure de bien comprendre les idées écrites pour réaliser les analyses nécessaires. Vingt-deux personnes ont répondu au questionnaire (Voir annexe A). Ce questionnaire comporte trente-six

questions passant de l'introduction au corps du sujet jusqu'à une conclusion, et récoltant des données sociodémographiques notamment.

Les répondants sont âgés entre 18 et 27 ans, dont deux de 18 ans, deux de 19 ans, un de 20 ans et un de 21 ans, quatre de 22 ans, deux de 23 ans, six de 24 ans, trois de 26 ans, et un de 27 ans. Il y a six répondants masculins, seize féminins et zéro non binaire. La majorité des répondants, soit quinze d'entre eux, ont un niveau d'éducation universitaire, cinq répondants sont au Cégep, et un répondant suit une formation professionnelle. Parmi l'échantillon, cinq répondants n'ont aucune expérience en entreprise, deux répondants ont moins d'un an, cinq répondants ont un à deux ans d'expérience, six répondants ont de trois à quatre années, et quatre répondants ont cinq années et plus d'expérience. Des tableaux illustratifs se retrouvent en annexe B.

Chapitre 3

RÉSULTATS

Le but de cette recherche porte sur les éléments que les gestionnaires pourraient améliorer pour rendre les membres de la génération Z satisfaits au travail. La réponse à cette problématique est possible si on identifie les comportements de la nouvelle génération Z dans le milieu de travail, les caractéristiques de celle-ci, ainsi que ses valeurs et ses attitudes liées au travail.

En questionnant les participants, je voulais tout d'abord faire ressortir les attentes et les besoins des individus de la génération Z sur le marché du travail. J'ai donc questionné les participants sur leur motivation au travail. Je voulais aussi connaître leur degré de confiance et d'estime de soi. Je leur ai demandé de me décrire certains mots comme communication, collaboration, connexion et créativité.

Je voulais également connaître leur vision par rapport au rôle d'un bon gestionnaire et aux aspects que devraient comporter une bonne rétroaction, et leur mode préféré de communication en entreprise. Par la suite, je leur ai demandé de me décrire les conditions de travail idéales qu'ils recherchent et leurs attentes envers la formation, et comment ils perçoivent le perfectionnement.

Dans une optique de continuum, en me penchant cette fois sur les innovations, je souhaitais être en mesure de répondre à cette question : quel est le processus d'embauche idéal pour les Z afin que celui-ci soit accéléré?

La section qui suit comprend les résultats obtenus à partir des réponses des participants.

J'ai obtenu vingt-deux réponses valides au questionnaire de trente-six questions. Afin d'encourager les répondants, j'ai fait des questions non obligatoires donc il y a certains jeunes qui ont omis de répondre à certaines questions.

Plusieurs pratiques sont ressorties du lot et ont été mises en évidence dans leurs réponses. Les plus dominantes étaient :

- Avoir un bon salaire afin de pouvoir profiter de ses loisirs;
- Avoir des horaires flexibles;
- L'importance d'une conciliation travail/vie privée;
- Un gestionnaire à l'écoute des employés;
- Un processus de recrutement rapide.

Tous ces points seront tour à tour abordés dans les prochains paragraphes.

3.1 Le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent

La proposition 1 montre que la génération Z recherche le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent.

Plaisir

Le plaisir a été décrit comme consistant à faire ce que l'on aime, à passer du bon temps avec des gens, rigoler, et s'amuser.

Le répondant 20 mentionne :

« Le plaisir c'est la satisfaction d'un besoin, ça peut être un accomplissement ou ce qui procure du bonheur ».

Le répondant 17 avance :

« Le plaisir est temporaire et éphémère, relié à un événement ».

Bien-être

Le bien-être a été décrit par mes répondants comme étant le fait d'avoir une bonne santé mentale et physique et de ressentir des sensations agréables propres à chacun.

La répondante 19 dit :

« Le bien-être est le fait d'être satisfaite de mon mode de vie, d'être en santé physique et mentale et d'avoir de bonnes relations humaines avec les gens qui m'entourent. C'est important pour moi dans la mesure où j'ai besoin d'être bien dans ma vie pour être heureuse ».

Salaire

Avoir un bon salaire, selon les répondants, signifie avoir la capacité de vivre confortablement et pouvoir faire la majorité des activités et loisirs, sans éprouver de l'anxiété par rapport au manque d'argent. Les répondants 12 et 14 ont chiffré ce salaire à 100 000\$ par année.

Le répondant 22 dit :

« Un bon salaire doit donner le goût à 99% du temps de bien faire la tâche demandée, car tu sais que ton salaire doit être justifié ».

Le répondant 11 mentionne à son tour :

« Avoir suffisamment pour ne pas devoir se limiter ou devoir penser à l'argent dans notre compte lorsqu'on fait des dépenses. »

Prestige

Le prestige a été décrit comme une marque haut de gamme, comme le fait de se sentir honoré, hors du commun, et comme le fait de sortir de la norme.

La définition du répondant 8 est représentative :

« Le prestige est un terme qui fait référence à un haut degré de respect, d'estime et de considération accordé à une personne, une institution, une profession ou une activité. »

Les 4 C : la communication, la collaboration, la connexion et la créativité

« Le mot communication est la base de toute relation. », avance le répondant 1.

Pour mes répondants, le mot **communication** signifie le partage d'idées, le fait de s'exprimer même lorsqu'on est insatisfait, de bien véhiculer un message et de savoir écouter les autres. Trois répondants indiquent que cela signifie aussi de transmettre de l'information.

Les aspects d'une bonne **collaboration** sont, selon mes répondants : avoir confiance, s'entraider, avoir de l'écoute, être clair et respecter autrui

Le répondant 18 explique :

« Une bonne collaboration implique d'avoir un but commun. Les aspects d'une bonne collaboration sont la communication et une bonne répartition des tâches qui prend en considération les forces et les faiblesses de chacun. »

Une **connexion** est, selon plusieurs de mes répondants, un lien entre deux individus, le fait d'avoir des valeurs et des points communs; et selon d'autres, c'est le fait d'avoir des affinités.

Le répondant 8 expose :

« La signification du mot "connexion" dépend du contexte dans lequel il est utilisé. En général, cela peut signifier l'état d'être relié ou lié à quelque chose ou quelqu'un. Il peut également décrire une relation ou une communication entre des personnes ou des choses. Dans le contexte informatique, une connexion peut décrire une liaison établie entre deux dispositifs pour échanger des données. Dans le contexte de la psychologie, une connexion peut décrire un lien émotionnel entre les personnes. En somme, la signification

du mot "connexion" peut varier en fonction du contexte et de la situation dans laquelle il est utilisé. ».

La **créativité** est décrite par mes répondants comme la façon de sortir de sa zone de confort, avec la capacité d'imaginer, de créer, d'apporter de nouvelles idées et d'être capable d'exprimer ses idées de façon innovante.

Le répondant 8 explique :

« La capacité à produire des idées nouvelles, originales et utiles. Elle peut se manifester de différentes manières, comme dans les domaines de l'art, de la science, de la technologie, de la littérature, de la mode, de l'architecture, etc. La créativité peut également être utilisée pour résoudre des problèmes ou pour améliorer les processus existants. ».

Confiance en soi

Parmi les répondants, je constate que la majorité, soit dix-neuf répondants sur vingt-deux, ont un bon niveau (3 à 4) de confiance en eux. Seulement deux répondants ont évalué avoir leur niveau de confiance à cinq sur un maximum de cinq, et un répondant a situé son niveau à deux.

Vous trouverez le tableau ci-dessous qui expose la situation :

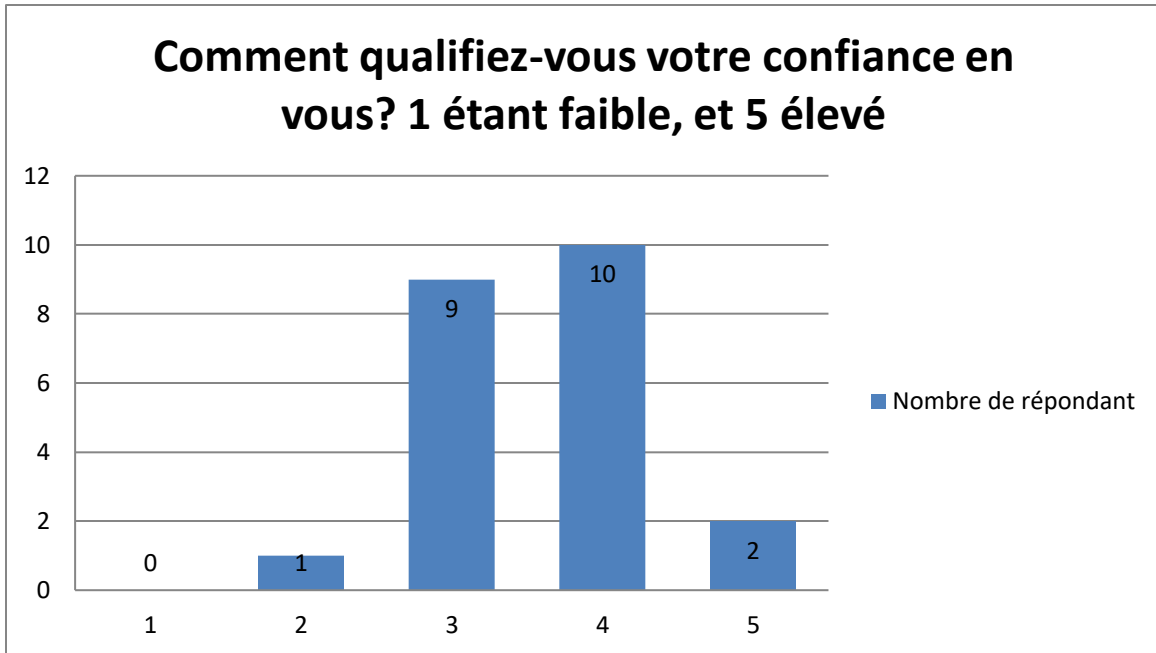


Figure 4 : Comment qualifiez-vous votre confiance en vous ? 1 étant faible, et 5 élevé.

Estime de soi

Pour l'estime de soi, aucun répondant n'a répondu cinq sur cinq. Huit répondants ont évalué leur estime à quatre sur cinq, douze répondants à trois sur cinq, et deux répondants à deux sur cinq. Aucun répondant n'a mentionné une évaluation de un sur cinq.

Il semble être plus difficile d'avoir de l'estime de soi.

Vous trouverez également un tableau ci-dessous qui expose la situation :

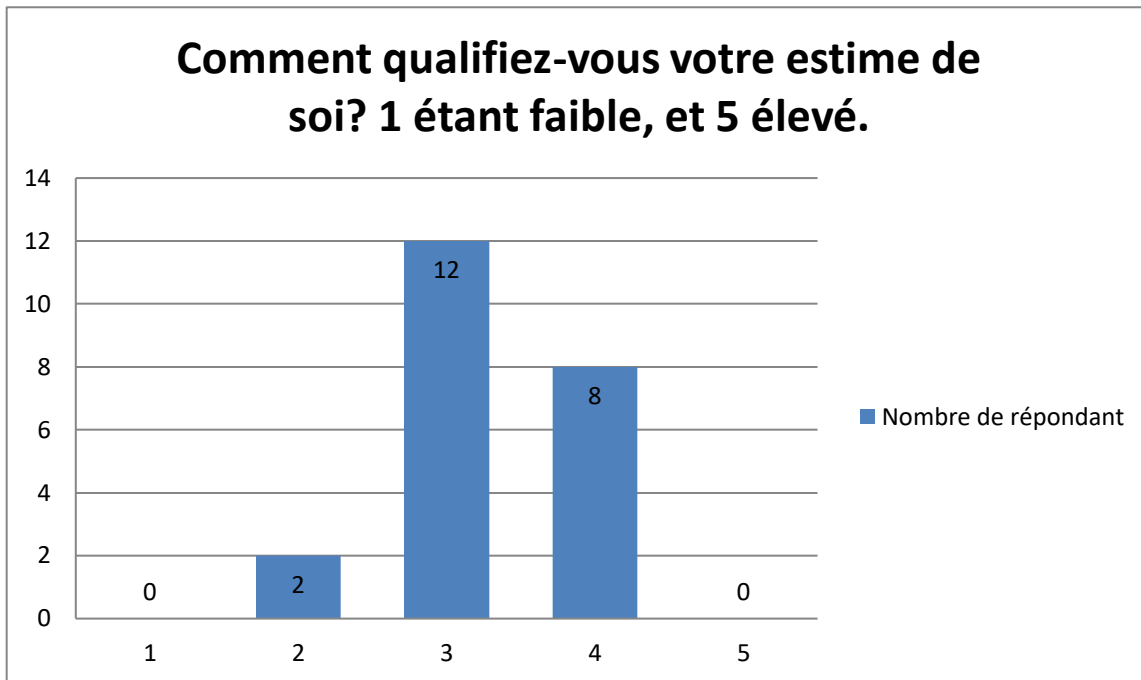


Figure 5 : Comment qualifiez-vous votre estime de soi ? 1 étant faible, et 5 élevé.

Sources de motivation au travail

Les principales sources de motivation au travail sont l'épanouissement personnel pour huit répondants, le salaire pour sept répondants, avoir une bonne relation avec les collègues pour six répondants.

Le répondant 2 mentionne :

« L'épanouissement personnel. Les petites victoires à travers différents projets et la capacité de regarder en arrière et observer le progrès connu ».

Donc, les Z recherchent le plaisir et le bien-être, mais également un salaire suffisant afin de profiter de leurs loisirs et d'avoir un niveau de vie confortable. Ils veulent un bon salaire équitable selon leurs tâches respectives.

Cette proposition est soutenue.

3.2 L'importance d'être inspiré, d'avoir de la rétroaction et de l'autonomie en entreprise

Gestionnaire

Selon huit répondants, le rôle d'un bon gestionnaire est d'assurer le bon fonctionnement de son équipe, d'apporter du support et d'être à l'écoute. Cinq répondants ajoutent qu'il est important que le bon gestionnaire les motive.

Le répondant 17 affirme :

« Il doit être empathique et respectueux. ».

L'écoute est ressortie des réponses à de nombreuses reprises; il semble que cette variable soit très importante.

Autonome

Être autonome au travail est important pour vingt répondants sur vingt-deux, car cette aptitude permet la réalisation des capacités personnelles et professionnelles, et de faire suite à la rétrospection. *« Cela permet à la créativité d'un individu de grandir à travers l'expérience. »*, selon le répondant 22.

L'autonomie est donc très importante pour eux.

De plus, le répondant 2 croit que *« l'entraide est nécessaire pour effectuer le travail à 100% »*, et le répondant 3 mentionne que *« tout dépend du poste occupé »*.

Rétroaction

Selon trois répondants, une bonne rétroaction de la part d'un gestionnaire implique de la reconnaissance, de se concentrer sur les points forts, et pour quatorze répondants, de donner des commentaires constructifs sur les points faibles.

Le répondant 9 précise :

« La valorisation des comportements positifs et le renforcement des comportements pouvant être améliorés ».

Trois répondants remarquent qu'il est important de faire ressentir le respect que l'employeur a pour l'employé.

Tel que l'exprime le répondant 6 :

« Faire ressentir le respect que l'employeur a pour l'employé à long terme. Pas juste quand bon lui chante! ».

Moyens de communication

La façon préférée de communiquer en entreprise entre collègues et gestionnaires est par téléphone pour un répondant, de s'écrire par courriel pour deux répondants, par vidéoconférence pour deux répondants, et en face à face pour douze répondants. Le tableau ici-bas illustre la situation :

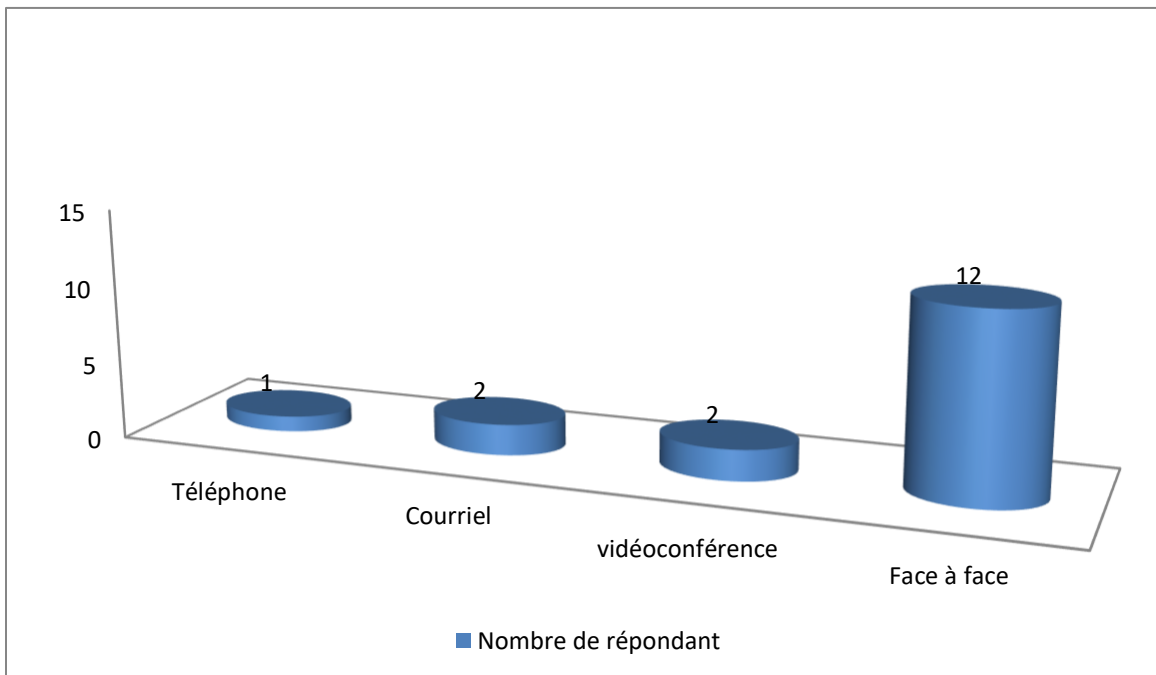


Figure 6 : De quelle façon préférez-vous communiquer en entreprise entre vos collègues et gestionnaires? Exemple : courriels, téléphones, à face à face etc.

Ce qui est souvent ressorti dans les réponses, c'est qu'il y a un mode de communication préféré pour chaque information transmise.

Comme l'exprime le répondant 6 :

« Rapidement : téléphone/Teams, sérieux : face-à-face/courriel, nombreux détails/avoir des traces : courriel/Teams ».

La proposition 2 mentionnant que les gestionnaires doivent être inspirants et donner de la rétroaction et de l'autonomie aux jeunes est confirmée.

3.3 Les conditions de travail telles qu'un horaire flexible, le télétravail, la conciliation travail-vie personnelle ont un impact sur la motivation des jeunes en entreprise.

Choix d'un employeur

Plusieurs caractéristiques et critères qui influencent le choix d'un employeur lors de l'embauche sont la flexibilité des horaires, le télétravail, un salaire intéressant, un patron qui a de l'intérêt envers les employés, avoir une bonne entente avec les coéquipiers, et une concordance entre les objectifs du jeune et les missions de l'entreprise décrites. Le répondant 1 a écrit :

« Un employeur qui sait reconnaître ses employés lorsqu'ils mettent beaucoup d'effort et d'énergie est pour moi la clé, être à l'écoute et agir lorsqu'il le faut. ».

Attentes

Mes répondants s'attendent à être reconnus par la compagnie pour laquelle ils travaillent. Ils veulent éprouver du plaisir au travail, être dans un milieu où il y a de la confiance, de l'honnêteté et de la flexibilité, avoir de bonnes conditions de travail, et se faire respecter.

Le répondant 21 mentionne :

« De ne pas être un numéro ».

Ambiance de travail

Selon mes répondants, une bonne ambiance de travail commence par le fait d'avoir une bonne équipe de travail, jeune et dynamique, pour créer des amitiés et pour pouvoir rigoler.

« Une atmosphère de collaboration, il est important d'avoir un espace de travail qui est partagé entre tous ou en partie (bureaux à proximité) pour vraiment sentir un sentiment d'appartenance et une proximité entre chacun », dit le répondant 10.

Formation continue

La formation continue est importante pour mes répondants. Elle permet d'acquérir des connaissances utiles et à jour, et encourage le développement de soi. Seulement quatre répondants ont mentionné n'avoir aucune attente particulière par rapport à celle-ci.

Le répondant 9 dit :

« La formation continue me permet d'obtenir des connaissances et compétences qui vont enrichir la qualité de mon travail. ».

Développement professionnel

Les attentes de mes répondants envers le développement professionnel sont plutôt variées. Ils veulent avoir des outils nécessaires pour leur apprentissage, avoir des opportunités de carrière, des possibilités d'avancement dans l'entreprise, des bonus adéquats, des avantages sociaux selon l'expérience, avoir un cheminement graduel, avoir accès aux formations, avoir des promotions à l'interne, et ce, dans le but d'avoir un meilleur poste et un meilleur salaire.

Le répondant 18 exprime :

« Le développement professionnel est important et l'employeur devrait mettre tout en œuvre afin de permettre à ses employés de se développer. Mes attentes sont d'avoir un processus clair du développement des employés et différentes ressources afin d'y parvenir. ».

Le répondant 13 mentionne que les attentes sont pour lui:

« Avancement de carrière, atteindre un meilleur poste et un meilleur salaire ».

Les conditions de travail idéales lors du commencement d'un emploi

Lors du commencement d'un nouvel emploi, les conditions de travail parfaites sont d'avoir de la formation assistée pour huit répondants, un bon salaire pour six répondants, une flexibilité horaire pour trois répondants, et une belle ambiance de travail pour trois répondants.

Le répondant 2 dit :

« Un salaire équitable et des avantages sociaux. Des horaires flexibles et un bon équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Un environnement de travail propre, sûr et confortable. Une communication ouverte et transparente entre les employés et la direction ».

Environnement sain

Un environnement sain et sécuritaire est décrit comme un environnement sans danger, dans lequel ils puissent être eux-mêmes et respecté de chacun, sans discrimination, harcèlement ou intimidation.

Le répondant 8 dit :

« Un environnement sain et sécuritaire est comme un lieu où les gens peuvent vivre, travailler et jouer en toute sécurité, sans danger pour leur santé physique et mentale. ».

Le répondant 20 exprime :

« Un environnement où je peux parler de mes craintes, mes questionnements et mes inquiétudes sans représailles. Un endroit où les collègues et les patrons travaillent de façon respectueuse ensemble, là où tout le staff est sensibilisé au harcèlement et autres ».

Conditions de travail flexibles

L'horaire flexible est important pour vingt répondants sur vingt-deux. Elle permet un mode de vie équilibré, et une conciliation travail/vie privée, selon eux.

Le répondant 3 affirme :

« Nous sommes tous différents et nos moments de productivité sont également différents, donc si le poste le permet, pourvu que les échéances soient respectées, l'horaire devrait pouvoir varier en fonction des besoins de chacun. ».

Selon mes répondants, la conciliation travail/vie privée implique de pouvoir travailler et être efficace au travail sans toutefois devoir compromettre la vie familiale et la vie sociale.

Le témoignage du répondant 9 est représentatif par rapport à cela :

« La capacité de déconnecter du travail après les heures de travail afin d'apprécier pleinement la vie privée ».

Plusieurs répondants pensent que le télétravail est génial puisqu'il apporte beaucoup d'avantages pour une majorité de personnes.

Voici le point de vue du répondant 10 :

« J'aime la formule du télétravail, mais également le présentiel, au moins aller au bureau chaque semaine pour être dans un environnement dynamique et entouré de gens un peu. ».

Cependant, pour cinq répondants, il est difficile de garder la motivation en télétravail et cela ne favorise pas les relations entre les collègues. Ainsi, il apparaît qu'ils apprécient un mode de travail hybride.

Parmi les trois conditions de travail, soit le télétravail, l'horaire flexible et la conciliation travail/vie privée, ils ont noté la plus importante des trois selon eux. Quinze répondants ont mentionné qu'un horaire flexible est un privilège, six répondants ont priorisé une conciliation travail/vie privée, et un répondant a mis le télétravail en tête de liste. Voici ci-bas un tableau qui exprime la situation :

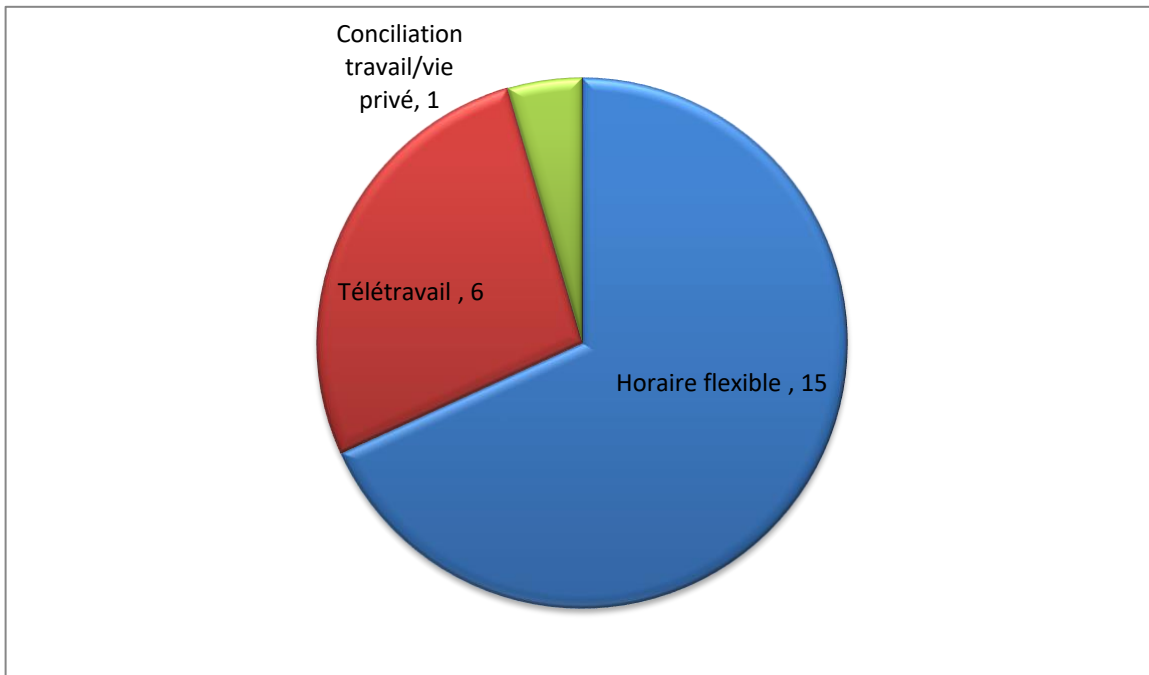


Figure 7 : Choisissez parmi les 3 conditions de travail suivantes la plus importante pour vous : horaire flexible, télétravail ou conciliation travail/vie privé.

Donc, la proposition 3 est confirmée.

3.4 Le processus de recrutement doit être numérique, rapide et ultraconnecté.

Hyperconnection

Pour mes répondants, être hyperconnecté en entreprise signifie avoir de nombreux contacts, bénéficier d'une technologie de pointe, pouvoir se connecter aux réseaux de communication professionnelle, connaître les enjeux de l'entreprise et travailler pour les améliorer. Dans ses mots, le répondant 16 décrit l'hyperconnection ainsi :

« Être hyperconnecté en entreprise signifie d'avoir de bonnes connaissances de son entreprise et de se sentir lié avec elle. L'hyperconnection signifie aussi une surcharge d'informations et une utilisation trop grande d'internet. ».

Le répondant 7 décrit la chose comme suit :

« Être constamment connecté aux réseaux de communication professionnelle, comme les courriels, les messageries instantanées et les réseaux sociaux professionnels, et être disponible pour répondre aux demandes de travail à tout moment ».

Ces jeunes sont donc hyperconnectés, et à la recherche de réseaux.

Recrutement numérique

Selon dix répondants, le processus numérique à l'embauche est bien vu. Cette formule diminue le stress et facilite le processus, car ils n'ont pas besoin de se déplacer, donc il y a moins de perte de temps. En revanche, pour les onze autres répondants, les meilleurs échanges se font face à face, car ce type d'échanges permet de ressentir les émotions, l'énergie, et d'avoir un contact humain. Le répondant 1 affirme :

« Les meilleurs échanges se font en face à face. ».

Une bonne alternative est un échange mixte pour certains répondants.

Selon le répondant 9, il faudrait :

« Effectuer le processus de présélection numérique, et pour l’entrevue finale, elle devrait avoir lieu en face à face. ».

Le processus d’embauche idéal

Les répondants veulent que le processus de recrutement soit avant tout humain. Pour cinq répondants, le processus d’embauche idéal est le plus rapide. Pour d’autres répondants, un processus classique, soit deux rencontres, une en vidéoconférence pour la présélection et une entrevue exhaustive en face à face, est une bonne méthode d’embauche.

Voici comment le répondant 8 décrit le processus idéal :

« Élaborer une description de poste claire et précise pour éviter les candidatures non pertinentes. Utiliser les canaux de recrutement en ligne pour atteindre un large public de candidats. Présélectionner les candidatures en utilisant des questionnaires en ligne ou des tests de compétences pour éliminer les candidats qui ne répondent pas aux critères de base. Organiser des entretiens vidéo pour éviter les déplacements inutiles et gagner du temps. En parallèle, effectuer les vérifications de références et les contrôles d’antécédents pour éviter les surprises tardives. Prendre une décision rapide pour éviter de perdre des candidats qualifiés. Faire un suivi régulier avec les candidats pour maintenir leur engagement et leur intérêt pour le poste. ».

Finalement, la rapidité ressort souvent dans les réponses : mes répondants ne veulent pas perdre leur temps, ils préfèrent avoir des réponses rapides.

Ceci confirme en partie la proposition 4, soit que le processus d’embauche doit être numérique, du moins à son début, et rapide et ultra connecté afin de faciliter le tout et d’augmenter la vitesse du traitement de l’information. Cependant, une entrevue en face à face est importante dans le processus d’embauche pour tous les jeunes.

3.5 Expériences d'embauche récentes des répondants

Les points d'appréciation d'une récente expérience d'embauche

À la fin du questionnaire, j'ai demandé aux participants de s'exprimer sur quelques points d'appréciation lors d'une récente expérience d'embauche. Six d'entre eux ont mentionné la rapidité, la simplicité, une approche humaine, et une entrevue sous forme de discussion donc beaucoup moins stressante.

Le répondant 18 a vécu une belle expérience récente, il l'a donc partagée comme suit :

« En écoutant mes réponses, ils ont trouvé un autre poste au sein de l'organisation qui correspondait davantage à mon profil et dans lequel je suis beaucoup mieux aujourd'hui. Donc, à l'écoute de ce que je dis. Sinon, le fait d'avoir une réponse très rapide (1-2 jours) est également apprécié. ».

Les points d'amélioration d'une récente expérience d'embauche

J'ai également questionné les participants sur quelques points à améliorer lors de leur récente expérience d'embauche. Mes répondants ont mentionné de longs délais de réponses, l'absence de pistes pour se préparer à l'entrevue, un manque d'information sur les directives du processus d'embauche, des questions posées qui ne sont pas pertinentes vis-à-vis l'emploi ou qui sont discriminatoires, et un processus long avec beaucoup d'étapes comme l'envoi de vidéos et de la documentation supplémentaire. Le répondant 2 dit :

« De longs délais de réponse, et de donner des pistes pour se préparer à l'entrevue ».

Autres opinions

En terminant le questionnaire, j'ai demandé aux participants de partager d'autres idées sur les sujets discutés.

Parmi le peu de réponses, le répondant 18 expose son point de vue :

« Je crois que les cadres et les gestionnaires doivent développer des relations avec les employés afin d'œuvrer dans le meilleur environnement possible. Je crois aussi que la technologie et le télétravail viennent mettre un frein au développement de relations entre les employés alors que cela est essentiel pour avoir une belle expérience de travail. ».

Le répondant 6 dit :

« Clairement que notre génération prône le bien-être psychologique et physique à la suite d'une enfance surchargée d'anxiété ».

CHAPITRE 4

DISCUSSION

Les résultats énoncés précédemment sont représentatifs des concepts étudiés dans la littérature. Dans la présente section, les concepts étudiés seront comparés aux résultats obtenus provenant du questionnaire. Ceci permettra notamment de valider les propositions émises et d'interpréter les résultats selon les recherches ultérieures. Finalement, il sera ainsi possible d'extraire de nouvelles informations qui pourront faire l'objet de recherches futures.

4.1 La génération Z recherche le plaisir et le bien-être.

Plaisir

Le plaisir a été décrit par mes répondants comme étant l'action de faire ce que l'on aime, de passer du bon temps avec des gens, rigoler, et s'amuser. Mes répondants le décrivent également comme quelque chose à faire qui les rend heureux ou satisfaits. Pour la génération Z, le plaisir est temporaire et éphémère, et est relié à un événement. Ceci est similaire à ce qui a été mentionné dans la revue de littérature. La génération Z est prête à travailler et à se dépasser, tant que le tout s'accomplit dans le plaisir et dans un environnement agréable et humain (Schmouker, 2018). Je recommande au gestionnaire de créer un environnement de travail plaisant et amusant. De ce fait, créer des espaces ouverts de travail afin de faciliter la communication et la collaboration serait judicieux (Benkritly & Kerkoub, 2017). Par exemple, l'employeur Desjardins a mis en place des lieux de détente avec des canapés, une télévision et un coin de lecture afin que les employés puissent relaxer durant les pauses et les heures de dîner. Dans certaines succursales, Desjardins a créé un

gymnase pour les employés. L'entreprise pourrait créer des espaces de jeux, avec une table de ping-pong ou de billard, et un coin café.

Bien-être

Le bien-être a été décrit par mes répondants comme étant le fait d'avoir une bonne santé mentale et physique sans tracas ni surcharge psychologique. Ceci est similaire à ce qui a été mentionné précédemment. Les jeunes de la génération Z veulent réussir leur carrière, mais pas au détriment de leur bien-être (Schmouker, 2018). Je recommande au gestionnaire de se soucier du bien-être de ses employés en créant des sondages anonymes sur la charge de travail et le bien-être dans l'entreprise, toutes les trois ou quatre semaines. Également, je conseille au gestionnaire de mettre à disposition du soutien psychologique gratuit pour les employés.

Salaire

Pour la génération Z, un bon salaire offre la capacité de vivre confortablement et de faire la majorité des activités et loisirs, en permettant de se payer certains luxes de temps en temps. Ceci est similaire à ce qui a été mentionné dans la revue de littérature. Les jeunes de la génération Z ne vivent pas pour travailler, ils travaillent pour vivre (Schmouker, 2018). Le travail est avant tout un moyen de subsistance pour cette génération (Benkritly & Kerkoub, 2017). De ce fait, je conseille au gestionnaire, dans la mesure du possible d'offrir à ces jeunes un salaire compétitif en lien avec leur expérience et leur formation académique ainsi que des avantages sociaux. Cette génération ne craint pas de changer d'emploi afin d'avoir un meilleur salaire avec les mêmes conditions de travail. Le changement n'est pas un frein à leur ambition d'avoir une meilleure qualité de vie. La génération Z est intéressée par des salaires décents et des avantages sociaux concrets et adaptés à leurs besoins. Les employeurs ont intérêt à personnaliser ces avantages sociaux pour mieux répondre aux

situations socio-économiques de leurs employés. Ils sont conscients de l'état du marché actuel, et ils peuvent trouver mieux au lieu d'attendre. (Benjamin, 2022)

Prestige

Le prestige a été décrit comme une marque haut de gamme, comme le fait de se sentir honoré, hors du commun, et de sortir de la norme. Ceci est similaire à ce qui a été mentionné ci-haut. Les jeunes de la génération Z ne vivent pas pour travailler, ils travaillent pour vivre (Schmouker, 2018). Ils ne souhaitent pas avoir la grosse carrière, le prestige du titre professionnel; ils veulent juste travailler afin d'avoir un salaire pour combler leurs besoins et pouvoir vivre convenablement. Je recommande au gestionnaire d'offrir aux jeunes un salaire compétitif à leur juste valeur afin de leur permettre de vivre confortablement et de répondre à leurs besoins physiologiques.

Les 4 C : la communication, la collaboration, la connexion et la créativité

La communication est la base de toute relation; elle signifie transmettre de l'information. Ce mot signifie un partage d'idées, le fait de s'exprimer même lorsque qu'on est insatisfait, de bien véhiculer un message, et de savoir écouter les autres. En lien avec la revue de littérature, je retrouve des similarités flagrantes. Les individus de cette génération ont la communication facile, ils ne craignent pas de s'exprimer et de dire ce qu'ils pensent. Pour eux, la communication est primordiale. Je recommande au gestionnaire de permettre à cette génération de s'exprimer sur leur expérience au travail sous forme de sondages anonymes et entre collègues, à une fréquence régulière, toutes les trois à quatre semaines.

Selon mes répondants, les aspects d'une bonne **collaboration** sont : avoir confiance, s'entraider, avoir de l'écoute, être clair et respecter autrui. Il est important d'avoir un but commun et de s'entraider en considérant les forces et les faiblesses, et ce, dans le respect de l'autre. Cet aspect est similaire avec ce qui est exprimé précédemment,

la pensée collective et l'engagement sont bien au centre de leurs priorités (Allain, 2016). Ils ont un esprit de coopération, de partage du savoir, et de partage des compétences. Je recommande au gestionnaire de proposer chaque trimestre des ateliers de perfectionnement pour les salariés. De cette manière, les employés vont pouvoir partager leur savoir et leurs connaissances, dans un esprit de collaboration.

Une **connexion** est, selon plusieurs de mes répondants, un lien entre deux individus, le fait d'avoir des valeurs et des points communs, des affinités. Cela fait référence à la situation d'être connecté avec quelqu'un en tout temps, comme cela est mentionné dans les écrits. Il y a donc une similitude entre les réponses de mes répondants et les écrits. Je recommande au gestionnaire de créer un groupe Facebook afin de mettre en contact les employés de l'entreprise. Cela leur permettrait de partager différents contenus et d'apprendre à se connaître en dehors de l'entreprise afin de créer un lien ailleurs qu'au travail.

La **créativité**, c'est l'essence même de cette génération qui a besoin constamment de renouveau, d'émerveillement et de séduction (Rouet, 2019). La créativité est décrite par mes répondants comme une façon de sortir de sa zone de confort, comme la capacité d'imaginer, de créer, d'être original, d'apporter de nouvelles idées, et d'être capable d'exprimer ses points de vue de façon innovante, avec de l'imagination. Il y a donc des similitudes entre les réponses de mes répondants et les écrits. Je conseille au gestionnaire d'aller chercher l'avis des employés par groupes de discussion ponctuels afin d'avoir de nouvelles perspectives sur certains procédés, façons de faire, etc. Cette génération déborde d'idées et aime mettre à profit son imagination afin d'être plus rapide, efficace et efficient. Ces jeunes veulent participer aux décisions (Hartnell et al., 2019).

Confiance en soi

En lien avec le chapitre précédent, une similitude est confirmée par rapport aux écrits et aux réponses de mes répondants. La génération Z a une confiance bien établie, car la majorité de mes répondants, soit dix-neuf sur vingt-deux, ont un bon niveau de confiance en eux. Les jeunes de cette cohorte accordent une forte importance à leur image, ce qui découle d'une forte confiance en soi. Ils ont une obsession pour leur personne, et une quête obsessionnelle de l'intensité. Ils vont chercher dans le regard de l'autre la reconnaissance, ils mènent une quête de soi par l'interprétation de soi face aux autres (Scheunders, 2020).

Estime de soi

Vingt répondants l'évaluent entre trois et quatre sur cinq, et aucun cinq sur cinq. Il semble être plus dur d'avoir de l'estime de soi. Une similitude est confirmée par rapport aux recherches, puisque celles-ci montrent qu'ils vont souvent chercher de la reconnaissance dans le regard de l'autre afin de gagner de l'estime de soi. Ils ont un besoin d'estime de la part des individus qui partagent leur quotidien, c'est-à-dire leurs amis, leur famille et leurs groupes d'appartenance (Cornillon, 2022).

Je conseille au gestionnaire de planifier des conférences sur la confiance en soi et sur l'estime de soi pour les jeunes employés, une à deux fois par année. De plus, en organisant des ateliers afin qu'ils partagent leur savoir et leurs connaissances, on augmentera leur confiance en eux et l'estime que les autres individus ont envers eux, puisque cette génération a un fort besoin de considération.

Sources de motivation au travail

Les principales sources de motivation au travail des jeunes Z sont l'épanouissement personnel, avoir une bonne qualité de vie et un bon salaire, et avoir une bonne relation avec les collègues. Ils ont un fort besoin de reconnaissance par leurs pairs, et ils veulent créer

des amitiés. Il y a de fortes similitudes avec ce qui est mentionné dans la revue de littérature. Ils ont de nombreuses attentes par rapport à l'ambiance de travail. Ils ont un puissant besoin d'appartenance à l'entreprise, et ils veulent partager les mêmes valeurs que celle-ci. Je recommande au gestionnaire de créer un environnement de travail plaisant avec des espaces de jeux (table de ping-pong, arcades, table de billard, etc.) et de détente (coin de lecture et télévision), de leur offrir un salaire compétitif, et ce, dans un esprit de collaboration en lien avec leurs attentes.

La proposition 1 est confirmée. La génération Z recherche le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent. Les jeunes travaillent pour vivre. Ils veulent un bon salaire afin de profiter de leur vie personnelle et de leurs loisirs. Ils recherchent le bien-être et le désir de s'accomplir dans un environnement humain agréable avec lequel ils partagent les mêmes valeurs et la même culture.

4.2 Un gestionnaire inspirant, donnant de la rétroaction et de l'autonomie en entreprise

Gestionnaire

L'écoute est ressortie à de nombreuses reprises chez mes répondants, tout comme dans la revue de littérature. Il semble que cette variable est très importante pour cette génération. Une similitude est confirmée entre les réponses de mes répondants et les écrits. Je recommande au gestionnaire d'assurer le bon fonctionnement de son équipe, d'apporter du support, d'être un motivateur empathique et inspirant.

Autonomie

Mes répondants mentionnent que l'autonomie au travail permet la réalisation du travail et des capacités personnelles, et de donner suite à l'introspection. Elle augmente

l'estime de soi, ce qui motive les individus à se surpasser et à devenir meilleurs. Il est ainsi possible de s'épanouir et de progresser à son rythme, mais cela ne veut pas dire pour autant travailler seul. Avoir de l'autonomie signifie être capable de faire une partie du travail sans faire intervenir directement un autre individu. De plus, consulter ses collègues ne veut pas dire qu'on n'est pas autonome. L'entraide est nécessaire pour effectuer le travail à 100%. Des similitudes entre les écrits et les réponses de mes répondants ont été confirmées. Dans la revue de littérature, je fais référence aux styles de leadership serviteur et authentique (Hartnell et al., 2019). Ces types de direction du personnel sont tous deux à l'écoute du développement et de la croissance personnelle des individus. Ils participent au développement professionnel de leurs employés en les responsabilisant et en les encourageant à être très impliqués et à participer à la prise de décision. Ces comportements favorisent ainsi la croissance personnelle des employés en renforçant leur autonomie et leur auto-efficacité. Par conséquent, cela renforce leur besoin d'appartenance et d'estime grâce à une fierté et à une responsabilité personnelle à l'égard des résultats du travail. Je conseille au gestionnaire d'aller chercher l'avis des employés et de faire participer les jeunes dans ses prises de décisions, sous forme de groupes de discussion ponctuels.

Rétroaction

Tous les répondants ont précisé avoir besoin d'une bonne rétroaction afin de pouvoir améliorer leurs compétences, comme cela est exprimé dans la revue de littérature. Il y a donc une similitude entre les réponses de mes répondants et les écrits recensés. Le coaching est un élément essentiel, il aide les employés à acquérir des compétences prédominantes pour leur croissance et leur développement personnel (Hartnell et al., 2019). Ils ont besoin d'avoir des commentaires constructifs, de se concentrer sur les points forts tout en améliorant les points faibles. Je recommande au gestionnaire de leur offrir des

séances de coaching mensuellement afin de renforcer leurs points forts et de les aiguiller sur les points à améliorer.

Moyen de communication

La façon privilégiée de communiquer en entreprise entre collègues et gestionnaires est le face-à-face, ensuite viennent le courriel et le téléphone. Mes répondants ont noté qu'il y a un mode de communication à privilégier pour chaque information transmise. Pour un contact rapide, ils vont privilégier le téléphone ou Teams, pour un contact plus sérieux ils vont utiliser le face-à-face et le courriel, et pour un contact plus détaillé et afin de laisser des traces, ils vont utiliser les courriels ou Teams. Dans la revue de littérature, il est mentionné que le mode de communication privilégié des Z est la messagerie texte ou les courriels, tandis que les baby-boomers et la génération X, eux, préfèrent la communication verbale telle que le face à face et le téléphone (Benkrity & Kerkoub, 2017). Mes répondants voient donc différemment cet aspect, puisqu'ils vont adapter le moyen de communication à l'intervention qu'ils ont à faire. Des études ont confirmé l'existence d'une relation positive entre le besoin de partager des informations tacites et les rencontres en face à face. Dans le monde professionnel, une partie des communications traditionnellement effectuées en face à face, et spécifiquement celles dont le contenu est le moins complexe, peut être remplacée sans dommage par des échanges à distance. La part des rencontres physiques dans les entreprises diminuerait ainsi avec la part des échanges pouvant être effectivement codifiés (Aguilera & Lethiais, 2011). Je recommande au gestionnaire de ne pas préconiser un moyen de communication universel, mais bien d'adapter le mode de communication à l'intervention qu'il veut faire.

En soi, la proposition 2 est confirmée de manière générale. Les gestionnaires doivent être inspirants, donner de la rétroaction et de l'autonomie aux jeunes. Cependant, le mode de communication privilégié en entreprise est en lien avec l'information transmise.

4.3 Les principales conditions de travail motivant la génération Z en entreprise

Choix d'un employeur

Les jeunes de la génération Z veulent appartenir à une entreprise, à une équipe avec laquelle ils partagent la même culture et les mêmes valeurs. Ils veulent des employeurs engagés, et qui respectent les normes RSE (Scheunders, 2020). Des similitudes sont notées entre les réponses de mes répondants et les écrits. Pour mes répondants, plusieurs caractéristiques et critères influencent le choix d'un employeur. Ils veulent la flexibilité des horaires, le télétravail, un salaire intéressant, un employeur qui a de l'intérêt envers les employés, avoir une bonne entente avec les coéquipiers et une concordance entre leurs objectifs et les missions de l'entreprise décrites.

Attentes

Le plus important pour les jeunes de la génération Z, comme cela est mentionné dans les écrits, est d'être reconnus dans leur milieu de travail. Des similitudes sont confirmées entre les réponses de mes répondants et les écrits recensés. Ils veulent une formation adéquate et un accompagnement selon leurs besoins. La reconnaissance est importante, et le plaisir au travail également. Ceci vient rejoindre leur besoin d'estime relié à la pyramide de Maslow.

Ambiance de travail

Des similitudes sont confirmées entre les réponses de mes répondants et les recherches précédentes puisque les Z veulent travailler dans une atmosphère amusante et

créer des liens avec leurs collègues et gestionnaires. Les jeunes de la génération Z veulent appartenir à une entreprise, à une équipe dont ils partagent la culture et les valeurs (Scheunders, 2020). Ils veulent travailler dans une atmosphère chaleureuse, avec une équipe qui s'entraide et où il y a une place pour le plaisir cadré par la direction. L'entreprise pourrait créer des espaces de jeux, avec une table de ping-pong ou de billard, des coins détente avec un canapé et une télévision afin de permettre aux employés de relaxer durant leurs pauses et heures de dîner.

En lien avec les trois points précédents, soit le choix de l'employeur, les attentes des jeunes et l'ambiance au travail, je conseille au gestionnaire d'offrir un milieu de travail agile, flexible et amusant dans un esprit de collaboration, et de mettre l'accent sur la culture et les valeurs de l'entreprise lors de l'embauche. L'entreprise peut mettre à la disposition des employés des espaces de relaxation avec un coin lecture et une télévision. Elle peut mettre en place des espaces de divertissement avec une table de ping-pong, de baby-foot, des arcades et une table de billard. Également, un gymnase pour les employés serait une bonne idée, puisque le sport aide à maintenir la bonne santé psychologique et physique des individus.

Formation continue

Il y a une similitude entre la revue de littérature et les résultats du questionnaire. La formation continue permet d'acquérir des connaissances utiles et à jour, et elle encourage le développement de soi. Les jeunes de la génération Z souhaite que leur employeur leur permette d'avoir accès à de la formation continue et qu'il encourage le perfectionnement (Hamelin-Lalonde & Montambeault, 2020). Je recommande au gestionnaire de mettre à la portée des employés des ateliers de perfectionnement sous forme de webinaires et

également des autoformations en ligne afin que les jeunes soient en mesure de les effectuer par eux-mêmes, et ce au moment qui leur convient.

Développement professionnel

Les jeunes Z sont motivés par les défis et l'apprentissage, alors l'entreprise qui les emploie doit leur offrir des possibilités d'avancement et de nouveaux défis. Ils veulent avoir des outils nécessaires pour leur apprentissage, avoir des opportunités de carrière, des possibilités d'avancement dans l'entreprise, des bonus adéquats, des avantages sociaux selon l'expérience, avoir un cheminement graduel, avoir accès à de la formation, avoir des promotions à l'interne, et ce, dans le but d'avoir un meilleur poste et un meilleur salaire. Ils veulent être formés tout au long de leur carrière afin de constamment élargir leurs compétences (Hamelin-Lalonde & Montambeault, 2020). Il est important pour la génération Z d'avoir l'opportunité de se développer. Je peux alors confirmer des similitudes entre la revue de littérature et les résultats du questionnaire. Je conseille au gestionnaire de donner l'opportunité aux employés de se développer en créant un plan de carrière à court, moyen et long terme afin de leur offrir une possibilité d'avancement dans l'entreprise. Cela leur donnerait un but concret et ils seraient ainsi en mesure de visualiser leur futur dans l'entreprise.

Les conditions de travail idéales lors du commencement d'un emploi

Il y a une similitude entre les réponses des participants et la revue de littérature. Ils veulent être bien accompagnés et pris en charge. Les Z veulent recevoir une formation assistée, bénéficier d'une flexibilité au niveau des horaires, faire du télétravail et connaître l'équilibre de la conciliation travail/vie privée. Ils souhaitent un salaire juste selon les compétences de l'individu, et une belle ambiance de travail. Comme je l'ai mentionné

antérieurement, je conseille au gestionnaire d'offrir un milieu de travail dynamique, flexible et amusant dans un esprit de collaboration. L'entreprise peut créer des espaces de travail ouvert, des lieux de détente et de jeux pour permettre aux employés de se retrouver et de créer des liens.

Environnement sain

Il y a des similitudes entre les écrits et les réponses de mes participants. Les jeunes de la génération Z perçoivent le milieu de travail comme stressant, rigide, autoritaire et souvent injuste. La génération Z ne veut pas être un numéro. Ces jeunes veulent travailler dans un environnement sans danger, où ils peuvent être eux-mêmes, et respectés par tous, sans discrimination ni harcèlement ou intimidation. L'engagement communautaire, environnemental et écologique ainsi que le développement de l'économie collaborative leur tiennent à cœur (Scheunders, 2020). Je recommande au gestionnaire d'effectuer des sondages anonymes toutes les trois ou quatre semaines afin de vérifier le bien-être des employés, et d'assurer un environnement sain dans l'entreprise.

Conditions de travail flexibles

Des similitudes entre les recherches sur ce sujet et les réponses de mes participants sont confirmées. Une flexibilité au niveau de la gestion du temps est très importante pour la génération Z. Selon ces jeunes, elle permet un mode de vie équilibré, et une conciliation travail/vie privée.

Comme mentionné dans la revue de littérature, ils ont besoin de liberté et de décrocher du travail. Pour eux, la conciliation entre travail et vie privée est primordiale. Ils refusent de sacrifier leur vie familiale et leurs loisirs au profit de leur carrière (Schmouker, 2018).

La génération Z apprécie tout particulièrement le système hybride qui combine le mode de travail présentiel et le télétravail en entreprise. Cela leur procure une flexibilité, une condition qui est recherchée par mes répondants. Ils gagnent du temps et économisent de l'argent sur les coûts de déplacement (gaz, transport en commun, etc.).

Les conditions de travail sont très importantes pour la génération Z. Ils souhaitent avoir un emploi qui offre une grande flexibilité telle que le télétravail, des horaires flexibles, et une conciliation travail et vie personnelle (Hamelin-Lalonde & Montambeault, 2020). Ils ont été classés en ordre d'importance par mes répondants, soit : avoir un horaire flexible en premier lieu, la possibilité de faire du télétravail et une flexibilité au niveau de la conciliation travail/vie privée.

Je recommande au gestionnaire de leur offrir un horaire flexible dans un cadre défini : par exemple ils doivent travailler entre 7h00 et 20h00 du lundi au vendredi. Je conseille aussi de leur offrir un mode de travail hybride, par exemple obligatoirement au moins deux jours en présentiel par semaine, et le reste en télétravail. De plus, il faudrait leur offrir une conciliation travail/vie privée en accordant une flexibilité d'horaire. Par exemple, la possibilité de commencer plus tôt pour terminer plus tôt, de ne pas les obliger à du travail supplémentaire ou en rémunérant leur travail supplémentaire.

En soi, la proposition 3 est confirmée. Les jeunes veulent des conditions de travail accommodantes telles qu'un horaire flexible, avoir un mode de travail hybride et vivre une conciliation travail-vie personnelle, puisque ces éléments ont un impact sur leur motivation en entreprise.

4.4 Le recrutement numérique

L'hyperconnexion

Des similitudes entre les réponses des participants et la revue de littérature ont été confirmées. La génération Z n'a pas vu un monde sans internet, ces jeunes sont nés avec de nouvelles technologies numériques autour d'eux. Ils aiment être au courant des tendances actuelles, être à l'affût des nouvelles technologies et des avancements dans ce domaine. Ils sont en recherche constante de réseautages, de nouveaux contacts, et de la meilleure technologie.

Un de mes répondants a mentionné que « *L'hyperconnexion signifie aussi une surcharge d'informations et une utilisation trop grande d'internet.* ». Je n'ai pas trouvé de recherches concluantes sur la mesure dans laquelle la technologie peut avoir un impact négatif sur la génération Z. Toutefois, la prévalence accrue de la dépression, du stress et de l'anxiété au sein de la génération Z pourrait être en partie attribuée aux situations de cyberintimidation, au manque relatif de socialisation en personne, et à la pression ressentie de devoir participer activement et constamment aux conversations en ligne (Clarke et al., 2020). Je recommande au gestionnaire d'être toujours à l'affût des nouvelles technologies et d'adapter leurs systèmes en entreprise. Une bonne utilisation de la technologie peut avoir de grands effets positifs sur la rapidité d'exécution des tâches et augmenter l'efficacité de l'entreprise. De plus, il serait judicieux de créer un groupe Facebook afin de mettre en relation les employés de l'entreprise afin qu'ils soient connectés entre eux.

Recrutement numérique

Il y a des similitudes entre les écrits et les réponses de mes participants. Les répondants veulent que le processus de recrutement soit avant tout humain, tel que mentionné dans le chapitre 2. La formule numérique diminue le stress, et elle facilite le

processus car ils n'ont pas besoin de se déplacer. En plus d'être numérisé, le processus de recrutement doit être rapide, et ultra connecté. Les jeunes Z ont également besoin du contact humain, car les meilleurs échanges se font en face à face. Ce type d'échanges permet de ressentir les émotions, l'énergie, et d'avoir un contact humain. Je recommande au gestionnaire d'effectuer le recrutement des nouveaux employés à l'aide d'une plateforme numérique afin d'améliorer la rapidité du processus. Ceci démontrera également que l'entreprise est ultra connectée.

Le processus d'embauche idéal

Ces jeunes recherchent un recrutement digital, mais en même temps humain, ce qui n'est pas évident pour les ressources humaines des entreprises (Benkritly & Kerkoub, 2017). Mes répondants ont confirmé des similitudes entre leurs réponses et les recherches antérieures. Le processus d'embauche doit être rapide, numérique et également humain puisque les jeunes veulent ressentir la connexion avec l'employeur. Je conseille au gestionnaire d'adopter le processus d'embauche avec deux rencontres : une en vidéoconférence pour la présélection, et une entrevue exhaustive en face à face.

4.5 Les points d'appréciation et d'amélioration lors d'un processus d'embauche

Les points d'appréciation d'une récente expérience d'embauche

Des similitudes entre les réponses de mes participants et les écrits ont été confirmées. Pour la génération Z, la rapidité est primordiale. Il faut aller les chercher avec l'utilisation du téléphone intelligent pour trouver un emploi (Human Sourcing, 2021). Par la suite, on applique un processus simple avec une approche humaine, soit une entrevue sous forme de discussion, ce qui diminue les stress vis-à-vis une entrevue sous forme de questions formelles. Ceci fait également diminuer la barrière entre le gestionnaire et l'employé. Une entrevue sous forme de discussion fait référence à une conversation entre

individus. Elle permet une connexion rapide et accessible entre l'employeur et l'employé potentiel. Je recommande au gestionnaire d'opter pour le processus d'embauche avec deux rencontres, une en vidéoconférence pour la présélection, et une entrevue exhaustive en face à face.

Les points d'amélioration d'une récente expérience d'embauche

Des similitudes entre les réponses de mes répondants et la revue de littérature ont été confirmées. La caractéristique dominante de cette génération est qu'ils sont à l'ère du « tout, tout de suite » et de l'instantanéité (Scheunders, 2020). Il faut éviter les longs délais de réponses, l'absence de pistes pour se préparer à l'entrevue, le manque d'information sur les directives du processus, et des questions qui ne sont pas directement en lien avec l'emploi. La génération Z veut avoir des retours rapides des recruteurs. Je conseille alors au gestionnaire de donner des suivis rapprochés ainsi que des retours rapides après chaque étape du processus d'embauche. Cela leur apportera un bon sentiment de prise en charge.

D'autres opinions

Selon eux, les gestionnaires doivent développer des relations avec les employés afin d'œuvrer dans le meilleur environnement possible. Cette génération prône le bien-être psychologique et physique, et souffre beaucoup d'une anxiété liée au contexte social et numérique. Le téléphone intelligent est un outil aidant les jeunes Z à construire leur identité sociale et à s'ouvrir aux autres. On le voit à travers les réseaux sociaux et les « *selfies* ». Ceci confirme des similitudes entre les réponses des participants et les écrits. Comme cela est expliqué dans la revue de littérature, ils ont un besoin de vivre constamment avec l'attention de leur groupe de pairs en communiquant jour et nuit, ce qui explique leur dépendance à leur téléphone. Ils sont adeptes des technologies numériques. En revanche, ils ont aujourd'hui d'autres besoins fondamentaux. Ils ont la volonté de retrouver des

valeurs humaines et sociales, de voir leurs amis en vrai et non plus en virtuel. Les jeunes Z maintiennent un besoin fondamental de sociabilité réelle avec leur groupe de pairs (Gentina & Delécluse, 2018). Je recommande au gestionnaire de créer un environnement de travail sain, plaisant, et ce, dans un esprit de collaboration entre les employés.

CONCLUSION

Ce travail de recherche visait à bien identifier les attentes et les besoins des jeunes de la génération Z sur le marché du travail, afin que les gestionnaires puissent modifier leur système de gestion et s'adapter à cette génération. En premier lieu, une revue de littérature était nécessaire afin de comprendre les recherches déjà réalisées sur le sujet.

Cette revue de littérature a permis de mieux cerner les quatre propositions de recherche, soit **P1**: la génération Z recherche le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent, **P2** : les gestionnaires doivent être inspirants, donner de la rétroaction et de l'autonomie aux jeunes, **P3** : les conditions de travail telles qu'un horaire flexible, du télétravail, la conciliation travail-vie personnelle, ont un impact sur la motivation des jeunes en entreprise, et **P4** : le processus de recrutement doit être numérique, rapide et ultra connecté.

L'enquête de terrain par questionnaire a été jugée la méthode la plus appropriée afin de vérifier les propositions formulées pour donner suite à la revue de littérature. J'ai retenu la technique par quota, à participation volontaire ou à l'aveuglette. La collecte de données s'est faite en réalisant un questionnaire de trente-six questions ouvertes posées à vingt-deux participants, des jeunes âgés de 18 à 26 ans qui font donc partie de la génération Z.

Cette collecte de données a permis d'obtenir l'information nécessaire afin de confirmer ou pas les propositions de recherche. Pour donner suite à l'analyse qualitative des résultats, les réponses ont été organisées selon différentes thématiques identifiées dans la section des résultats. Pour finir, un constat des différents résultats obtenus a été établi et les différents apports que pourrait avoir la recherche dans le domaine ont été énumérés.

Avec les différentes réponses obtenues dans le questionnaire, les participants étaient souvent du même avis.

De surcroît, la génération Z a un besoin très prononcé de connexion avec les collègues, les gestionnaires, et l'environnement. Ils veulent se sentir bien, aimés et appréciés.

Néanmoins, à la lumière de ce questionnaire, nous sommes en mesure de constater que cette génération aime l'instantané et que le processus de recrutement pour les attirer doit être plus rapide. Toutefois, le fait même que ces sujets soient abordés démontre que des changements sont effectivement en train de s'opérer face à la situation des années précédentes.

Les recommandations proposées sont à nuancer, car il n'est pas certain qu'elles permettent toutes d'accrocher les jeunes de la génération Z et de les retenir. Dans la mesure du possible, elles peuvent être intégrées en entreprise. Cependant, je comprends qu'il y a des coûts rattachés aux recommandations et que pour les PME cela peut être difficile. Elles ne peuvent pas toutes être faisables pour PME, qui constituent le tissu économique québécois et qui se trouvent actuellement en pleine crise économique. La question est de savoir comment concilier les attentes du milieu de travail et les motivations des jeunes. Ce questionnement n'est pas abordé dans cet essai, mais il est soulevé comme une limite de la recherche et comme une piste de réflexion. Seuls le temps et d'autres recherches plus approfondies donneront des réponses plus définitives sur cette génération encore mystérieuse.

Les éléments théoriques identifiés pour cette étude ont donc été validés de manière générale à travers les résultats de l'analyse des réponses aux questions qui sont des

éléments primordiaux dans cette étude. La taille de l'échantillon était en revanche un peu limitée. Ce qui permet de dire que de s'appuyer directement sur les résultats obtenus sans aller plus loin ne serait peut-être pas bénéfique. Un échantillon plus large des jeunes de la génération Z d'une recherche qualitative permettrait de mieux analyser leurs caractéristiques et leurs attentes par rapport aux milieux de travail. Toutefois, la qualité des réponses obtenues amène un apport non négligeable. Sans aucun doute, la richesse d'information puisée à travers les réponses des participants a fourni d'intéressantes pistes sur lesquelles il serait assurément pertinent de se baser pour des recherches futures.

RÉFÉRENCES

- Aguilera, A., & Lethiais, V. (2011). Transmission des connaissances dans les relations de coopération inter-entreprises : TIC versus face-à-face. Dans Éditions Armand Colin. *Revue d'économie régionale & urbaine*. (pp 269-293).
DOI10.3917/reru.112.0269
- Ahmadi, S., Eggers, J.P. & Jansen, J.J.P. (2021). Using Stretch Goals for Idea Generation Among Employees: One Size Does Not Fit All!. *Organization Science*, 33(2), 671–687.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2021.1462>
- Allain, C. (2016). Génération Z Les rois de l'hyperconnexion. Les productions Carol Allain Inc.
- Amis, J.M., Mair, J. & Munir, K.A. (2020). *The organizational reproduction of enequality. Academy of Management Annals*.<https://doi.org/10.5465/annals.2017.0033>
- Barlow, J.B., Dennis, A.R., Gimpel, H. & Graf-Drasch, V. (2021). Ask structure as a boundary condition for collective intelligence. *Personnel Psychology*.
<https://doi.org/10.1111/peps.12489>
- Beier, M, Kanfer, R., Kooij, D.T.A.M., Truxillo, D.M (2022). What's age got to do with it? A primer and review of the workplace aging literature. *Personnel Psychology*.
<https://doi.org/10.1111/peps.12544>
- Benjamin, S-F (2022). Ce que la generation Z veut (et pourquoi elle va l'avoir). *24 heures*.
<https://www.24heures.ca/2022/08/25/ce-que-la-generation-z-veut-et-pourquoi-elle-va-lavoir#:~:text=>%20La%20génération%20Z%20est%20plus%20intéressée%20par,situations%20socio-économiques%20de%20leurs%20employés%2C%20selon%20Marc-André%20Amyot>
- Benkritly, N. R., & Kerkoub, I. A. (2017). Influence de la génération Z sur le monde du travail : Cas de l'Algérie. *International Journal of Business & Economic Strategy (IJBES)*, 5(2), 27–31.
- Borgès Da Silva, G. (2001). La recherche qualitative : un autre principale d'action et de communication. *Revue médicale de l'assurance maladie*, 32(2), 117-121.
<https://www.alass.org/wp-content/uploads/Etudes-BorgesdaSilva-4.pdf>
- Briones, É., & André, N. (2020). LE CHOC Z- La génération Z, une révolution pour le luxe, la mode et la Beauté. *Dunod*.

- Burguete, E. (2022). Des liens étroits entre l'ingénierie de formation des MOOCs et le microlearning. *JDH SHS UHA, Université de Haute-Alsace*, 126-136. <https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-03688232/document>
- Burmeister, A., Fasbender, U., & Wang, M. (2019). Motivated to be socially mindful: Explaining age differences in the effect of employees' contact quality with coworkers on their coworker support. *Personnel Psychology*. <https://doi.org/10.1111/peps.12359>
- Byron, K & Landis, B. (2019). Relational Misperceptions in the Workplace: New Frontiers and Challenges. *Organization Science*. 31(1), 223-242. <https://doi.org/10.1287/orsc.2019.1285>
- Chevalier, F. et al. (2018). Les méthodes de recherche du DBA. EMS Editions : « Business Science Institute ». ISBN 9782376871798. Distribution électronique Cairn.info pour EMS Editions : <https://www.cairn.info/les-methodes-de-recherche-du-dba>
- Clarke, A., Dougerhtey, I., & Spasevski, A. (2020). Génération Z au Canada. *L'encyclopédie Canadienne*.
<https://www.thecanadianencyclopedia.ca/fr/article/la-generation-z-au-canada>
- Cornillon, A. (2022). La pyramide de Maslow : quels sont nos besoins en 2021 ? *Sortlist*.
<https://www.sortlist.fr/blog/pyramide-de-maslow/>
- Coté, S (2014). Emotional Intelligence in Organizations. *Annual Review of Organization Psychology and Organizational Behavior*.1, 459-488. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091233>
- Dalmas, M. (2022). Génération Z : une génération en quête de risques et d'éthique entrepreneuriale. *Vie & Science de l'entreprise*. 213, 129-140. <https://doi.org/10.3917/vse.213.0129>
- De Oliveira Pinto, C. (2021). Comment attirer et fidéliser les jeunes diplômés à travers la marque employeur. [Travail de Bachelor]. *Haute École de Gestion de Genève*
<https://doc.rero.ch/record/333525/files/DE-OLIVEIRA-CARMEN-RENDU-JUL.pdf>
- De Moor, S (2019). En quoi s'intéresser aux besoins motivationnels propres à chaque génération est-il bénéfique pour une entreprise et son personnel ? Étude de cas : les employés de Sopra Banking Software. [Thèse de maîtrise, Université Catholique de Louvain].
<http://hdl.handle.net/2078.1/thesis:20601>
- Delgoulet, C. (2013). Comment parler d'âge au travail ? Quelques éléments de problématique pour l'action. Dans F. Hubault (Ed), *Y a t-il un âge pour travailler ?* 11-26. Octarès

- Desjardins (2022). Préviation économiques : 10 questions à Jimmy Jean.
<https://www.desjardins.com/qc/fr/nouvelles/previsions-economiques--10-questions-a-jimmy-jean0.html>
- Dietrich, J-L (2022). Gérer un conflit de génération au travail. *Maganer en mission*.
<https://www.managersenmission.com/blog/gerer-conflit-generationnel/>
- Dumez, H. (2010). Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion. *La Libellio d'Aegis* 6 (4), 3-16 : <http://lelibellio.com/wp-content/uploads/2015/10/vol.-6-n%C2%B04- Pages-3-%C3%A0-16....pdf>
- Fihambina, R.S.,(2020). La génération Z de l'université du Québec à Chicoutimi et sa motivation au travail. [Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Chicoutimi].
https://constellation.uqac.ca/id/eprint/6780/1/Fihambina_uqac_0862N_10779.pdf
- Forbes, (2019). Génération Z : L'impact des nouvelles technologies.
<https://www.forbes.fr/technologie/generation-z-limpact-des-nouvelles-technologies/>
- Foss, N.J., Laursen, K. & Pedersen, T. (2011). Linking Customer Interaction and Innovation: The Mediating Role of New Organizational Practices. *Organization Science*. 22(4), 980–999.
<https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0584o>
- Frey, B.S., Homberg, F., & Osterloh, M. (2013). Organizational Control Systems and Pay-for-Performance in the Public Service. *Organization Studies*, 34(7), 949-972.
- Frey, B.S. & Osterloh, M. (2000). Motivation, Knowledge Transfer, and Organizational Forms. *Organization Science*.11(5), 473-585.<https://doi.org/10.1287/orsc.11.5.538.15204>
- Gentina, E., & Delécluse, M-E. (2018). Génération Z - Des Z consommateurs aux Z collaborateurs. *Dunod*.
- Gumuchian, H., & Marois, C. (2000). Les méthodes d'échantillonnage et la détermination de la taille de l'échantillon. Dans A Éditeur (Éds.), *Initiation à la recherche en géographie*. (pp.265-294). Presses de l'université de Montréal
- Hamelin-Lalonde, C & Montambeault, C. (2020).La génération Z du Québec et sa vision du milieu du travail.*Academos*. <https://academos.qc.ca/ressource/rapport-gen-z-2020/>
- Hartnell, C.A., Lemoine. G.j.& Leroy, H. (2019). Taking stock of moral approaches to leadership: an integrative review of ethical, authentic, and servant leadership. *Academy of Management Annals*, 13(1), 148–187.<https://doi.org/10.5465/annals.2016.0121>

- Hoeber, I & Zhou, J. (2014). Research on Workplace Creativity: A Review and Redirection. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*.
<https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091226>
- Human Sourcing, (2021). Comment recruter efficacement les candidats de la génération Z?
<https://www.humansourcing.com/blog/conseils-rh/comment-recruter-efficacement-les-candidats-de-la-generation-z/>
- Korman, A.K., Greenhaus, J.H., & Badin, I.J. (1977). Personnel Attitudes and Motivation. *Annual review of Psychology*. 28, 175-196.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.28.020177.001135>
- Krief, N. & Zardet, V. (2013). Analyse de données qualitatives et recherche-intervention. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2013/2 N° 95, pages 211 à 237.
 DOI 10.3917/resg.095.0211
- Louart, P. (2002). Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel. *Les Cahiers de la Recherche*.
<https://www.studocu.com/fr/document/universite-grenoble-alpes/psychologie-du-travail-1/maslow-herzberg-et-les-theories-du-contenu-motivationnel-1/19117091>
- Maslow, A (2013). *Devenir le meilleur de soi-même* (traduit par Laurence Nicolaieff, 3^{ème} éd.). Groupe Eyrolles.
- McShane Steven, Sandra L. Steen et Charles Benabou. (2013). *Comportement organisationnel : comportements humains et organisations dans un environnement complexe*. Montréal : Chenelière McGraw-Hill, 2^e édition.
- Meur, S. (2017). Génération Z : qui sont-ils ? *Diplomeo*.
https://diplomeo.com/actualite-generation_z
- Okoli, C (2021). Inductive, abductive and deductive theorizing. *SKEMA Business School, Paris, France*
- Parry, K.W. (1998). Grounded theory and social process: A new direction for leadership research. *The Leadership Quarterly*. 9(1), 85.105.
- Revol, O. (2017). Soigner la génération Z : les nouveaux codes. *Mises au point interactives – Préadolescence...* 211, 34-36
- Riedl, C & Seidel, V.P. (2018). Learning from Mixed Signals in Online Innovation Communities. *Organization Science*. 29(6), 1010–1032.
<https://doi.org/10.1287/orsc.2018.1219>

- Rouet, G. (2019). Les stéréotypes générationnels: fondements, limites et dangers. *Hermes. (France)*, 83(1), 125–133. <https://doi.org/10.3917/herm.083.0125>
- Roussel, P. (2000). La motivation au travail- Concept et théories. *Les grands auteurs en GRH*. (pp.3-20.) Éditions EMS.
www.lesclesdelamotivation.fr/Documents%20li%E9s/motivationroussel.pdf
- Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. *Gérontologie et société*. 39(153), 27-41. <https://doi.org/10.3917/gs1.153.0027>
- Scheunders, G. (2020). Écoutons-les ! Réalisation d'une série de reportages sur la génération Z. [Mémoire de maîtrise]. Université de Liège.
<https://matheo.uliege.be/bitstream/2268.2/13708/12/Mémoire%20Génération%20Z.pdf>
- Schmouker, O. (2018). Leaders, gare au burnout des milléniaux! *Les affaires*.
<http://www.lesaffaires.com/blogues/olivier-schmouker/leaders-gare-au-burnout-des-millenniaux/604408>
- Silva, O. & Sousa, A. (2016). Gestion de la qualité dans la recherche en sciences sociales et humaine : articulation entre les méthodes qualitatives et quantitatives. *Recherches qualitatives*, 18, 171-181.
www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/hors_serie/HS-18/rq-hs-18-silva-sousa.pdf

ANNEXES

Annexe A- Questionnaire

Questionnaire sur les valeurs et les comportements de la génération Z

MERCI DE VOTRE INTÉRÊT POUR LA PARTICIPATION À L'ÉTUDE

Le but de cette étude est d'acquérir de meilleures informations sur les valeurs et le comportement de la génération Z. Vos réponses amélioreront la compréhension de leur motivation au travail face aux conditions de travail, au mode de gestion et au mode de recrutement.

Vous devez être âgé d'au moins 18 ans pour participer à l'étude. Votre participation sera de répondre à un questionnaire, qui contient des questions sur la génération Z. Répondre au sondage nécessitera environ 15 minutes de votre temps. Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses aux questions suivantes. Veuillez donner votre opinion personnelle.

Votre participation à cette étude est volontaire et vous pouvez vous retirer à tout moment avant d'envoyer votre questionnaire rempli. Il n'y a aucun risque ou inconfort prévu pour vous en vous impliquant dans cette étude. Il n'y a aucun avantage direct pour vous à participer à cette étude. Vos réponses ne seront jamais associées à votre identité et seront totalement anonymes. Vos réponses au questionnaire seront utilisées à des fins de recherche uniquement.

En cliquant sur « suivant », vous consentez à participer à cette étude et vous confirmez que vous avez lu la procédure décrite ci-dessus. Vous acceptez volontairement de participer au

questionnaire. Vous êtes conscient que vos réponses demeureront confidentielles et que vous pourrez refuser d'y participer à tout moment pendant que vous remplissez ce questionnaire.

Vous ne pouvez répondre au sondage qu'une seule fois. Toutes les soumissions subséquentes seront rejetées.

Pour toute question relative au sondage, veuillez me contacter à l'adresse suivante :

plag02@uqo.ca

Je vous remercie vivement pour votre participation !

Introduction :

1. Qu'est-ce que le plaisir selon vous?
2. Que signifie le bien-être, et pourquoi est-il important pour vous ?
3. Que signifie avoir un bon salaire selon vous?
4. Comment décrivez-vous le prestige?
5. Quelles seraient les caractéristiques et critères qui influencent le choix d'un employeur lors de l'embauche?

Cœur du sujet :

P1: La génération Z recherche le plaisir et le bien-être avant le prestige et l'argent

1. Que signifie le mot communication selon vous ?
2. Expliquez les aspects d'une bonne collaboration entre collègue selon vous ?
3. Comment décrivez-vous la signification du mot connexion ?
4. Comment décrivez-vous la créativité ?
5. Comment qualifiez-vous votre confiance en vous?
6. Comment qualifiez-vous votre estime de soi?
7. Quelles sont vos sources de motivation au travail ?

P2: Les gestionnaires doivent être inspirants, donner de la rétroaction et de l'autonomie aux jeunes.

1. Comment voyez-vous le rôle d'un bon gestionnaire?
2. Croyez-vous qu'être autonome au travail est important? Expliquez brièvement s.v.p.
3. Quels aspects devraient inclure une bonne rétroaction de la part de votre gestionnaire?
4. De quelle façon préférez-vous communiquer en entreprise entre vos collègues et gestionnaires? Exemple : courriels, téléphones, face à face etc.

P3: Les conditions de travail telles qu'un horaire flexible, télétravail, conciliation travail-vie personnelle ont un impact sur la motivation des jeunes en entreprise.

1. Quelles sont vos attentes face à la compagnie pour laquelle vous travaillez ?
2. Décrivez une ambiance de travail dans laquelle vous seriez heureux ?
3. Quelles sont vos attentes envers la formation continue ?
4. Quelles sont vos attentes envers le développement professionnel ?

5. Lorsque vous commencez un nouvel emploi quelles sont les conditions de travail parfaites selon vous?
6. Comment décrivez-vous un environnement sain et sécuritaire ?
7. Est-ce que l'horaire flexible est important pour vous ? Expliquez brièvement votre point de vue.
8. Qu'est-ce qu'est pour vous la conciliation travail/vie privé ? Donnez des exemples s.v.p.
9. Que pensez-vous du télétravail ?
10. Choisissez parmi les 3 conditions de travail suivantes la plus importante pour vous ? Horaire flexible, télétravail, conciliation travail/vie privé.

P4 : Le processus de recrutement doit être numérique rapide et ultra connecté.

1. Selon vous, qu'est-ce qu'être hyper connecté en entreprise ?
2. Comment voyez-vous le processus numérique à l'embauche ?
3. Décrivez le processus d'embauche idéal pour vous afin qu'il soit accéléré ?

Conclusion :

1. Si vous avez eu une récente expérience d'embauche, pouvez-vous donner quelques points d'appréciation ?
2. Si vous avez eu une récente expérience d'embauche, quels étaient les points à améliorer dans ce processus d'embauche?
3. Avez-vous d'autres opinions ou idées à exprimer sur les sujets discutés?

Questions socio-démographiques

- 1- Quel âge avez-vous ?
- 2- Quel est votre genre ?
- 3- Quel est votre niveau d'éducation ?
- 4- Avez-vous de l'expérience en entreprise ?

Annexe B-Figures

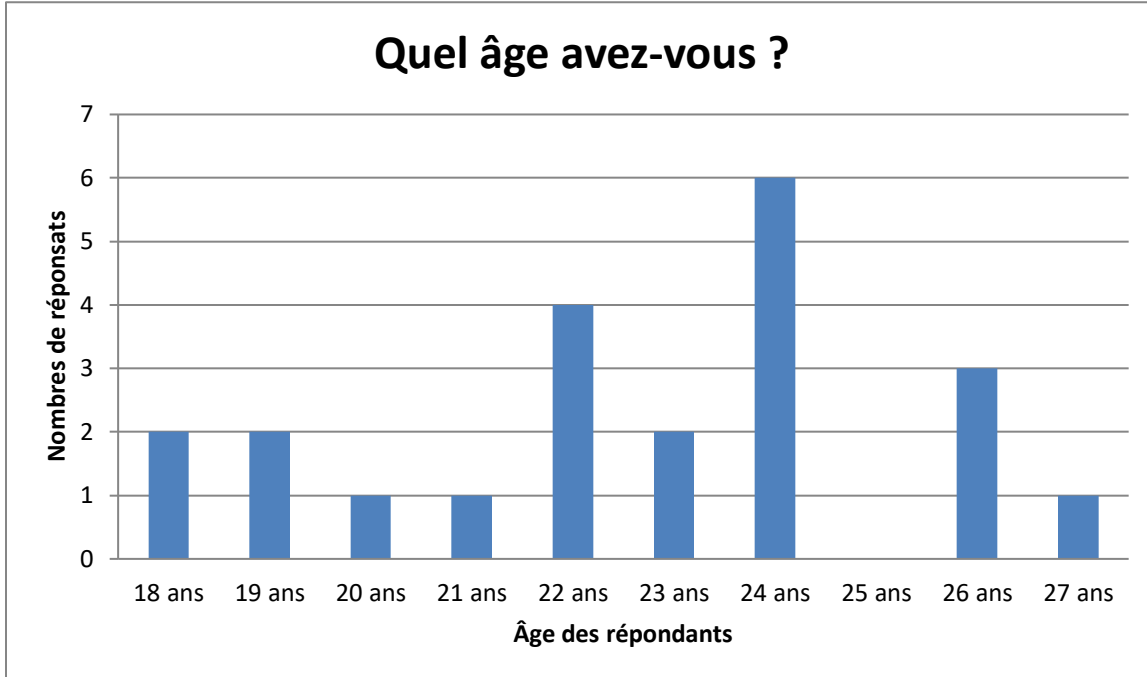


Figure 8 : Quel âge avez-vous ?

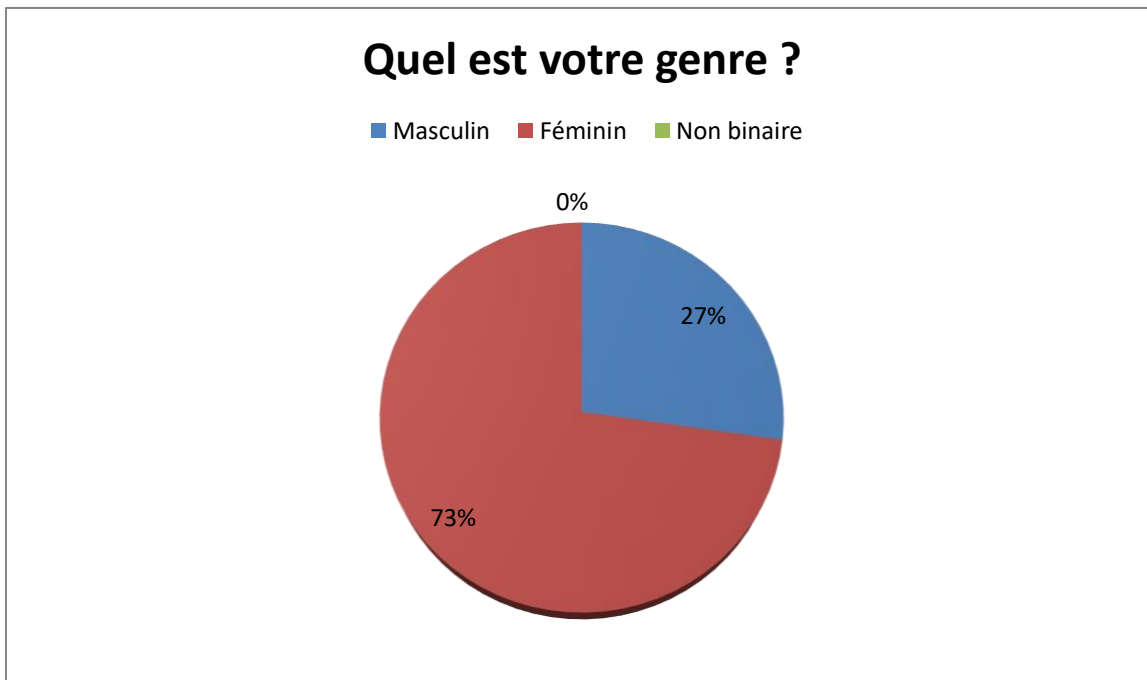


Figure 9 : Quel est votre genre ?

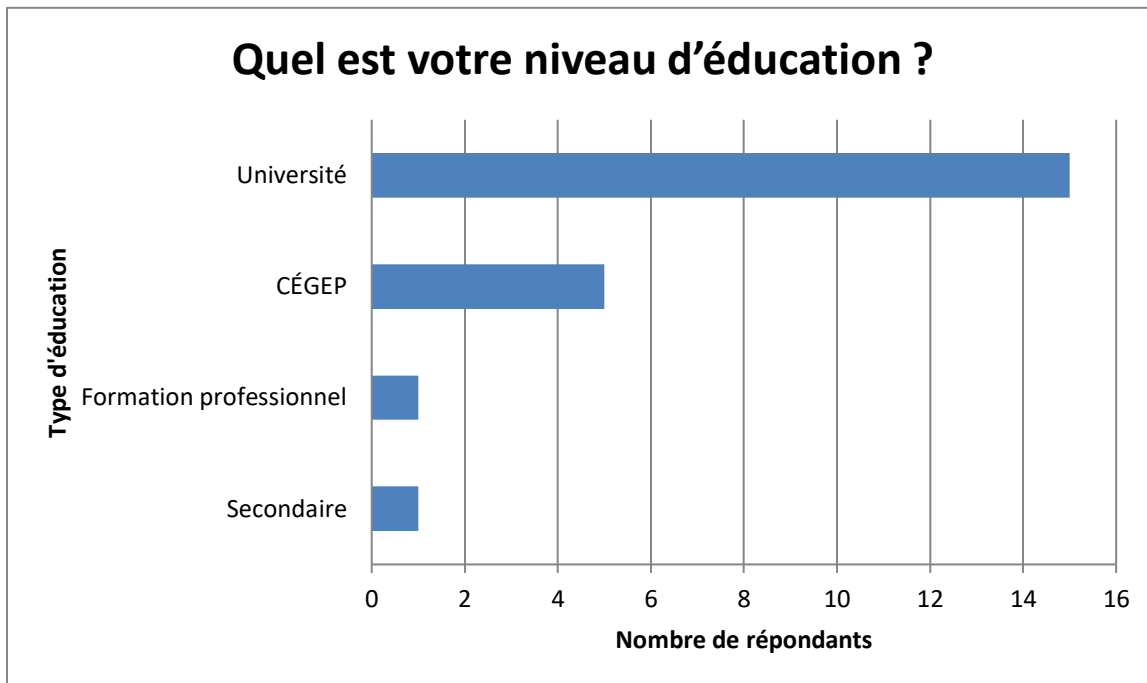


Figure 10 : Quel est votre niveau d'éducation ?

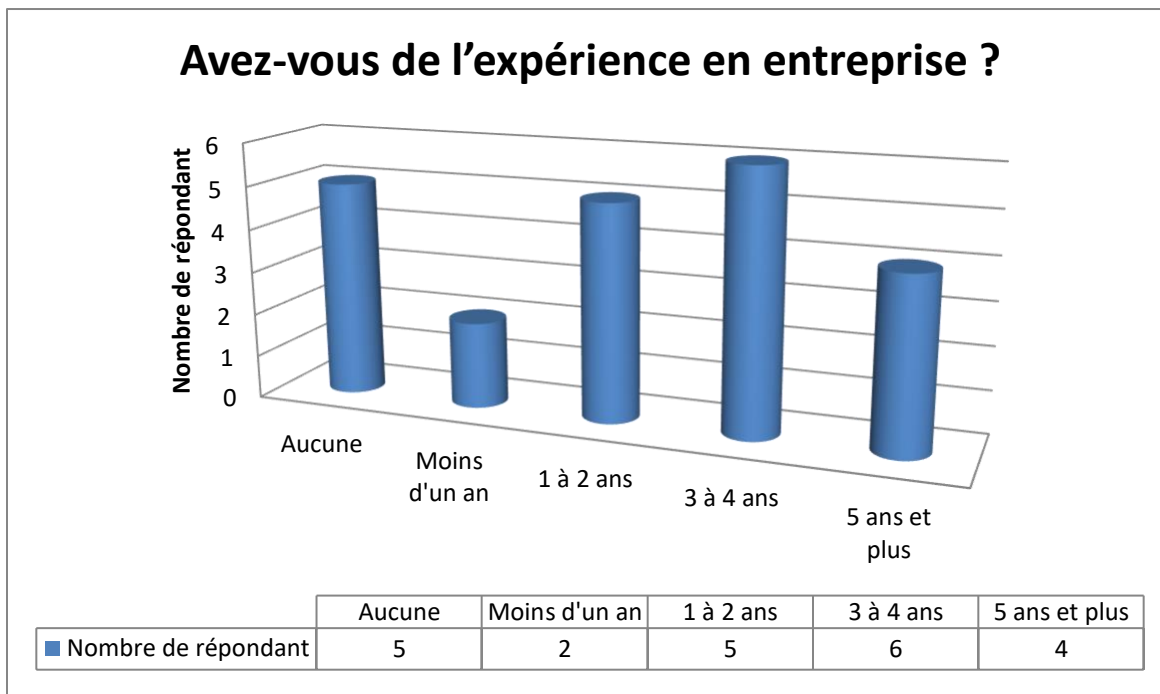


Figure 11 : Avez-vous de l'expérience en entreprise ?