

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Révolution du travail : Flexibilité et télétravail comme nouveaux atouts pour attirer la génération Z en Belgique

Mémoire présenté par :
Charlotte VANDER LINDEN

Pour l'obtention du diplôme de :
Master en sciences commerciales
Année académique 2023-2024

Promoteur :
Marine DE RIDDER

Remerciements

Je tiens avant tout à exprimer ma sincère gratitude à Madame DE RIDDER, ma promotrice, pour son expertise, son soutien et sa disponibilité tout au long de mon parcours de recherche et de rédaction de ce mémoire. Ses conseils éclairés ont été cruciaux pour la réalisation de ce travail et m'ont guidée dans la bonne direction. Son encouragement a renforcé ma confiance et m'a permis de mener ce projet à terme avec sérénité.

Je souhaite également adresser mes plus profonds remerciements à mes parents, Kathleen CAUWENBERGHS et Pascal VANDER LINDEN, pour leur soutien indéfectible tout au long de cette dernière étape de mon parcours universitaire. Leur présence constante, même dans les moments de doute, a été d'une aide précieuse. Je leur suis particulièrement reconnaissante pour leur aide dans la relecture de mon mémoire.

Je tiens aussi à remercier mes amis et mes proches non mentionnés ici, qui m'ont soutenue sans faille tout au long de cette aventure. Leur encouragement et leur compréhension ont été essentiels pour me maintenir motivée et concentrée.

Enfin, je remercie toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce travail, notamment en participant à l'étude quantitative.

Mes remerciements les plus sincères vont à chacune de ces personnes qui ont joué un rôle crucial dans cette étape finale de ma vie académique.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives dans le cadre du mémoire

« Je soussigné, VANDER LINDEN, Charlotte, master en sciences commerciales 2023-2024, déclare par la présente que le travail ci-joint respecte les règles de référencement des sources reprises dans le règlement des études en signé lors de mon inscription à l'ICHEC (respect de la norme APA concernant le référencement dans le texte, la bibliographie, etc.) ; que ce travail est l'aboutissement d'une démarche entièrement personnelle; qu'il ne contient pas de contenus produits par une intelligence artificielle sans y faire explicitement référence. Par ma signature, je certifie sur l'honneur avoir pris connaissance des documents précités et que le travail présenté est original et exempt de tout emprunt à un tiers non-cité correctement.»

Charlotte Vander Linden - 20 mai 2024

« Chaque génération se croit plus intelligente que celle qui l'a précédée et plus sage que celle qui la suit. » - Georges Orwell (2001)

Table des matières

Introduction	1
<i>Objectifs et portée du mémoire.....</i>	<i>2</i>
Chapitre 1 : La flexibilité au travail – Une revue de littérature.....	4
1. Contexte.....	4
1.1. Taux d'emploi, taux de chômage et pénurie de talents	6
1.2. Conséquences de la pénurie des talents pour les entreprises	9
2. La flexibilité au travail.....	10
2.1. Notions de flexibilité	10
2.2. Contexte historique et évolution des pratiques de flexibilité	12
2.3. Les différentes formes de flexibilité au travail	13
2.4. Le télétravail comme forme de flexibilité.....	15
2.5. Avantages et défis de la flexibilité.....	16
3. Le future de la flexibilité au travail	19
4. Conclusion sur la flexibilité	20
Chapitre 2 : La génération Z au travail – Une revue de littérature.....	21
1. Profil de la génération Z.....	22
1.1. La génération Z et la pandémie Covid-19.....	24
2. Comparaison des différentes générations au travail.....	25
3. Préférences de la génération Z pour le télétravail et la flexibilité.....	30
3.1. Attirance pour des environnements de travail flexibles.....	30
3.2. Facteurs motivants et dissuasifs	30
4. Nouvelles tendances en matière de recrutement	31
4.1. Stratégies de recrutement innovantes.....	32
5. Influence du contexte socio-économique.....	35
Conclusion sur la génération Z	37
Chapitre 3 : Problématisation	38
Chapitre 4 : Méthodologie.....	42
1. Présentation des hypothèses	42
2. Description de la méthode de recherche	44
2.1. Élaboration du questionnaire de l'étude quantitative	44
2.2. Adaptations linguistiques.....	45
2.3. Méthodes de diffusion.....	45
2.4. Utilité de l'enquête	45
3. Justification des choix méthodologiques	46
4. Limites de l'étude quantitative et avantages potentiels d'une étude qualitative complémentaire	46
4.1. Taille de l'échantillon	46
4.2. Limites de l'étude quantitative	47

4.3.	Avantages d'une étude qualitative complémentaire	47
4.4.	Gestion des limites méthodologiques.....	47
Chapitre 5 : Résultats		49
1.	<i>Présentation et analyse des données collectées</i>	<i>49</i>
1.1.	Profil du répondant.....	50
1.2.	QCM	57
1.3.	QRM	61
1.4.	Questions ouvertes	70
2.	<i>Analyse des résultats</i>	<i>74</i>
3.	<i>Discussion sur les implications des découvertes</i>	<i>75</i>
4.	<i>Validation/invalidation des hypothèses.....</i>	<i>76</i>
<i>Conclusion sur les résultats de l'enquête</i>		<i>78</i>
Recommandations		80
Réflexions personnelles et implications pour les futures recherches		82
Conclusion générale		84

Introduction

L'évolution des pratiques de travail au fil des dernières décennies a progressivement conduit à une remise en question des structures traditionnelles du lieu de travail. Cette transformation a été particulièrement influencée par l'avènement des technologies numériques, permettant une flexibilité accrue dans les modalités de travail. Parmi ces changements, le télétravail s'est imposé comme une composante de plus en plus prévalente, une tendance exponentiellement accélérée par la crise sanitaire mondiale de COVID-19. Dans ce contexte, la génération Z, qui commence à entrer sur le marché du travail, porte des attentes différentes de celles de ses prédécesseurs, influençant significativement les dynamiques de travail contemporaines en Belgique et ailleurs.

Historiquement, le travail à distance était perçu comme une exception ou un arrangement temporaire. Toutefois, avec la progression des outils numériques et des capacités de communication à distance, il est désormais envisagé comme une solution permanente pour diverses fonctions. En Belgique, des études telles que celle menée par BDO en 2020, publiée en 2021, ont montré une adoption notable du télétravail, avec une grande partie des travailleurs souhaitant continuer à travailler de chez eux pour au moins une partie de leur temps de travail postpandémie. Cette enquête met en lumière une évolution des attentes, avec un intérêt marqué pour une plus grande autonomie dans la gestion des horaires et des lieux de travail (MarCom, 2020).

Parallèlement, la génération Z entre sur le marché du travail avec des valeurs et des exigences qui remettent en question les paradigmes traditionnels. Nés entre le milieu des années 1990 et le début des années 2010, ces jeunes travailleurs ont grandi dans un monde hyperconnecté, influençant profondément leur rapport au travail. Des rapports comme celui publié par Forbes en 2023 révèlent que cette génération valorise fortement la flexibilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, parfois même au-dessus de la rémunération. Cette préférence pour la flexibilité se traduit par une attente de politiques de travail plus adaptatives de la part de leurs employeurs (Forbes, 2023).

La question se pose alors : comment les entreprises peuvent-elles s'adapter à ces nouvelles attentes sans compromettre la productivité et la cohésion interne ? Cette interrogation est d'autant plus pertinente que le paysage économique et social évolue rapidement, avec des implications profondes pour les pratiques de gestion des ressources humaines.

L'objectif de cette recherche est donc de cartographier le terrain sur lequel les préférences de la génération Z pour la flexibilité et le télétravail se rencontrent avec les réponses des organisations en Belgique. En examinant le contexte historique et actuel de ces pratiques, ainsi que les caractéristiques démographiques et comportementales de la génération Z, cette étude

visé à fournir un aperçu des futures tendances du travail, tout en ouvrant la discussion sur les adaptations nécessaires dans les stratégies de gestion du personnel.

Cette introduction pose les bases d'une réflexion approfondie sur l'intersection entre les évolutions technologiques, les changements sociétaux et les nouvelles générations de travailleurs. Elle explore comment ces éléments se conjuguent pour redéfinir les standards du monde professionnel contemporain.

Par la suite, nous exposerons les objectifs fondamentaux de notre recherche et tracerons le plan qui guidera notre exploration des multiples dimensions de la flexibilité du travail, du télétravail et de leurs répercussions sur les jeunes travailleurs en Belgique. Forts d'une approche pluridisciplinaire, nous nous engageons à offrir des perspectives approfondies et des recommandations éclairées pour appréhender et répondre aux défis complexes posés par la flexibilité du travail dans le monde professionnel contemporain.

Objectifs et portée du mémoire

Dans le cadre de ce mémoire, nous explorerons comment et pourquoi la flexibilité, en particulier les pratiques de télétravail, est devenue un critère essentiel pour les jeunes travailleurs de la génération Z en Belgique. Nous analyserons également les dynamiques sous-jacentes qui influencent cette tendance au sein des organisations contemporaines.

L'objectif principal de cette étude est de comprendre en profondeur les attentes de la génération Z relatives à la flexibilité au travail. Nous chercherons à identifier comment ces attentes influencent leurs choix professionnels et examinerons les adaptations des politiques de travail des entreprises belges en réponse à ces attentes. Ce travail vise également à anticiper les tendances futures concernant la flexibilité au travail et le télétravail en Belgique, offrant des recommandations stratégiques aux entreprises pour mieux attirer et retenir les talents de cette génération montante.

Ce mémoire est structuré en plusieurs chapitres qui détaillent chaque aspect de l'étude. Après une introduction générale au sujet, le premier chapitre offre une revue de littérature approfondie sur la flexibilité au travail, traçant les contours historiques et évolutifs des pratiques de flexibilité, y compris le télétravail. Le second chapitre se concentre spécifiquement sur la génération Z, décrivant ses caractéristiques démographiques et comportementales, et comparant ses attentes à celles des générations précédentes avec un focus particulier sur leurs préférences pour le télétravail et la flexibilité.

Le troisième chapitre problématise la question en examinant les défis et les opportunités liés à l'intégration des attentes de la génération Z dans les politiques des entreprises. Cette partie explore également les dynamiques organisationnelles qui influencent l'adoption du télétravail. S'ensuit une section méthodologique où sont décrites et justifiées les méthodes de recherche employées pour collecter et analyser les données pertinentes à notre question de recherche. Les résultats de cette enquête sont présentés et discutés dans le cinquième chapitre, où les données recueillies sont analysées pour répondre à la question de recherche principale. Ce chapitre sert également de base pour une discussion sur les implications des découvertes et sur les recommandations stratégiques pour les entreprises.

En conclusion, ce mémoire synthétise les principaux apprentissages, répond à la question de recherche et propose une réflexion sur les implications futures pour les politiques de travail. Des recommandations sont également formulées pour aider les entreprises à s'adapter aux attentes de la génération Z.

Chapitre 1 : La flexibilité au travail – Une revue de littérature

1. Contexte

En faisant le bilan, la situation mondiale actuelle est marquée par une masse de problèmes et de catastrophes. Les conflits armés, notamment la guerre en Ukraine et le conflit israélo-palestinien, continuent de causer des destructions et des pertes humaines considérables. Ces conflits perturbent également les chaînes d'approvisionnement globales et exacerbent les tensions géopolitiques. Parallèlement, la pandémie de COVID-19 qui commence à quitter les gros titres, bien que sous contrôle dans plusieurs régions grâce aux campagnes de vaccination, continue de poser des défis avec l'apparition de nouveaux variants. Les catastrophes naturelles, telles que les ouragans, les incendies de forêt et les inondations, augmentent en fréquence et en intensité, amplifiées par le réchauffement climatique.

De plus, l'impact des technologies modernes, comme les intelligences artificielles et les voitures électriques, transforme les secteurs économiques et soulève des questions sur l'avenir de l'emploi et de la mobilité dans tous les ménages. La digitalisation croissante et l'hyperconnectivité influencent également le commerce international, en addition à l'impact des crises économiques liées à tous les phénomènes cités, modifiant les dynamiques du marché mondial.

En Belgique, la situation est également préoccupante. Le pays fait face à des problèmes politiques et environnementaux importants. À l'avant-veille des élections, une fragmentation politique se fait ressentir sur l'ensemble du territoire, rendant difficile de garder un optimisme quant à la formation de gouvernements stables. Les inondations récurrentes, intensifiées par le changement climatique, ont causé des dégâts considérables, affectant les infrastructures, les foyers et les moyens de subsistance des citoyens. Le secteur agricole belge est particulièrement touché et ce d'année en année, avec des impacts sur les récoltes et la stabilité alimentaire. Cette situation actuelle est en cause aux crises économiques actuelles, aux inflations et aux inquiétudes d'ordre national et international.

Le marché de l'emploi en Belgique est marqué par une pénurie de talents qui s'aggrave. Le Forem identifie 92 métiers en pénurie (Forem, 2023), allant des camionneurs aux chefs de cuisine. Celle-ci pourrait être due à plusieurs facteurs tels que des conditions d'embauche et de travail peu attractives, des efforts insuffisants de rétention des employés, et une gestion des talents parfois inefficace. La montée des intelligences artificielles et de l'hyperconnectivité transforme également les besoins en compétences, rendant certains emplois obsolètes tandis que de nouveaux métiers émergent.

Les entreprises qui ne parviennent pas à s'adapter à ces exigences risquent de se retrouver en difficulté, car la compétition pour attirer des compétences de haut niveau est féroce et mondialisée. Ce contexte de marché implique que les politiques d'emploi doivent être continuellement révisées pour aligner les offres d'emploi avec les attentes des travailleurs et les besoins du marché. La préparation technologique des entreprises est également cruciale pour soutenir l'efficacité du télétravail, ce qui est essentiel pour répondre aux attentes de la génération Z qui valorise fortement la flexibilité et l'intégration technologique dans le milieu professionnel (Robert Walters, 2023).

Pourcentage d'entreprises ayant des difficultés à attirer des employés

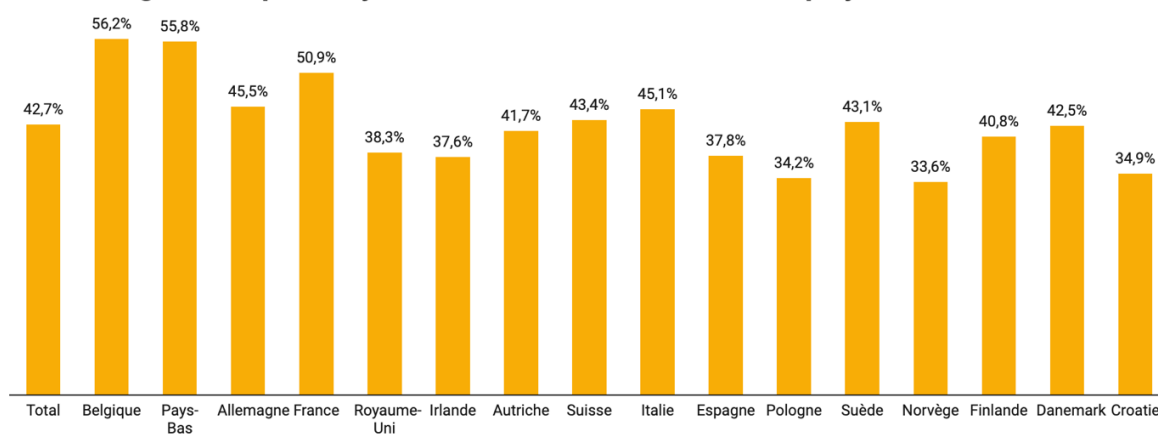


Figure 1 : Pourcentage d'entreprises ayant des difficultés à attirer des employés

Source : *La moitié des entreprises belges sont confrontées à une pénurie de personnel pour accomplir le travail – SD Worx (2023)*. En ligne, consulté le 2 avril 2024. Récupéré de <https://www.sdworx.be/fr-be/propos-de-sd-worx/presse/la-moitie-des-entreprises-belges-sont-confrontees-une-penurie-de-personnel>

La pandémie de COVID-19 a eu des conséquences durables sur le marché de l'emploi, provoquant de nombreuses faillites et augmentant le taux de chômage. Les entreprises doivent désormais naviguer dans un environnement postpandémique où la flexibilité et la résilience sont essentielles. En Belgique, une part significative de la population active, soit 23,9 % des 20-64 ans, se trouve en dehors du marché du travail (Statbel, 2024). Les jeunes générations, confrontées à un marché du travail incertain, sont plus susceptibles de souffrir de burnout et de rechercher des emplois offrant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

La digitalisation rapide pose également des défis et des opportunités. Si elle permet une plus grande efficacité et de nouvelles formes de travail, elle exige aussi une adaptation rapide des compétences et une gestion des talents plus stratégique. Les entreprises doivent investir dans la formation continue et créer des environnements de travail attractifs pour attirer et retenir les meilleurs talents.

En bref, la Belgique, comme le reste du monde, doit faire face à des défis complexes et interdépendants. La guerre des talents, accrue par la pénurie de main-d'œuvre, la digitalisation et les impacts de la pandémie, nécessite des réponses innovantes et coordonnées pour assurer une croissance économique durable et inclusive.

1.1. Taux d'emploi, taux de chômage et pénurie de talents

En 2023, le taux d'emploi en Belgique pour les 20-64 ans était de 72,1 %, légèrement en hausse par rapport aux 71,9 % de 2022. Les hommes avaient un taux d'emploi de 75,9 %, tandis que celui des femmes était de 68,3 %. La Flandre affichait le taux d'emploi le plus élevé à 76,8 %, suivie par Bruxelles à 66,5 % et la Wallonie à 65,5 %. Pour la première fois depuis les années 90, le taux d'emploi à Bruxelles a dépassé celui de la Wallonie. Les provinces de la Flandre occidentale et orientale avaient les taux d'emploi les plus élevés, atteignant environ 79 %.

Graphique 1 : Taux d'emploi des 20-64 ans selon la région (2000-2023)

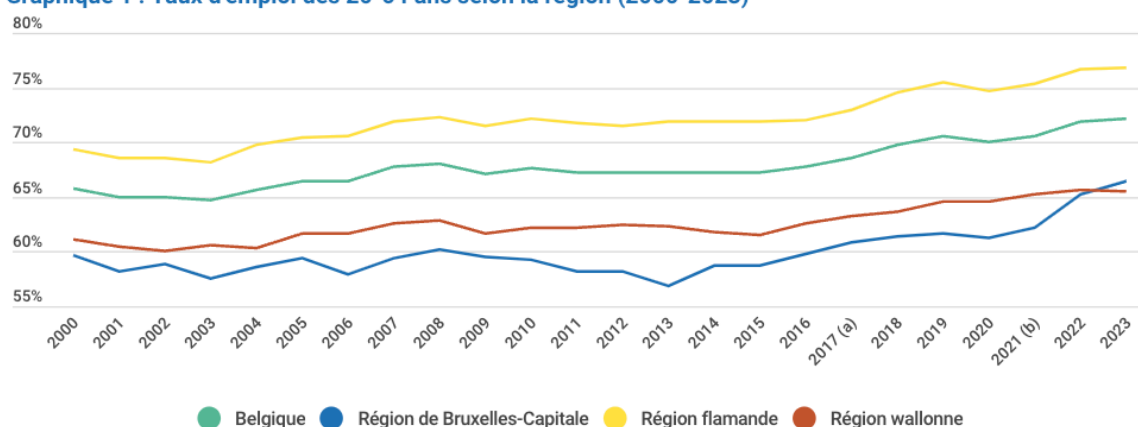


Figure 2 : Taux d'emploi des 20-64 ans selon la région (2000-2023)

Source : 72,1% des 20-64 ans exercent un emploi en 2023 : *Emploi et chômage* - Statbel. (2024). En ligne, consulté le 10 mai 2024. Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2023/12/12/les-penuries-de-talents-maintiennent-les-intentions-de-recrutement-a-un-niveau-eleve-en-belgique-pour-le-1er-trimestre-2024/>

Le taux de chômage en Belgique a, lui, connu un pic significatif en 2020 en raison de la crise du COVID-19. La pandémie a entraîné des mesures de confinement strictes et une interruption massive de l'activité économique, provoquant une hausse rapide du chômage suite au chômage temporaire pour cause de force majeure Corona (ONSS, 2022). De nombreuses entreprises ont dû réduire leurs effectifs ou fermer temporairement, ce qui a poussé le taux de chômage à des niveaux élevés. En 2021, le taux de chômage a atteint environ 6,5 %, avant de commencer à diminuer progressivement avec la reprise économique et les mesures de soutien mises en place par le gouvernement belge (Di Prima & Baudoux, 2024).

La situation concernant la pénurie de talents est complexe et multifactorielle. Globalement, les entreprises continuent de faire face à des défis importants pour trouver des talents qualifiés. En Belgique, cette pénurie est particulièrement marquée. Selon une étude de ManpowerGroup, 74 % des employeurs belges rencontrent des difficultés à pourvoir les postes vacants. Cette situation est exacerbée par des conditions de travail et d'embauche peu attractives et une compétition intense pour les talents disponibles (ManpowerGroup Belgium, 2024).

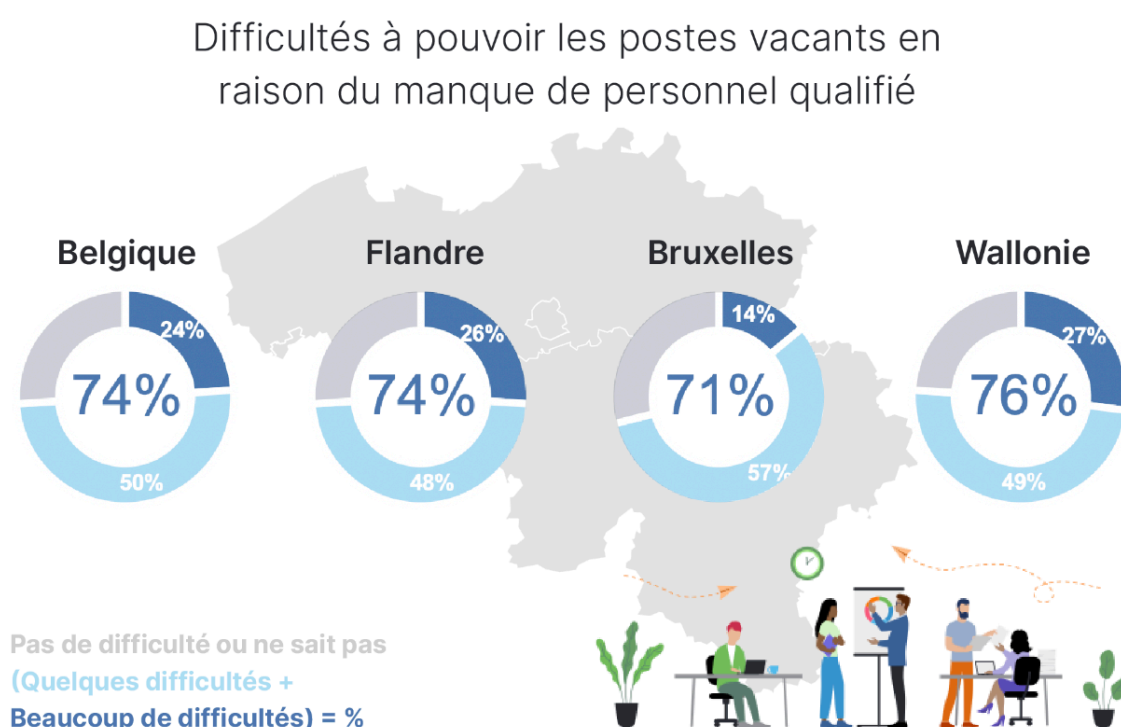


Figure 3 : Les pénuries de talents Belgique 2024 - Régions

Source : *Les pénuries de talents maintiennent les intentions de recrutement à un niveau élevé en Belgique pour le 1er trimestre 2024 – ManpowerGroup.* (2024). En ligne, consulté le 10 mai 2024. Récupéré de <https://www.manpowergroup.be/fr/2023/12/12/les-penuries-de-talents-maintiennent-les-intentions-de-recrutement-a-un-niveau-eleve-en-belgique-pour-le-1er-trimestre-2024/>

En Flandre, la perspective nette d'emploi est de +34 %, tandis qu'en Wallonie, elle est de +33 % et à Bruxelles de +27 % (ManpowerGroup Belgium, 2024). Les secteurs les plus touchés par la pénurie de talents incluent les services de communication, les technologies de l'information et les services publics. Les employeurs de ces secteurs rapportent les niveaux les plus élevés de difficulté à recruter. Pour faire face à cette pénurie, de nombreuses entreprises adoptent des stratégies telles que l'augmentation des salaires, l'offre de bonus à l'embauche et la flexibilisation des conditions de travail.

Cette pénurie de talents est également influencée par la montée en puissance des intelligences artificielles et la digitalisation, qui transforment les besoins en compétences. Les nouvelles générations, quant à elles, recherchent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle, ce qui complique davantage la tâche des employeurs pour attirer et retenir les talents. En résumé, la Belgique, comme d'autres pays, doit s'adapter rapidement à ces nouvelles réalités pour maintenir sa compétitivité sur le marché mondial.

Le graphique ci-dessous illustre les difficultés rencontrées par les employeurs belges dans divers secteurs pour trouver des talents qualifiés. Les données montrent que la pénurie de talents est un problème transversal affectant de nombreux domaines en Belgique, particulièrement le secteur public et des services de communication.

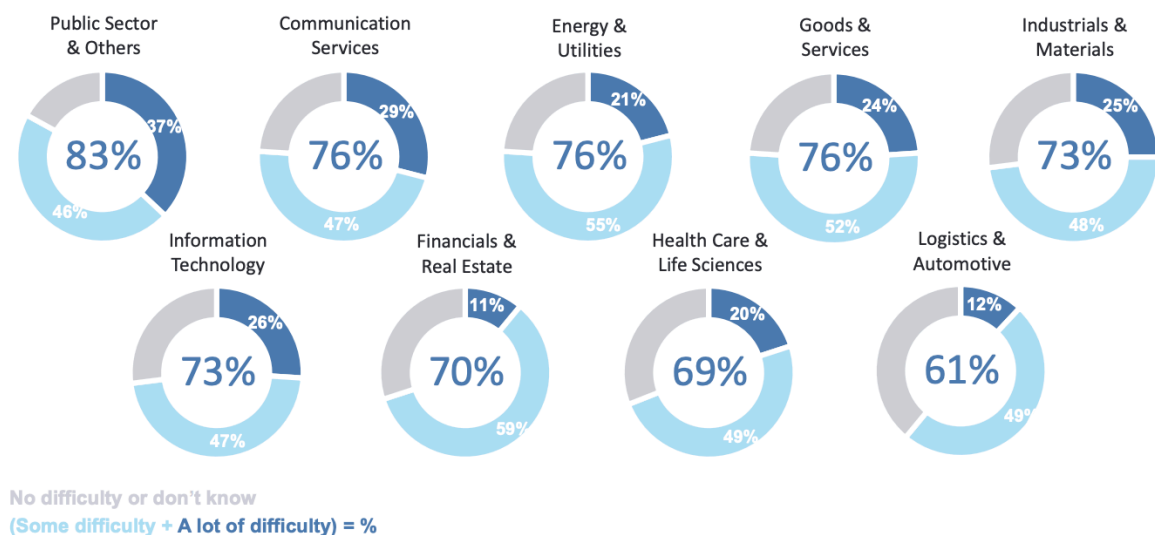


Figure 4 : Les pénuries de talents 2024 en Belgique par secteurs

Source : Les pénuries de talents maintiennent les intentions de recrutement à un niveau élevé en Belgique pour le 1er trimestre 2024 – ManpowerGroup.(2024). En ligne, consulté le 10 mai 2024.

Récupéré de https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2023/12/BE_EN_MEOS_Report_1Q24.pdf

1.2. Conséquences de la pénurie des talents pour les entreprises

Les secteurs et entreprises qui font face à cette guerre des talents se retrouvent forcées à mettre de nouvelles stratégies en place afin de palier à ce problème majeur. Parmi les choses mises en place, nous retrouvons les suivantes :

Offrir plus de flexibilité est essentiel
pour attirer et retenir les talents.

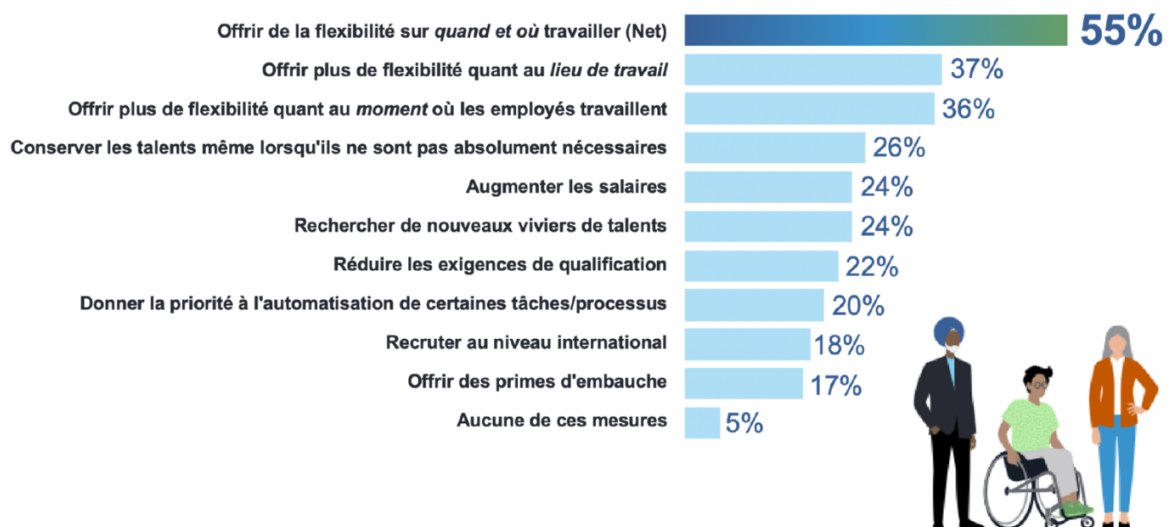


Figure 5 : Comment les employeurs belges s'attaquent à la pénurie de talents ?

Source : *Les pénuries de talents maintiennent les intentions de recrutement à un niveau élevé en Belgique pour le 1er trimestre 2024* – ManpowerGroup.(2024). En ligne, consulté le 10 mai 2024.

Récupéré de https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2023/12/BE_EN_MEOS_Report_1Q24.pdf

Il est clair que la flexibilité est désormais au cœur des préoccupations des employeurs pour attirer et retenir les talents, surpassant même l'augmentation salariale. Assistons-nous à une révolution du marché du travail où les priorités ont radicalement changé ? Les objectifs principaux des travailleurs ne semblent plus être la carrière et le salaire, mais plutôt l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle ainsi que le bien-être au travail.

De plus, avec l'évolution constante des technologies, les entreprises qui investissent dans la numérisation et la modernisation de leurs outils de travail se positionnent favorablement pour attirer et retenir les jeunes talents, notamment ceux de la génération Z, qui valorisent l'intégration de la technologie dans leur vie professionnelle. Ces mesures ne sont pas seulement des réponses aux défis immédiats mais constituent également une part essentielle d'une stratégie à long terme pour maintenir une main-d'œuvre stable et motivée dans un marché dynamique et en constante évolution.

En résumé, le marché du travail en Belgique en 2024 est à un carrefour, avec des défis tels que le chômage des jeunes et des pénuries de compétences d'une part, et des opportunités liées à la numérisation et à la flexibilisation des conditions de travail d'autre part. Les entreprises doivent naviguer dans ce paysage en évolution rapide pour rester compétitives et attractives pour une main-d'œuvre de plus en plus exigeante en termes de conditions de travail et d'équilibre vie professionnelle/vie privée.

2. La flexibilité au travail

2.1. Notions de flexibilité

Qu'entendons-nous par « flexibilité » ou « flexibilisation » dans le cadre professionnel ? Quelle portée cette notion englobe-t-elle et quelles en sont les limites ? Est-elle applicable à toutes les industries et toutes les entreprises ? En quoi consiste précisément cette flexibilité et pourquoi revêt-elle une importance capitale pour de nombreux travailleurs aujourd'hui ? Ces questions cruciales méritent une analyse approfondie pour appréhender les tendances actuelles du marché du travail.

Nous aborderons ces interrogations en définissant précisément ce qu'est la flexibilité du travail, en passant en revue ses différentes manifestations et en mesurant son impact à travers divers secteurs. L'objectif est de fournir une vue d'ensemble claire sur ce que la flexibilité signifie concrètement pour les employeurs et les employés et d'explorer ses implications. Cette démarche nous aidera à comprendre pourquoi la flexibilité est devenue un pilier essentiel des politiques de ressources humaines et un facteur clé de l'engagement et de la satisfaction des employés dans le paysage professionnel moderne.

Flexibilité

La notion de flexibilité est vaste et peut être abordée sous plusieurs angles. D'une manière générale, la flexibilité désigne la capacité à s'adapter, à changer ou à être modifié pour répondre à des circonstances ou des besoins différents. Cette capacité peut se manifester de diverses manières, que ce soit dans les propriétés physiques d'un matériau, dans le comportement ou l'attitude des personnes, ou dans les stratégies organisationnelles (Larousse, s. d.).

Dans le contexte du travail, la flexibilité se réfère spécifiquement à la capacité d'une organisation et de ses employés à s'adapter efficacement aux changements et aux exigences variables du marché du travail. Cela peut inclure des arrangements de travail flexibles comme des horaires modifiés, le travail à distance, les semaines de travail comprimées, et le job sharing. Ces pratiques sont destinées à favoriser un équilibre optimal entre la vie

professionnelle et la vie privée des employés, tout en augmentant la productivité et l'efficacité organisationnelle.

Flexibilité du travail

« Être flexible, c'est être prêt à changer rapidement et efficacement lorsque les circonstances l'exigent. » – John C. Maxwell

La notion de flexibilité au travail, bien que largement reconnue pour ses avantages en matière de gestion des ressources humaines et d'adaptabilité organisationnelle, mérite une exploration détaillée pour en saisir pleinement la portée et les implications. La flexibilité du travail est essentiellement une pratique managériale qui permet aux entreprises d'ajuster leur main-d'œuvre aux fluctuations du marché, en assurant une adaptation constante aux conditions économiques et professionnelles changeantes (Perret, 2023).

Cette adaptabilité peut se manifester de différentes manières, notamment par des modifications des horaires de travail, le partage de postes, la compression des heures de travail, ou encore le travail à domicile ou depuis d'autres lieux. Ces arrangements sont conçus pour répondre aux besoins à la fois des employeurs et des employés, facilitant un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle tout en cherchant à optimiser la productivité et l'efficacité des organisations (Australian Government, s. d.).

La flexibilité du travail ne se limite pas uniquement à la gestion des horaires ou des lieux de travail mais s'étend également à d'autres aspects tels que les salaires, les primes, ou même les matières premières, reflétant une approche holistique de l'adaptabilité dans l'environnement professionnel contemporain (MintHR, s. d.). Cette approche globale est particulièrement pertinente dans un contexte où les entreprises doivent être capables de répondre rapidement aux changements de demande, qu'ils soient en hausse ou en baisse, pour maintenir une productivité optimale.

Dans le futur, la flexibilité au travail est susceptible de devenir encore plus centrale dans les stratégies d'entreprise, alors que les organisations cherchent à tirer parti des avancées technologiques et à répondre aux attentes croissantes des employés en matière de flexibilité. Ce mouvement vers des modèles de travail plus flexibles est vu comme un moyen crucial d'attirer et de retenir les talents, en particulier ceux de la génération Z, qui valorisent fortement l'autonomie et l'équilibre travail-vie (Kossek et al., 2021).

2.2. Contexte historique et évolution des pratiques de flexibilité

La trajectoire du travail et de sa flexibilité dans l'histoire est marquée par une série de transformations majeures qui reflètent les mutations économiques, sociales et technologiques à travers les âges. L'évolution du concept de travail, depuis sa perception primitive comme une corvée pénible jusqu'à son rôle central dans les économies modernes, démontre comment les pratiques de travail ont été constamment réinventées pour répondre aux exigences changeantes des sociétés et des marchés (Bardelli, 2016).

Dans l'Antiquité, le travail est souvent vu sous un angle péjoratif, associé à la torture — le mot même "travail" dérivant du latin *tripalium*, un instrument de torture. Cette vision du travail comme punition perdure jusqu'au Moyen Âge, où, sous l'influence des monastères et de la pensée chrétienne, il commence à être envisagé comme bénéfique pour le bien commun, tout en restant une expiation du péché originel (Artigot, 1999).

Au tournant de la Renaissance, la réévaluation du travail s'accompagne d'une redéfinition de sa flexibilité, ce qui inaugure les prémices de l'économie moderne. Les figures emblématiques de cette époque, comme Adam Smith et David Ricardo, ont non seulement mis en lumière le rôle du travail comme moteur de l'économie mais ont aussi commencé à explorer des concepts tels que la division du travail, prélude à des formes de flexibilité organisationnelle. Smith, avec sa théorie de la spécialisation des tâches, et Ricardo, par ses réflexions sur la répartition du travail en fonction des avantages comparatifs, ont jeté les bases d'une économie où la flexibilité du travail n'est pas seulement une réaction aux fluctuations du marché, mais une stratégie proactive pour maximiser l'efficacité économique. Cette perspective a ouvert la voie à des modèles de travail plus flexibles, qui évolueraient plus tard en stratégies complexes adaptées aux dynamiques du marché globalisé.

Avec l'industrialisation, notamment au 19^{ème} siècle, le travail subit une transformation radicale avec l'introduction du taylorisme. Frederick Winslow Taylor propose des méthodes pour augmenter l'efficacité par la standardisation des tâches et la mesure précise des temps de travail, une approche qui sera amplifiée par Henry Ford dans ses usines avec la production de masse (Tristan Gaston-Breton, 2016). Ces modèles, centrés sur une optimisation rigide du travail, seront plus tard contestés et adaptés à de nouveaux besoins d'agilité.

Le milieu du 20^e siècle marque l'introduction de concepts de flexibilité dans le travail avec les innovations de Toyota, qui développe des pratiques permettant une meilleure adaptation aux fluctuations de la production et de la demande, comme la gestion des postes de travail interchangeables et l'optimisation des flux de production, établissant ainsi les fondements du système de production juste-à-temps et du toyotisme (Daviet, 2023).

À l'ère contemporaine, la flexibilité du travail est devenue une composante clé des marchés du travail face à la globalisation économique et à l'avènement des technologies de l'information. Les pratiques modernes de flexibilité, souvent inscrites dans des cadres de "flexicurité", cherchent un équilibre entre la flexibilité pour les employeurs et la sécurité pour les travailleurs, intégrant la modulation des horaires, le télétravail, et des contrats plus variés pour s'adapter dynamiquement aux besoins changeants des entreprises et des employés (Commission Européenne, s. d.).

Cette évolution continue souligne la nécessité pour les sociétés et les économies de s'adapter à des conditions changeantes tout en tentant de maintenir des normes équitables pour les travailleurs, en dépit des défis que posent l'automatisation et l'évolution rapide des secteurs d'activité. Ces dynamiques illustrent l'importance croissante de politiques de travail innovantes et réactives, capables de soutenir à la fois la compétitivité économique et la justice sociale dans le contexte de la mondialisation.

2.3. Les différentes formes de flexibilité au travail

En réponse aux défis rencontrés actuellement sur le marché de l'emploi, la flexibilité au travail est devenue une priorité essentielle pour les employeurs cherchant à attirer et retenir les talents. Parmi les pratiques innovantes, on trouve le télétravail, les horaires flexibles, le travail à temps partiel et les politiques de congés illimités. Selon un rapport d'Ivanti, 71 % des employés privilégient désormais la flexibilité quant à leur lieu de travail, soulignant l'importance de pouvoir travailler de n'importe où (Ivanti, 2024).

Pierre Monclos, conférencier, auteur et formateur sur les évolutions RH, insiste quant à la transparence et la flexibilité étant des tendances clés pour 2024, avec une attention particulière sur le bien-être des employés et la réduction des horaires de travail tout en maintenant la productivité (Philippe, 2024). Marvin Recruter note que pour mettre en place une flexibilité efficace, il est essentiel de définir des objectifs clairs et de communiquer régulièrement avec les équipes pour garantir l'alignement des attentes et des performances (Hébert, 2024). Culture RH ajoute que cette flexibilité contribue non seulement à améliorer la satisfaction et la rétention des employés, mais aussi à attirer de nouveaux talents dans un marché de l'emploi concurrentiel (Lajoinie, 2024).

Les formes de flexibilité du travail ont évolué pour devenir un élément crucial de la stratégie organisationnelle des entreprises modernes. La flexibilité du travail, dans sa diversité, englobe des pratiques variées qui permettent une adaptation dynamique tant pour les employeurs que pour les employés face aux exigences changeantes du marché. Ces pratiques incluent, entre autres, des aménagements d'horaires, le partage de postes, les heures compressées, et le télétravail, offrant ainsi une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle. En considérant ces aspects, nous examinerons comment la flexibilité du travail favorise non

seulement l'équilibre travail-vie privée mais aussi l'efficacité et la productivité au sein des organisations.

En Belgique, la flexibilité des horaires de travail est réglementée par la loi du 5 mars 2017 relative au travail faisable et maniable, qui permet aux employeurs d'adopter un régime d'horaires flexibles adapté aux fluctuations des besoins de l'entreprise. Ce régime permet de varier la durée quotidienne du travail jusqu'à 9 heures et la durée hebdomadaire jusqu'à 45 heures, avec des variations possibles de plus ou moins 2 heures quotidiennes et 5 heures hebdomadaires par rapport à un horaire normal. Les ajustements d'horaires doivent être communiqués aux employés au moins 7 jours à l'avance et affichés de manière visible dans l'entreprise (SPF emploi, s. d.).

Pour mettre en place ces horaires flexibles, l'entreprise doit se baser sur une convention collective de travail, soit établie au niveau de l'organe paritaire, soit spécifiquement au sein de l'entreprise. La loi uniformise également la période de référence pour la durée hebdomadaire moyenne de travail à un an, pendant laquelle la moyenne hebdomadaire doit être de 38 heures, sauf modification par convention collective. Cette régulation offre aux entreprises une capacité d'adaptation cruciale pour répondre efficacement à l'évolution des demandes du marché tout en maintenant un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle des employés. La mise en œuvre des horaires flexibles illustre un effort pour moderniser le marché du travail belge, en le rendant à la fois plus dynamique et plus humain. Certaines entreprises peuvent également mettre en place une banque d'heures, où les heures supplémentaires travaillées peuvent être enregistrées et utilisées ultérieurement pour prendre des congés payés, offrant ainsi une autre forme de flexibilité (SPF emploi, s. d.).

Le télétravail, bien que pas strictement réglementé comme les autres formes de flexibilité, est de plus en plus adopté en Belgique. Il permet aux employés de travailler depuis leur domicile ou un autre lieu éloigné, contribuant ainsi à la réduction des temps de déplacement et à une plus grande flexibilité des horaires. Selon Sewan (Sewan, 2024), le télétravail englobe diverses formes de travail à distance, incluant les salariés travaillant à domicile, les travailleurs nomades, et ceux utilisant des espaces de coworking. En 2017, seuls 3 % des employés travaillaient à distance au moins une fois par semaine. Ce pourcentage a bondi à 34 % pendant le confinement de 2020. Le télétravail est théoriquement applicable à toutes les professions, permettant ainsi une adoption généralisée et diversifiée (Sewan, 2024).

La semaine de travail comprimée permet aux employés de travailler le même nombre d'heures hebdomadaires en moins de jours, souvent en faisant des journées plus longues. Par exemple, un employé pourrait travailler quatre journées de 10 heures au lieu de cinq journées de 8 heures. Cette configuration peut contribuer à une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie privée, réduire les coûts de déplacement et augmenter les jours de repos consécutifs. Les mesures encadrant cette pratique visent à protéger les intérêts des

employeurs et des employés, assurant que les ajustements horaires ne compromettent pas les droits fondamentaux des travailleurs (Whillans & Lockhart, 2021).

Ces différentes formes de flexibilité, réglementées et adaptées aux besoins spécifiques des entreprises, permettent non seulement d'améliorer la qualité de vie des employés mais aussi d'optimiser la productivité et la réactivité des organisations face aux défis contemporains. Pour une mise en œuvre réussie, il est essentiel de bien communiquer avec les employés et d'ajuster les pratiques en fonction des retours et des évolutions du marché.

En somme, la flexibilité au travail est devenue un pilier central des stratégies RH modernes, permettant de créer un environnement de travail plus adaptable et centré sur le bien-être des employés, tout en répondant aux exigences du marché actuel.

2.4. Le télétravail comme forme de flexibilité

Le télétravail est une configuration de travail où les activités professionnelles sont réalisées en dehors du site principal de l'entreprise, généralement grâce à l'utilisation des technologies de l'information et de la communication (TIC). Selon Eurofound, ce mode de travail est caractérisé par l'usage des TIC pour transférer le lieu de travail habituel vers divers endroits, y compris le domicile du travailleur ou d'autres sites distants (Eurofound, s. d.). Le travail mobile basé sur les TIC, implique l'utilisation d'appareils comme les smartphones et les ordinateurs pour travailler en dehors des locaux de l'employeur, sans se limiter à un emplacement spécifique. Cette modalité de travail souligne la flexibilité de travailler à partir de différents lieux tout en restant connecté aux systèmes informatiques de l'entreprise.

Ces arrangements de travail peuvent influencer les conditions de travail de manière significative, affectant tout, des dynamiques de travail à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les différents niveaux d'intensité et la variabilité des lieux de travail associés au télétravail et au travail mobile basé sur les TIC peuvent donc avoir des répercussions diverses sur le bien-être et l'efficacité des travailleurs.

Le télétravail peut se présenter sous différentes formes, chacune ayant ses spécificités et conditions d'application selon la fréquence et le lieu de travail. Voici un aperçu des diverses modalités de télétravail.

Le télétravail à domicile peut être permanent, où plus de 90 % du travail est effectué à domicile, convenant généralement pour des rôles nécessitant une concentration profonde sans interaction fréquente en personne. Il peut aussi être alterné, entre 20 % et 90 % du travail se fait à domicile avec des jours alternés passés au bureau, offrant un équilibre entre le travail à distance et l'interaction en personne. Enfin, le télétravail occasionnel implique moins de 20 % du travail réalisé à domicile, souvent utilisé pour des circonstances spécifiques comme des

projets requérant une concentration sans interruption ou en cas de besoin personnel exceptionnel (Digital Wallonia, s. d.).

Le télétravail mobile s'effectue en divers lieux hors du site principal de l'entreprise, utilisant des technologies de communication pour rester connecté. Ce type de télétravail est adapté pour les rôles nécessitant des déplacements fréquents, le travail dans différents sites. Le travail en bureau-satellite concerne les employés travaillant dans des locaux qui ne sont ni leur maison ni le bureau principal de l'entreprise, mais qui sont stratégiquement placés pour faciliter le travail proche des clients ou dans des zones résidentielles pour réduire les temps de trajet (BOSA, s. d.). Le travail en télécentre est similaire au bureau satellite, mais avec une distinction principale : plusieurs entreprises peuvent partager un même espace, favorisant ainsi une collaboration inter-entreprises et une réduction des coûts d'infrastructure. Ces modes de télétravail permettent d'éviter l'isolement, tout en maintenant un équilibre sain entre vie personnelle et professionnelle (Seux, 2011). Enfin, le détachement chez le client implique un travail temporaire chez le client, comme pour des missions de consultance, nécessitant une présence sur le site du client pour une durée déterminée (Digital Wallonia, s. d.).

Chacune de ces formes de télétravail offre des avantages spécifiques en termes de flexibilité, de coûts, et d'efficacité, tout en posant des défis uniques concernant la gestion, la communication, et la culture d'entreprise. Le choix du type de télétravail dépendra des besoins spécifiques de l'entreprise et des employés, ainsi que des objectifs organisationnels à long terme (Senik, 2023).

2.5. Avantages et défis de la flexibilité

La flexibilité au travail présente de nombreux avantages, tant pour les employés que pour les employeurs. Selon un article de Forbes, la flexibilité du travail améliore significativement la productivité des employés (Castrillon, 2022). La possibilité de choisir où et quand travailler permet aux employés de mieux gérer leur temps et d'éviter les distractions, augmentant ainsi leur efficacité et leur productivité. De plus, la flexibilité aide à réduire le stress lié aux trajets domicile-travail et permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ce qui améliore le bien-être général des employés. Les employés qui peuvent travailler de manière flexible sont moins susceptibles de prendre des jours de congé pour des raisons de santé ou des engagements personnels, ce qui réduit l'absentéisme global. Par ailleurs, les entreprises offrant des options de travail flexibles sont plus attractives pour les talents, surtout dans un marché du travail compétitif. La flexibilité est un critère de choix important pour les candidats et contribue à la rétention des employés existants.

Le travail hybride et à distance, en particulier, montre des bénéfices considérables. Selon Zavvy, environ 70 % des entreprises rapportent une augmentation de la productivité

lorsqu'elles adoptent des modèles de travail flexibles (Zavvy, 2024). En outre, 90 % des travailleurs hybrides affirment que leur moral et leur bien-être se sont améliorés grâce à cette flexibilité. Cette approche permet aux employés de mieux équilibrer leurs responsabilités personnelles et professionnelles, favorisant ainsi une satisfaction et une motivation accrues.

Cependant, la mise en place de pratiques de travail flexibles pose également des défis. Les entreprises doivent développer des stratégies efficaces de gestion des talents, garantir une communication transparente et continue, et s'assurer que les technologies nécessaires sont en place pour soutenir le travail à distance. Il est crucial de trouver un équilibre entre la flexibilité offerte et les besoins opérationnels de l'entreprise pour maximiser les avantages tout en minimisant les inconvénients. Travailler à domicile peut entraîner des difficultés à maintenir une séparation claire entre le travail et la vie personnelle, ce qui peut conduire à des heures de travail prolongées et à un stress accru. De plus, le manque d'interaction sociale et de collaboration en personne peut provoquer un sentiment d'isolement et réduire la motivation. Les défis de communication avec des collègues travaillant à des horaires différents ou à distance peuvent également nuire à l'efficacité du travail en équipe. Enfin, les employés travaillant de manière flexible peuvent être perçus comme moins engagés, ce qui peut limiter leurs opportunités de carrière et augmenter leur vulnérabilité en cas de restructuration ou de licenciements (Springhouse, 2022).

Une étude de BCG révèle que les modèles de travail flexibles ne se résument pas au télétravail complet, mais souvent à des configurations hybrides qui permettent aux employés de choisir leurs jours de présence au bureau. Les politiques uniformes imposées de manière descendante peuvent conduire à de la frustration, tandis que donner aux employés une certaine autonomie sur leur modèle de travail favorise leur satisfaction et leur engagement (Lovich & Sargeant, 2023).

En conclusion, la flexibilité au travail, bien qu'extrêmement bénéfique pour l'augmentation de la productivité et l'amélioration du bien-être des employés, nécessite une gestion attentive pour surmonter les défis associés. Les entreprises doivent donc adopter des pratiques flexibles de manière stratégique pour tirer pleinement parti de leurs avantages tout en minimisant leurs inconvénients.

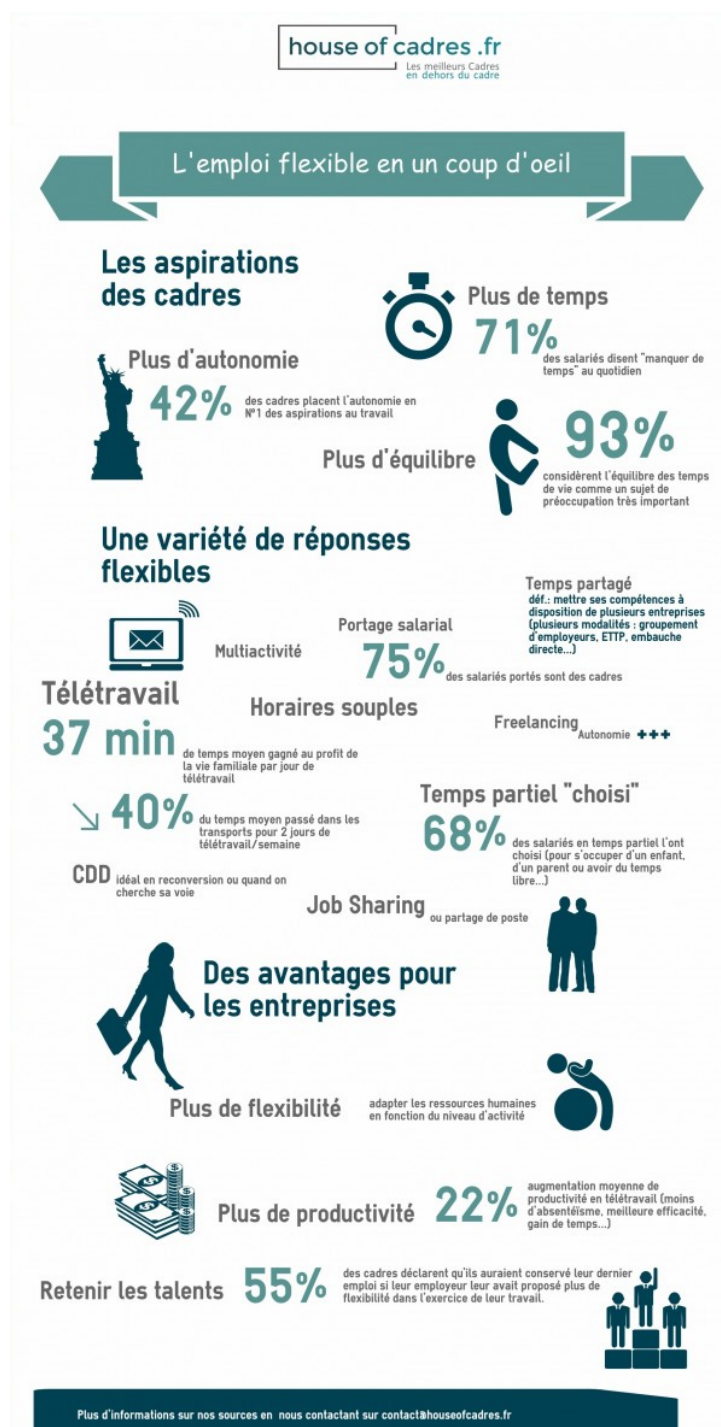


Figure 6 : L'emploi flexible en un coup d'œil

Source : Qu'est-ce que le travail flexible ? – House of cadres.fr .(2024). En ligne, consulté le 10 mai 2024. Récupéré de <https://houseofcadres.fr/le-travail-flexible-c-est-quoi/>

3. Le futur de la flexibilité au travail

Le futur de la flexibilité au travail repose sur l'adaptation continue des entreprises aux besoins changeants des employés tout en maintenant les exigences opérationnelles. Selon un article de la Harvard Business Review (Kossek et al., 2021), les modèles de travail flexibles doivent aller au-delà des solutions ponctuelles ou des permissions de travail décentralisées. Les entreprises doivent adopter une approche équilibrée qui respecte autant les besoins des employeurs que ceux des employés. Cela inclut la création de politiques de travail flexibles durables qui permettent aux employés de choisir leurs horaires et lieux de travail, tout en restant responsables et disponibles pour les exigences professionnelles.

Le développement de tels modèles nécessite une compréhension approfondie des préférences des employés et des tâches spécifiques qui bénéficient le plus de la flexibilité. La clé réside dans l'établissement de lignes directrices claires et dans la communication continue pour éviter les malentendus et les frustrations. Les entreprises qui réussissent à implémenter des modèles de travail flexibles efficaces constatent non seulement une amélioration de la satisfaction des employés, mais aussi une augmentation de la productivité et de l'engagement (Kossek et al., 2021).

Enfin, d'après une étude menée par l'Université de Birmingham, les gestionnaires d'équipe voient le télétravail comme la forme de flexibilité la plus facile à accorder aux employés. Environ 76 % des managers estiment que la flexibilité au travail améliore la productivité. De plus, 94 % d'entre eux pensent que les offres d'emploi devraient inclure des options de flexibilité du travail. Toutefois, seulement 17 % des managers étaient d'accord pour dire que le travail flexible est sans défis, soulignant ainsi l'importance de stratégies adaptées pour une mise en œuvre efficace de ces pratiques (Forbes et al., 2022).

4. Conclusion sur la flexibilité

La flexibilité au travail, examinée dans ce chapitre, émerge comme une réponse incontournable aux défis contemporains auxquels font face les entreprises et les employés. Les avantages de la flexibilité, tels que l'amélioration de la productivité, une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle, et la réduction de l'absentéisme, sont indéniables. Cependant, elle s'accompagne de défis significatifs, notamment la nécessité d'une gestion stratégique des talents, d'une communication efficace, et de la mise en place de technologies adéquates pour soutenir le travail à distance.

Les différentes formes de flexibilité, incluant le télétravail sous ses multiples facettes, les horaires flexibles, et les semaines de travail comprimées, offrent des solutions adaptées aux besoins variés des entreprises et des employés. En Belgique, les réglementations et les pratiques évoluent pour intégrer ces nouvelles formes de travail, illustrant un effort pour moderniser le marché du travail et le rendre plus dynamique et humain.

Le futur de la flexibilité au travail dépendra de la capacité des entreprises à équilibrer les besoins opérationnels avec les attentes des employés. Une approche équilibrée, basée sur une compréhension approfondie des préférences des employés et des tâches spécifiques, sera essentielle pour maximiser les avantages tout en minimisant les inconvénients. En somme, la flexibilité au travail est devenue un pilier central des stratégies des ressources humaines modernes, nécessitant des réponses innovantes et coordonnées pour assurer une croissance économique durable et inclusive.

Chapitre 2 : La génération Z au travail – Une revue de littérature

En entrant dans le monde du travail, une nouvelle génération apporte toujours avec elle une nouvelle énergie, des perspectives rafraîchissantes. Aujourd'hui, c'est au tour de la génération Z d'apporter cette nouveauté ainsi qu'une connectivité numérique sans précédent. Elle n'a jamais connu un monde sans smartphones, internet ou réseaux sociaux. Cette génération a grandi dans un environnement saturé de technologies de l'information, la rendant naturellement adepte de l'innovation, du changement et de l'adaptation rapide. Les membres de la génération Z, nés entre le milieu des années 1990 et le début des années 2010, sont les véritables natifs numériques, imprégnés d'une culture de l'immédiateté et de l'information instantanée. Cette immersion technologique a non seulement façonné leurs habitudes et comportements, mais a également profondément influencé leur vision du travail.

Contrairement à leurs prédécesseurs, la génération Z ne se contente pas de suivre de près ou de loin les chemins tracés par les générations précédentes. Ils cherchent à redéfinir ce que signifie travailler, en plaçant l'accent sur l'authenticité, la transparence, et un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle. Leurs attentes sont claires quand il s'agit de leur environnement de travail, des valeurs d'entreprises et des opportunités de développement personnel. En même temps, cette génération, dont je fais partie, est marquée par une forte conscience sociale et environnementale, exigeant des entreprises qu'elles agissent de manière responsable et durable.

Leur entrée sur le marché du travail s'accompagne de défis et d'opportunités pour les employeurs. La génération Z valorise l'impact et la signification de leur travail autant, sinon plus, que le salaire et la sécurité de l'emploi. Ils sont également prêts à changer d'emploi rapidement si leurs attentes ne sont pas satisfaites. Cela pousse les entreprises à repenser leurs stratégies de recrutement, de gestion des talents, et de culture d'entreprise pour attirer et retenir ces jeunes travailleurs dynamiques.

En naviguant à travers les aspirations et les défis de la génération Z, il est crucial de comprendre comment leurs expériences uniques et leur familiarité avec la technologie peuvent être des atouts précieux pour les organisations. Ce chapitre explore en profondeur les caractéristiques de cette génération, leurs préférences, et les implications pour le futur du travail. En découvrant le profil de la génération Z, nous pouvons mieux anticiper les transformations nécessaires pour créer des environnements de travail qui ne sont pas seulement attrayants, mais aussi inspirants et adaptés à cette nouvelle vague de professionnels.

1. Profil de la génération Z

La génération Z, composée des personnes nées entre le milieu des années 1995 et 2012 , représente la première génération de véritables natifs numériques. Cette génération a grandi dans un monde ultra connecté où le numérique est omniprésent, influençant profondément leur manière de percevoir et d'interagir avec le monde, y compris le monde du travail. Leur entrée progressive sur le marché du travail amène de nouvelles dynamiques et attentes que les entreprises doivent comprendre pour attirer et fidéliser ces jeunes talents.

Les membres de la génération Z sont nés et ont grandi avec Internet, les réseaux sociaux, et les technologies mobiles, ce qui en fait une génération extrêmement à l'aise avec le numérique (Francis & Hoefel, 2018). Ils sont connus pour leur capacité à traiter de grandes quantités d'informations provenant de multiples sources et à intégrer des expériences virtuelles et hors ligne de manière fluide. Cette familiarité avec le numérique a façonné leur comportement en tant que consommateurs et travailleurs, les rendant plus analytiques et pragmatiques que les générations précédentes.

La génération Z valorise l'authenticité et la transparence. Ils sont en quête de vérité, tant au niveau personnel que communautaire, et cette quête se reflète dans leurs attentes envers les entreprises (Francis & Hoefel, 2018). Ils cherchent des employeurs qui partagent leurs valeurs et sont prêts à rejeter des offres d'emploi si l'entreprise ne correspond pas à leurs principes éthiques (Deloitte, 2023). Cette génération est également plus critique et exigeante envers les marques et les employeurs, souhaitant que leurs actions soient alignées avec les idéaux qu'ils prônent.

La flexibilité est une priorité pour la génération Z. Selon une étude de Deloitte, trois quarts des membres de la génération Z changeraient d'emploi s'ils étaient obligés de travailler à temps plein sur site, préférant des arrangements de travail hybrides qui permettent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée (Deloitte, 2023). La possibilité de travailler à distance est donc essentielle pour eux, non seulement pour des raisons de confort et de commodité, mais aussi pour économiser du temps et réduire leur empreinte environnementale (EY, 2023).

La santé mentale est une préoccupation majeure pour la génération Z. Près de 52% des membres de cette génération se sentent épuisés en raison de l'intensité et des exigences de leur travail, soulignant l'importance de politiques de soutien à la santé mentale sur le lieu de travail (Deloitte, 2023). Ils recherchent des employeurs qui prennent ces questions au sérieux et mettent en place des initiatives pour promouvoir un environnement de travail sain et soutenant (Forbes, 2023).

La génération Z est particulièrement soucieuse de l'impact environnemental et sociétal des entreprises. Ils attendent des employeurs qu'ils prennent des mesures significatives pour lutter contre le changement climatique et promouvoir la durabilité (Deloitte, 2023). Leur engagement pour des causes sociales et environnementales se traduit également par une préférence pour les entreprises qui démontrent un engagement réel et tangible envers ces enjeux (Tendances, 2023).

Étant des natifs numériques, les membres de la génération Z maîtrisent parfaitement les technologies de l'information et de la communication. Ils attendent des environnements de travail technologiquement avancés qui intègrent des outils numériques facilitant la collaboration et l'innovation (Francis & Hoefel, 2018). Leur familiarité avec les technologies numériques influence aussi leurs attentes en matière de formation et de développement professionnel, préférant des approches numériques et interactives (EY, 2023).

Cependant, pour attirer et fidéliser la génération Z, les entreprises doivent repenser leurs modèles de travail traditionnels. Cela inclut la mise en place de structures de travail flexibles et hybrides, ainsi que la promotion d'une culture d'entreprise qui valorise la santé mentale et le bien-être des employés. Les entreprises doivent également être prêtes à démontrer leur engagement envers des pratiques durables et éthiques, répondant ainsi aux attentes élevées de cette génération en matière de responsabilité sociétale.

Les entreprises doivent capitaliser sur la familiarité de la génération Z avec les technologies numériques en intégrant des outils et des plateformes technologiques avancées dans leurs processus de travail. Cette génération est à l'aise avec l'apprentissage en ligne et les environnements de travail virtuels, ce qui offre aux employeurs l'opportunité de développer des programmes de formation continue et des environnements de travail collaboratifs et interconnectés (EY, 2023).

Il est important de noter que les études sur la génération Z ne sont pas unanimes quant aux caractéristiques exactes et aux années de délimitation de cette génération. Par exemple, tandis que McKinsey (Francis & Hoefel, 2018) et Deloitte (Deloitte, 2023) fournissent des insights similaires sur les valeurs de flexibilité et d'authenticité, des nuances existent dans la perception des priorités environnementales et sociétales (Forbes, 2023; Tendances, 2023). De plus, certaines études placent les limites de la génération Z différemment, ce qui peut influencer les interprétations des données démographiques (EY, 2023).

En conclusion, la génération Z apporte avec elle des attentes et des valeurs uniques qui redéfinissent le monde du travail. Leur recherche de flexibilité, de vérité, de bien-être, et d'engagement sociétal nécessite une adaptation des entreprises pour répondre à ces nouvelles dynamiques et assurer une collaboration fructueuse avec cette génération montante.

1.1. La génération Z et la pandémie Covid-19

La pandémie de COVID-19 a profondément marqué la génération Z, influençant leur quotidien et leurs perspectives à long terme. Considérée comme l'un des événements les plus déterminants de leur vie, cette crise a des répercussions comparables à celles des attaques du 11 septembre pour les Milléniaux ou de la Seconde Guerre mondiale pour les Traditionnalistes. La génération Z, composée des individus nés entre 1995 et 2012, ressent particulièrement les effets de cette pandémie sur plusieurs fronts.

Premièrement, le passage massif au télétravail a été un défi majeur pour les jeunes travailleurs de la génération Z. Environ un tiers d'entre eux ont constaté que le travail à domicile nuisait à leur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Nombreux sont ceux qui estiment que leurs entreprises doivent leur fournir des outils adaptés pour améliorer leur efficacité en télétravail (McKinsey & Company, 2023).

Deuxièmement, la santé mentale est une préoccupation cruciale pour cette génération. Environ 50 % des travailleurs de la génération Z ont signalé un épuisement professionnel, un taux significativement plus élevé que pour les autres générations. Les préoccupations concernant la stabilité financière et les perspectives d'emploi sont également prédominantes, avec 80 % des jeunes exprimant des inquiétudes à ce sujet. De plus, une enquête de McKinsey révèle que près d'un quart des jeunes de la génération Z en Europe déclarent que leur santé mentale s'est détériorée au cours des trois dernières années, un chiffre supérieur à celui des autres générations (McKinsey & Company, 2023).

Enfin, la pandémie a exacerbé les préoccupations liées à l'éducation et à la formation. Environ 50 % des jeunes de la génération Z craignent de ne pas réussir à suivre leurs études ou à acquérir les compétences nécessaires pour leur carrière future en raison des interruptions causées par la crise sanitaire (McKinsey & Company, 2023).

En conclusion, le COVID-19 a intensifié les défis auxquels la génération Z est confrontée, accentuant la nécessité pour les entreprises et les institutions éducatives de répondre aux besoins spécifiques de cette cohorte en matière de soutien mental, de flexibilité au travail, et d'outils technologiques adaptés pour garantir leur bien-être et leur succès à long terme.

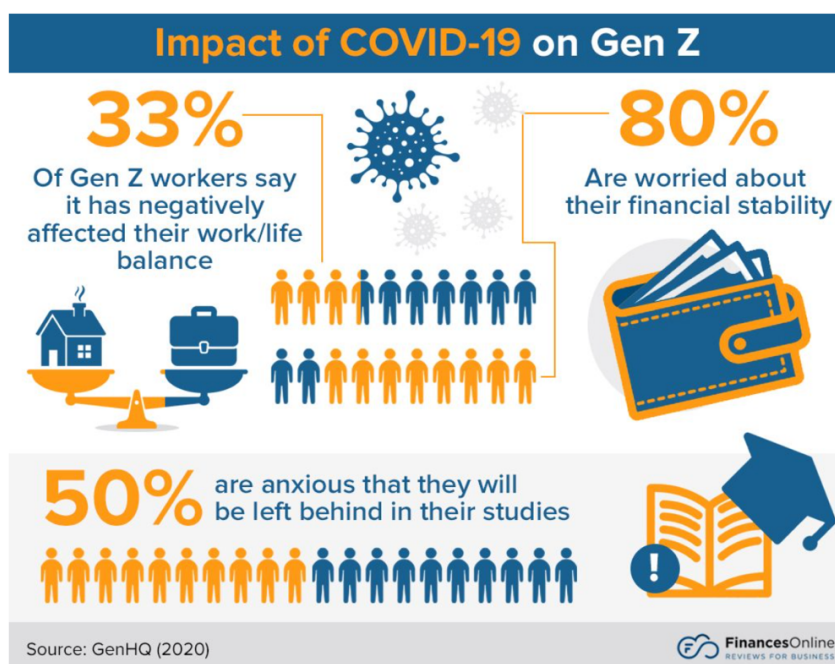


Figure 7 : L'impact du Covid-19 sur la génération Z

Source : 8 Generation Z Trends & Predictions for 2024 —A Look Into What's Next. (2024) En ligne, consulté le 12 mai 2024. Récupéré de <https://financesonline.com/generation-z-trends/>

2. Comparaison des différentes générations au travail

L'entrée de nouvelles générations sur le marché du travail entraîne inévitablement des comparaisons avec les générations précédentes. Chacune d'entre elle a ses propres caricatures et apporte des perspectives, des valeurs et des attentes distinctes, influençant les dynamiques organisationnelles. On explore ci-après les particularités des Traditionnalistes, des Baby-Boomers, de la Génération X, des Milléniaux (Génération Y) et de la Génération Z, en mettant en lumière leurs comportements, leurs préférences et leurs impacts potentiels sur le lieu de travail. Les dates définissant les générations diffèrent d'un auteur à l'autre, ce qui peut parfois porter à confusion lors de la lecture, j'ai donc préféré garder les mêmes années à travers toute ma rédaction, excepté pour la figure 5 ci-après.

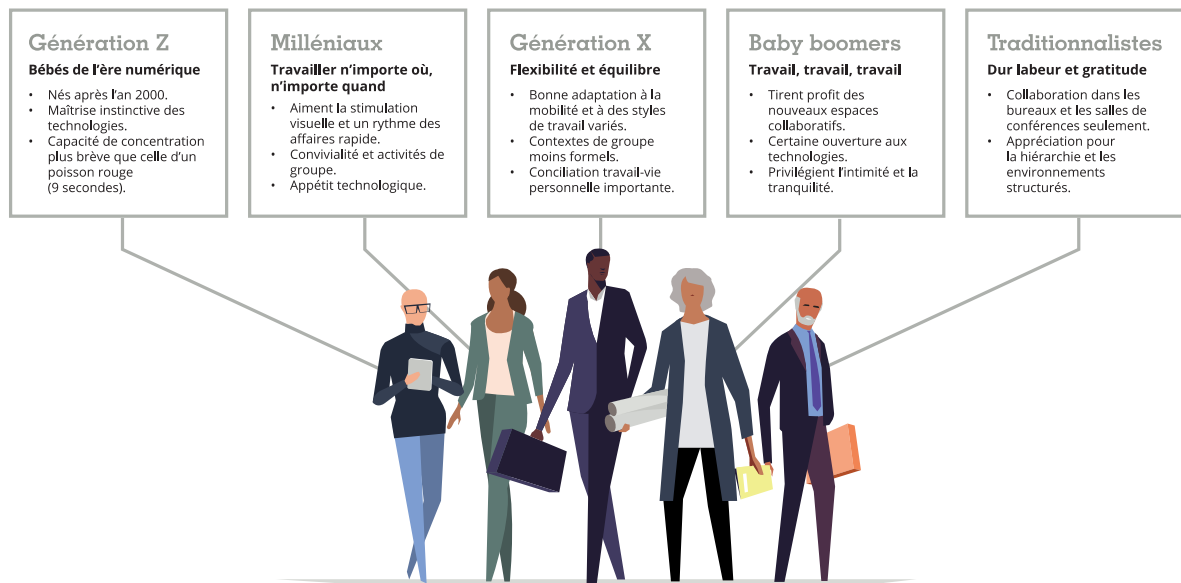


Figure 8 : Alors, qui effectue le travail ?

Source : 5 générations à l'œuvre - Avison Young (Canada). En ligne, consulté le 13 avril 2024.

Récupéré de <https://avison-young.foleon.com/x-factor-2021/les-nouveaux-archetypes-d-employes/cinq-generations-l-oeuvre/>

Les Baby-Boomers (1946-1964)

Les Baby-Boomers, nés entre 1946 et 1964, sont souvent caractérisés par leur forte éthique de travail et leur loyauté envers l'employeur. Ils ont grandi dans une période de prospérité économique et ont connu l'essor de l'industrialisation. Leur carrière est souvent marquée par une stabilité professionnelle, avec une tendance à rester longtemps au sein de la même entreprise. Ils privilégient le travail en équipe et la hiérarchie claire, tout en valorisant la reconnaissance et la gratitude de la part de leurs employeurs (Deloitte, 2023).

La Génération X (1965-1980)

Née entre 1965 et 1980, la Génération X se distingue par son adaptabilité et son équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ayant grandi durant une période de transition technologique et économique, ils sont souvent décrits comme indépendants et résilients. Ils valorisent la flexibilité au travail et sont à l'aise avec des contextes de travail variés, préférant souvent des environnements moins formels. Leur approche du travail est pragmatique, cherchant à concilier leurs aspirations professionnelles avec leur vie personnelle (Pearce, 2024).

Les Milléniaux – Génération Y (1981-1994)

Les Milléniaux, ou Génération Y, ont été profondément influencés par l'essor d'internet et des technologies mobiles. Ils sont souvent perçus comme technophiles et recherchent des environnements de travail dynamiques et collaboratifs. Ils valorisent la stimulation visuelle et les rythmes de travail rapides, et ont une forte appétence pour la technologie. Le travail à distance et les horaires flexibles sont particulièrement attractifs pour eux, et ils cherchent des employeurs alignés avec leurs valeurs personnelles et professionnelles. La culture d'entreprise et l'opportunité de développement professionnel sont cruciales pour leur satisfaction au travail (Avison Young, 2021).

La Génération Z (1995-2012)

La Génération Z, actuellement la plus jeune génération sur le marché du travail, se distingue par sa maîtrise instinctive des technologies numériques. Née après 1995, cette génération n'a jamais connu un monde sans internet, ce qui influence profondément leur façon de travailler et de communiquer. Selon le rapport de Deloitte, la Génération Z est marquée par une forte diversité ethnique et raciale et attache une grande importance à la flexibilité et à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Deloitte, 2023).

Cette génération valorise également l'autonomie et la personnalisation dans leur carrière, préférant des rôles qui offrent à la fois stabilité et opportunités entrepreneuriales. Ils sont plus enclins à travailler dans des industries qu'ils consomment personnellement, comme la technologie, l'éducation et la santé. Ils attachent une grande importance à l'impact social des entreprises et cherchent des employeurs dont les valeurs éthiques et les pratiques durables sont alignées avec les leurs (Deloitte, 2024).

Sodexo a réalisé une infographie qui résume de manière très succincte l'évolution du rapport au travail en fonction des générations :

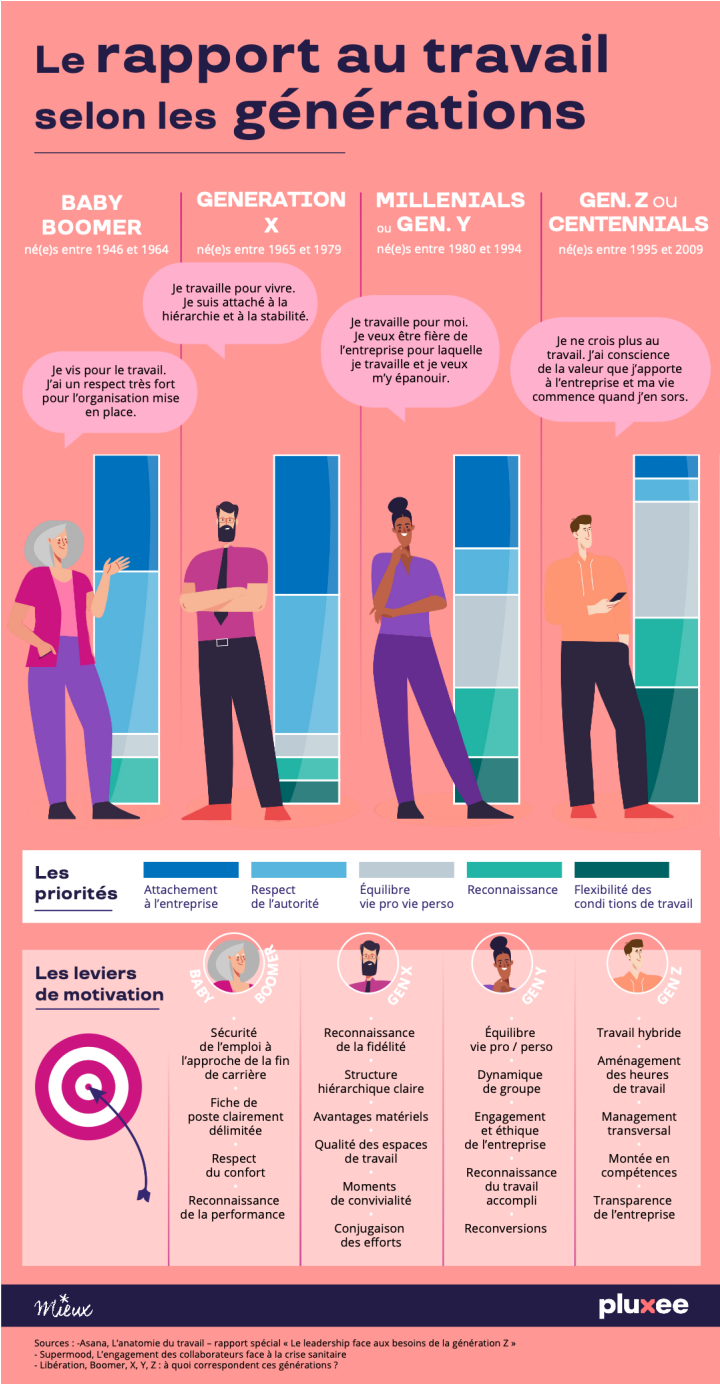


Figure 9 : Le rapport au travail selon les générations

Source : [Infographie] Le rapport au travail selon les générations - Mieux. En ligne, consulté le 13 avril 2024. Récupéré de <https://www.mieux-lemag.fr/articles/nouveaux-usages-travail/infographie-le-rapport-au-travail-selon-les-generations/>

Les différences entre ces générations ont des implications significatives pour les employeurs. Par exemple, les Baby-Boomers recherchent la stabilité et la reconnaissance, tandis que les Milléniaux et la Génération Z valorisent la flexibilité et l'impact social. La Génération X, quant à elle, cherche un équilibre et une adaptabilité au travail. Comprendre ces nuances est crucial pour attirer, retenir et motiver les employés à travers les générations.

Pour répondre aux attentes des Baby-Boomers, les employeurs peuvent mettre l'accent sur la reconnaissance et les avantages sociaux. Pour la Génération X, des politiques de travail flexibles et des opportunités de développement professionnel sont essentielles. Les Milléniaux et la Génération Z bénéficient de technologies avancées, de flexibilité accrue et d'un engagement envers des pratiques durables et éthiques.

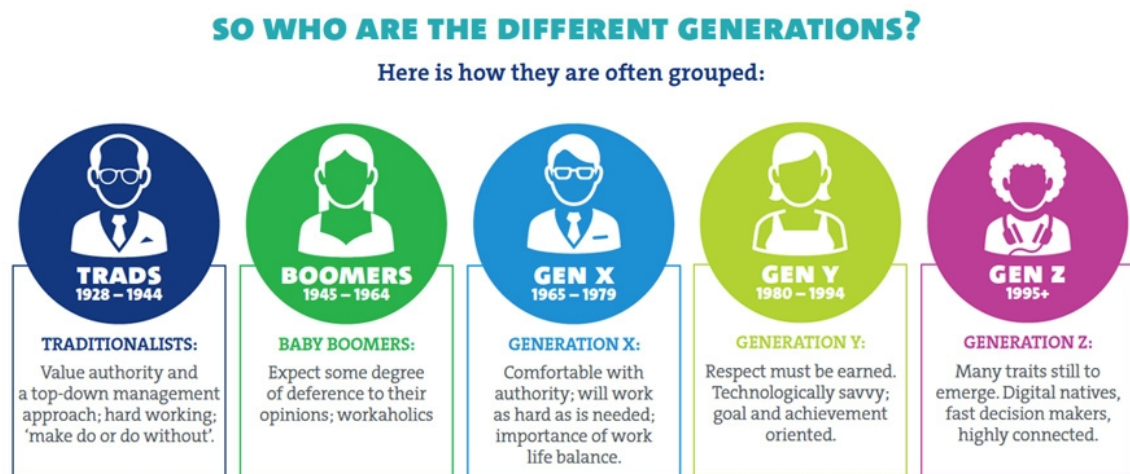


Figure 10 : Quelles sont les différentes générations ?

Source Generation Y less satisfied than other generations. (2015). En ligne, consulté le 16 avril 2024.

Récupéré de <https://www.consultancy.uk/news/2061/generation-y-less-satisfied-than-other-generations>

L'entrée de chaque nouvelle génération sur le marché du travail apporte des défis et des opportunités uniques. Pour les employeurs, il est essentiel de comprendre et de s'adapter aux valeurs et aux attentes distinctes de chaque génération. En intégrant ces perspectives dans leurs stratégies de gestion et de recrutement, les entreprises peuvent non seulement attirer les meilleurs talents mais aussi créer des environnements de travail dynamiques et inclusifs qui favorisent l'innovation et la croissance.

3. Préférences de la génération Z pour le télétravail et la flexibilité

3.1. Attirance pour des environnements de travail flexibles

La génération Z se distingue par son attirance pour des environnements de travail flexibles. Cette génération, ayant grandi dans un monde ultra connecté et numérisé, valorise particulièrement la possibilité de concilier vie professionnelle et vie personnelle. L'étude menée par Deloitte montre que près de 75 % des membres de la génération Z préfèrent travailler pour des entreprises offrant des options de télétravail et des horaires flexibles. Cette flexibilité permet non seulement de gérer plus efficacement leur temps, mais aussi de réduire le stress lié aux déplacements et d'augmenter leur productivité (Deloitte, 2024).

En outre, la génération Z attache une grande importance à la transparence et à l'inclusivité au sein des entreprises. Selon le rapport de EY, les jeunes travailleurs recherchent des organisations qui adoptent des pratiques inclusives et qui offrent des environnements de travail collaboratifs et ouverts. Cette quête de flexibilité et de transparence est souvent motivée par leur désir de trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, et de travailler dans des conditions qui favorisent leur bien-être général (EY, 2023).

3.2. Facteurs motivants et dissuasifs

Plusieurs facteurs motivent la génération Z dans leur choix de carrière, tandis que d'autres peuvent les dissuader. Selon Forbes France, les principaux facteurs motivants pour cette génération incluent des valeurs d'entreprise alignées avec leurs propres convictions, des opportunités de développement personnel et professionnel, ainsi qu'un environnement de travail flexible. Les jeunes de la génération Z sont particulièrement sensibles aux questions de durabilité et d'impact social. Ils préfèrent travailler pour des entreprises qui montrent un engagement fort envers la responsabilité sociale et environnementale (Forbes, 2023).

D'autre part, les principaux facteurs dissuasifs pour cette génération comprennent un manque d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, un environnement de travail toxique, et un manque d'opportunités de développement professionnel. Une étude de Trends-Tendances, publiée l'année dernière, révèle que 50 % des jeunes de la génération Z quittent leur emploi en raison d'un déséquilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, tandis que 47 % le font à cause d'un environnement de travail toxique. Le manque d'opportunités de développement des compétences professionnelles et l'impossibilité d'avancement au sein de l'entreprise sont également des facteurs de démotivation importants pour cette génération (Tendances, 2023).

En résumé, la génération Z valorise la flexibilité et la transparence au sein des entreprises, recherchant des environnements de travail qui soutiennent leur bien-être et leur

développement personnel. Les entreprises qui souhaitent attirer et retenir les talents de cette génération doivent donc se concentrer sur la création de conditions de travail flexibles, inclusives et alignées avec les valeurs de durabilité et de responsabilité sociale.

4. Nouvelles tendances en matière de recrutement

Le paysage du recrutement connaît une transformation significative sous l'influence du télétravail et de la demande croissante pour des conditions de travail flexibles, particulièrement parmi les jeunes travailleurs de la génération Z en Belgique. Ce sous-chapitre explore les tendances émergentes dans les méthodes de recrutement, notamment l'utilisation accrue de plateformes en ligne, de réseaux sociaux professionnels, et d'algorithmes de correspondance pour identifier et attirer des talents.

Les plateformes en ligne et les réseaux sociaux professionnels, comme LinkedIn, sont devenus des outils incontournables dans le recrutement moderne. Ces outils offrent une visibilité accrue aux offres d'emploi et permettent aux recruteurs de cibler des profils spécifiques qui correspondent à leurs besoins organisationnels. Laura Bas, une experte en génération Z, illustre dans un post sur LinkedIn comment les descriptions de postes visuelles et interactives, y compris des vidéos des employés décrivant une journée typique, peuvent attirer efficacement les jeunes talents en quête de transparence et d'authenticité (Bas, 2024).

L'intégration croissante de l'intelligence artificielle (IA) dans les processus de recrutement révolutionne également les méthodes traditionnelles. Selon un article de Robert Walters, l'IA facilite l'automatisation de tâches telles que la rédaction de descriptions de postes et le filtrage initial des candidats, ce qui améliore non seulement l'efficacité du recrutement mais aussi l'expérience des candidats. (Robert Walters, 2023) Par ailleurs, Gartner souligne que les technologies d'acquisition de talents, notamment la recherche de candidats passifs et l'appariement de compétences par IA, sont des domaines d'investissement technologique prometteurs (Shufan, 2022).

La gestion des compétences interpersonnelles pour les travailleurs à distance est devenue un enjeu majeur. Un article de Harvard Business Review propose des stratégies pour améliorer ces compétences, en insistant sur l'importance d'être intentionnel dans les interactions à distance et de solliciter activement des retours pour continuer à se développer professionnellement malgré la distance (Knight, 2024).

Ces nouvelles tendances montrent une transition vers des méthodes de recrutement plus agiles, automatisées et axées sur les données. Cependant, elles soulèvent également des questions relatives à l'équité, la transparence et la protection des données personnelles. Les entreprises doivent donc mettre en œuvre ces stratégies tout en veillant à maintenir des normes élevées de confidentialité et de respect des droits des candidats.

Pour approfondir la compréhension des attentes des jeunes travailleurs, il est essentiel de considérer les insights de Gaëlle Hoogsteyn, journaliste spécialisée en finance, entrepreneuriat et RH, qui souligne un changement fondamental dans les critères de choix des emplois par les jeunes générations. Autrefois centrés principalement sur le salaire, les jeunes travailleurs privilégient désormais des éléments tels que le sens du travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, et l'harmonie avec les valeurs de l'entreprise. Ces attentes reflètent une quête de satisfaction et d'épanouissement personnel au-delà des récompenses financières. Les jeunes voient le travail non seulement comme un moyen de subsistance mais aussi comme une voie vers l'accomplissement personnel. Ce mouvement est illustré par la popularité croissante du concept de "Fire", qui encourage une retraite anticipée pour profiter pleinement de la vie. En réponse, les recruteurs doivent adapter leurs stratégies en proposant des conditions de travail flexibles, des opportunités de formation continue, et des perspectives de carrière attrayantes qui répondent à ces nouvelles attentes. Les entreprises doivent donc repenser leurs stratégies de recrutement et de rétention pour attirer et fidéliser ces jeunes talents en quête de sens et de qualité de vie au travail (Hoogsteyn, 2022).

En conclusion, pour répondre efficacement aux attentes des jeunes travailleurs en Belgique, les stratégies de recrutement doivent non seulement exploiter les nouvelles technologies mais aussi garantir une approche qui valorise l'authenticité, la flexibilité, et l'alignement des valeurs. Les entreprises doivent adapter leurs pratiques pour attirer et retenir les talents de la génération Z, qui valorisent de plus en plus la qualité de vie au travail et le sens de leur engagement professionnel.

4.1. Stratégies de recrutement innovantes

Avec l'évolution rapide des attentes des travailleurs, particulièrement parmi la génération Z, les entreprises doivent constamment innover pour attirer et retenir les meilleurs talents. Ce sous-chapitre explore plusieurs stratégies de recrutement innovantes qui tirent parti des technologies actuelles et répondent aux exigences de flexibilité et d'autonomie de cette jeune génération.

Face aux évolutions du marché du travail, marquées par une demande croissante de flexibilité et l'essor du télétravail, les entreprises doivent développer des stratégies de recrutement innovantes pour capter l'intérêt des jeunes talents, notamment de la génération Z. Cette section détaille des approches novatrices qui répondent à ces enjeux modernes.

1. Marketing de recrutement ciblé

Dans un monde où l'information est omniprésente, le marketing de recrutement doit être hautement ciblé pour capter l'attention des candidats potentiels. Les entreprises utilisent

désormais des outils d'analyse de données avancés pour créer des campagnes de recrutement personnalisées qui parlent directement aux désirs et besoins des candidats. En segmentant les candidats selon des critères spécifiques tels que les compétences, les intérêts et les valeurs, les recruteurs peuvent envoyer des messages personnalisés qui augmentent significativement les taux de réponse et d'engagement. Par exemple, l'utilisation des réseaux sociaux comme LinkedIn, Facebook et Instagram permet d'accroître la visibilité de la marque et d'attirer les meilleurs talents. Mettre en avant l'image de marque de l'employeur, par exemple, en insistant sur la mission, les valeurs et la culture de l'entreprise, est également crucial. Les programmes de recommandation d'employés, où les employés actuels agissent comme des ambassadeurs, et l'optimisation des offres d'emploi avec des techniques de référencement (SEO) sont d'autres tactiques efficaces (Lelivelt, 2024).

2. Expériences immersives de recrutement

Pour se démarquer, certaines entreprises commencent à offrir des expériences immersives aux candidats, telles que des simulations virtuelles de rôles ou des journées découverte au sein de l'entreprise. Ces initiatives permettent aux candidats de se projeter dans leur potentiel futur environnement de travail, augmentant ainsi leur intérêt et leur engagement envers l'offre de l'entreprise. Par exemple, l'utilisation de la réalité augmentée pour faire visiter les bureaux ou pour simuler des scénarios de travail quotidien peut offrir un aperçu précieux de la culture et des opérations de l'entreprise (LaComDigitale, s. d.). Ces méthodes sont attractives, interactives, et permettent une accessibilité 24/7, tout en réduisant les coûts.

3. Recrutement participatif

Encourager les employés actuels à participer au processus de recrutement peut également être une stratégie innovante. Par le biais de programmes de recommandation internes, où les employés sont incités à recommander des candidats de leur réseau personnel, les entreprises peuvent accéder à un réservoir de talents pré-vérifiés et potentiellement bien adaptés à la culture d'entreprise. Les candidats recommandés par des employés existants ont souvent des taux de rétention plus élevés (Bovicelli, 2023).

4. Intégration de la responsabilité sociale d'entreprise (RSE) dans le recrutement

Dans un contexte où les jeunes travailleurs valorisent de plus en plus les pratiques éthiques, les entreprises qui intègrent des objectifs de responsabilité sociale dans leurs stratégies de recrutement se distinguent nettement. Promouvoir des initiatives de durabilité, de diversité et d'inclusion peut attirer des candidats qui partagent ces valeurs et qui recherchent un employeur qui ne se contente pas de viser le profit mais qui contribue également à un impact social positif.

5. Flexibilité et personnalisation des contrats de travail

Offrir des contrats de travail personnalisables, où les candidats peuvent choisir des options telles que le nombre d'heures travaillées, le lieu de travail (télétravail, bureau, ou hybride), et d'autres avantages (santé, loisirs, développement professionnel), peut être une stratégie particulièrement attractive. Cette approche montre que l'entreprise valorise l'équilibre travail-vie personnelle et est prête à s'adapter aux besoins individuels de ses employés (Mercer, 2024).

6. Recrutement par gamification

L'intégration de la gamification dans les processus de recrutement représente une stratégie innovante visant à engager les candidats de manière ludique et interactive. Les entreprises créent des simulations ou des jeux en ligne qui imitent des scénarios de travail réels pour évaluer les compétences des candidats dans un contexte pratique et divertissant. Cette méthode permet non seulement d'évaluer les compétences techniques, mais aussi de mesurer les capacités de résolution de problèmes et de travail en équipe de manière plus dynamique (Meier, 2023).

7. Programmes de cooptation renforcés

Les programmes de cooptation, où les employés actuels sont encouragés à recommander des candidats, sont enrichis par des incitatifs innovants. Outre les récompenses financières, les entreprises offrent des expériences uniques, comme des voyages ou des événements exclusifs, pour ceux qui introduisent des talents qui sont ensuite embauchés. Ces programmes renforcent la culture d'entreprise et assurent l'acquisition de candidats alignés sur les valeurs de l'entreprise (Guillet, 2024).

8. Partenariats avec des établissements éducatifs

Établir des partenariats stratégiques avec des universités et des écoles spécialisées permet aux entreprises d'attirer les meilleurs talents dès le début de leur carrière. En proposant des stages, des projets de fin d'études ou des programmes de mentorat, les entreprises peuvent engager les étudiants et les intégrer dans leur culture d'entreprise bien avant leur graduation, facilitant ainsi une transition douce vers des rôles à temps plein (Bendris, 2023).

9. Utilisation de réalité virtuelle (VR) pour les entretiens

L'utilisation de la réalité virtuelle pour simuler des environnements de travail ou conduire des entretiens permet aux candidats de se plonger virtuellement dans leur futur lieu de travail, offrant ainsi une expérience immersive qui va au-delà des méthodes traditionnelles. Cela aide

les candidats à mieux comprendre l'environnement de travail et les équipes avec lesquelles ils pourraient interagir, tout en permettant aux recruteurs d'évaluer comment ils s'adaptent à la culture de l'entreprise (Sleiman, 2024).

10. Stratégies diversifiées sur les réseaux sociaux

Au-delà de LinkedIn, les entreprises innovent en utilisant diverses plateformes sociales pour toucher différents segments de candidats. Instagram, Snapchat et TikTok sont utilisés pour lancer des campagnes de recrutement visuelles et interactives ciblant la génération Z, qui passe beaucoup de temps sur ces plateformes. Ces stratégies incluent la création de contenu engageant qui met en avant la culture de l'entreprise et les opportunités de carrière de manière créative et accessible (Forbes France, 2022).

En adoptant ces stratégies de recrutement innovantes, les entreprises cherchent à rester compétitives sur le marché du recrutement tout en répondant aux attentes croissantes des jeunes travailleurs en matière de flexibilité, d'inclusivité et d'équité. Ces approches permettent non seulement d'attirer les meilleurs talents, mais également de créer des environnements de travail dynamiques et stimulants où les employés peuvent s'épanouir et réussir.

5. Influence du contexte socio-économique

La génération Z a été profondément influencée par les conditions économiques et l'évolution rapide des technologies. Ayant grandi durant des périodes marquées par des crises économiques successives, notamment la Grande Récession de 2008 et la pandémie de COVID-19, les membres de cette génération ont développé une vision pragmatique et résiliente du marché du travail. Ces expériences économiques difficiles ont renforcé leur besoin de stabilité financière, mais aussi leur désir de flexibilité et d'innovation dans leurs carrières (Deloitte, 2024).

Sur le plan technologique, la génération Z est la première à avoir grandi avec une accessibilité constante à Internet et aux technologies mobiles. Cette immersion précoce dans le numérique a façonné leurs attentes en matière de travail. Ils sont habitués à des environnements de travail flexibles et collaboratifs, où les outils numériques jouent un rôle central. Par exemple, l'utilisation de plateformes de communication en ligne, de logiciels de gestion de projet et de technologies de cloud est une seconde nature pour eux (Francis & Hoefel, 2018).

Les avancées technologiques ont également transformé les processus de recrutement et de formation au sein des entreprises. L'intégration de l'intelligence artificielle, du big data et des algorithmes dans ces processus permet de mieux identifier les compétences des candidats et de personnaliser les parcours de formation. Cela répond aux attentes de la génération Z, qui

recherche des opportunités de développement professionnel continu et personnalisé (EY, 2023).

Les conditions économiques instables et l'accélération des innovations technologiques ont également sensibilisé la génération Z aux questions de durabilité et de responsabilité sociétale. Ils s'attendent à ce que les entreprises non seulement adoptent des pratiques durables mais aussi utilisent la technologie pour avoir un impact positif sur la société et l'environnement (Forbes, 2023). Par conséquent, les entreprises qui souhaitent attirer et retenir les talents de cette génération doivent non seulement proposer des environnements de travail technologiquement avancés mais aussi démontrer un engagement clair envers des pratiques éthiques et durables.

En somme, la combinaison des défis économiques et des progrès technologiques a façonné une génération de travailleurs qui valorisent la flexibilité, l'innovation et la responsabilité sociétale. Les entreprises doivent adapter leurs stratégies de gestion et de recrutement pour répondre à ces nouvelles exigences et capitaliser sur les compétences uniques de la génération Z.

Conclusion sur la génération Z

L'étude approfondie de la génération Z révèle des caractéristiques distinctes qui redéfinissent le paysage du travail contemporain. Ces natifs numériques, nés entre le milieu des années 1990 et le début des années 2010, apportent une nouvelle dynamique grâce à leur maîtrise technologique et leur quête de flexibilité et d'authenticité. Contrairement à leurs prédécesseurs, ils privilégient un équilibre sain entre vie professionnelle et vie personnelle, et attendent des environnements de travail transparents et éthiques.

La génération Z se distingue par sa capacité à s'adapter rapidement aux changements, influencée par un environnement saturé de technologies de l'information. Leur immersion technologique a façonné des comportements pragmatiques et analytiques, les rendant adeptes à intégrer des expériences virtuelles et réelles de manière fluide. Ils valorisent la transparence et l'authenticité, recherchant des employeurs dont les actions sont alignées avec leurs valeurs éthiques et sociales.

Cette génération attache une importance particulière à la flexibilité du travail. Les études montrent que la majorité des membres de la génération Z préfèrent des arrangements de travail hybrides, permettant de mieux gérer leur temps et de réduire le stress lié aux déplacements. Le télétravail, en particulier, est perçu comme essentiel pour économiser du temps et réduire leur empreinte environnementale. La santé mentale est également une priorité pour cette génération, avec un besoin croissant de politiques de soutien en milieu de travail pour prévenir l'épuisement professionnel.

En outre, la génération Z est particulièrement concernée par l'impact environnemental et sociétal des entreprises. Ils cherchent à travailler pour des employeurs qui démontrent un engagement réel envers la durabilité et la responsabilité sociale. Leur engagement pour des causes sociales et environnementales se traduit par une préférence pour les entreprises qui prennent des mesures significatives pour lutter contre le changement climatique.

Pour attirer et retenir les talents de la génération Z, les entreprises doivent repenser leurs modèles de travail traditionnels. Cela inclut la mise en place de structures de travail flexibles et hybrides, l'intégration de technologies avancées, et la promotion d'une culture d'entreprise qui valorise la santé mentale et le bien-être des employés. Les entreprises doivent également être prêtes à démontrer leur engagement envers des pratiques durables et éthiques.

Enfin, la génération Z apporte des attentes et des valeurs uniques qui redéfinissent le monde du travail. Leur recherche de flexibilité, de transparence, de bien-être et d'engagement sociétal nécessite une adaptation des entreprises pour répondre à ces nouvelles dynamiques et assurer une collaboration fructueuse avec cette génération montante.

Chapitre 3 : Problématisation

En tant que membre de la génération Z, étudiante en Master à l'ICHEC et bientôt employée dans une entreprise belge, j'ai observé de près comment la flexibilité au travail et le télétravail ont évolué pour devenir des aspects essentiels du monde professionnel contemporain. Ce mémoire explore pourquoi ces éléments sont cruciaux pour les jeunes travailleurs de ma génération en Belgique et analyse les implications pour les entreprises.

Le premier chapitre de ce mémoire a défini la flexibilité au travail et le télétravail, soulignant leur importance croissante dans le contexte actuel. La flexibilité permet aux employés d'adapter leurs horaires et lieux de travail selon leurs besoins et préférences. Le télétravail, quant à lui, utilise les technologies de l'information pour effectuer des tâches professionnelles en dehors des locaux de l'entreprise, offrant ainsi aux employés la possibilité de travailler depuis leur domicile ou tout autre lieu éloigné.

Ces pratiques, qui ont été fortement accélérées par la pandémie de COVID-19, offrent de nombreux avantages. Elles améliorent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, réduisent le stress lié aux déplacements et augmentent la productivité. Cependant, elles posent également des défis en matière de gestion, communication et maintien de la culture d'entreprise. Pour que ces pratiques soient efficaces, les entreprises doivent mettre en place des outils de collaboration numérique, des politiques de soutien à la santé mentale et des mécanismes pour préserver la culture d'entreprise à distance.

Le deuxième chapitre a examiné les caractéristiques de la génération Z, composée des personnes nées entre le milieu des années 1990 et le début des années 2010. Cette génération, également connue sous le nom de natifs numériques, a grandi dans un environnement où le numérique est omniprésent. Leur familiarité avec les technologies de l'information et de la communication influence profondément leur comportement en tant que consommateurs et travailleurs.

La génération Z valorise l'authenticité, la transparence, et la flexibilité. Ils recherchent des employeurs partageant leurs valeurs et sont prêts à rejeter des offres d'emploi si ces critères ne sont pas remplis. La santé mentale et le bien-être sont des priorités pour eux, et ils attendent des environnements de travail qui favorisent ces aspects. De plus, ils sont particulièrement soucieux de l'impact environnemental et sociétal des entreprises et préfèrent travailler pour celles qui démontrent un engagement réel envers ces enjeux.

La question centrale de ce mémoire est : « Comment la flexibilité, notamment les pratiques de télétravail, est-elle devenue un critère essentiel pour les jeunes travailleurs de la génération Z en Belgique, et quelles sont les dynamiques sous-jacentes qui influencent cette tendance dans les organisations contemporaines ? »

La génération Z est en quête d'un équilibre optimal entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils valorisent la flexibilité car elle permet de mieux gérer leurs obligations personnelles tout en restant productifs professionnellement. La possibilité de télétravailler réduit les déplacements, diminue le stress et offre plus de temps pour les activités personnelles et familiales. De plus, le télétravail est perçu comme un moyen de réduire l'empreinte carbone, ce qui résonne avec leur sensibilité environnementale. Ces motivations sont-elles principalement influencées par des facteurs personnels ou reflètent-elles également des dynamiques économiques et technologiques plus larges ?

Les membres de la génération Z recherchent des environnements de travail inclusifs, transparents et authentiques. Ils veulent des employeurs qui partagent leurs valeurs et s'engagent activement dans des initiatives de durabilité et de responsabilité sociale. La santé mentale et le bien-être sont également des priorités, et ils attendent des entreprises qu'elles mettent en place des programmes de soutien adéquats. Ces attentes spécifiques redéfinissent les pratiques de travail traditionnelles et posent la question de savoir comment les entreprises peuvent s'adapter pour attirer et fidéliser cette génération.



Figure 11 : Que recherche la génération Z dans un emploi ?

Source: *La Génération Z et le monde du travail : Les attentes et objectifs de la génération Z face au travail diffèrent fortement de ceux de leur aînés...* - CoMarketing News. En ligne, consulté le 14 avril 2024. Récupéré de <https://comarketing-news.fr/la-generation-z-et-le-monde-du-travail/>

Pour répondre aux attentes de la génération Z, les entreprises doivent repenser leurs modèles de travail et leurs stratégies de gestion. Cela inclut l'adoption de technologies numériques avancées pour faciliter la collaboration et l'innovation, et la promotion d'une culture d'entreprise inclusive et transparente. Comment les entreprises peuvent-elles intégrer la flexibilité et le télétravail sans compromettre leur efficacité opérationnelle ? Quelles pratiques de gestion et de ressources humaines sont nécessaires pour créer un environnement de travail attractif pour la génération Z ?

In which of the following areas should organizations focus to help foster better work/life balance for their employees?

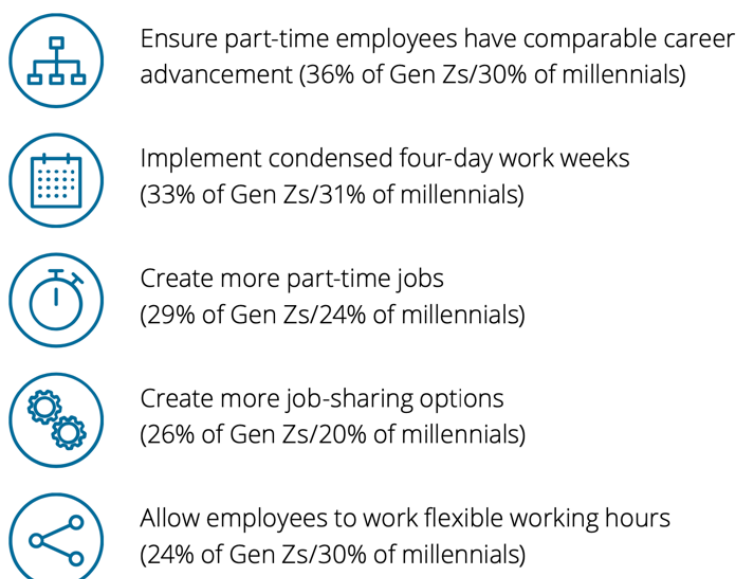


Figure 12 : Dans lequel des domaines suivants les organisations devraient-elles se concentrer pour favoriser un meilleur équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée de leurs employés ?

Source: *2023 Gen Z and Millennial Survey: Waves of change: acknowledging progress, confronting setbacks* – Deloitte. En ligne, consulté le 14 avril 2024. Récupéré de <https://www.deloitte.com/be/en/services/consulting/perspectives/millennial-survey.html>

L'évolution des technologies de l'information et de la communication a rendu le télétravail plus accessible et plus efficace. Parallèlement, les conditions économiques actuelles, marquées par une instabilité croissante et des défis environnementaux, influencent les attentes des jeunes travailleurs. Comment ces facteurs externes façonnent-ils les préférences de la génération Z pour la flexibilité et le télétravail ? Quelles dynamiques économiques et technologiques contribuent à cette tendance ?

En définitive, le sujet de la flexibilité au travail et du télétravail, particulièrement en relation avec la génération Z, est d'une pertinence indéniable dans le paysage actuel du travail. Comprendre comment ces éléments interagissent permet aux entreprises de mieux se positionner pour répondre aux défis du futur marché du travail. Ce sujet est crucial pour les

leaders d'entreprise et les décideurs qui visent à créer des environnements de travail inclusifs, adaptatifs et résilients.

La génération Z, avec ses valeurs distinctes de transparence, de flexibilité et de responsabilité sociale, redéfinit les standards du marché du travail à sa manière. Les entreprises doivent non seulement comprendre ces nouvelles dynamiques, mais aussi s'adapter pour attirer et retenir ces jeunes talents.

Ce chapitre a problématisé les enjeux de la flexibilité au travail et du télétravail pour la génération Z, en mettant en lumière leurs motivations, attentes, et les défis pour les entreprises. Comprendre ces dynamiques est essentiel pour les leaders d'entreprise et les décideurs qui cherchent à créer des environnements de travail inclusifs, adaptatifs et résilients. Le chapitre suivant se concentrera sur la recherche empirique, apportant des données concrètes pour approfondir cette problématique et proposer des solutions adaptées aux réalités du marché du travail contemporain.

Chapitre 4 : Méthodologie

Ce mémoire représente une opportunité pour plonger au cœur des transformations qui redéfinissent les contours du monde du travail contemporain. Il me permet d'explorer comment les entreprises s'adaptent à la digitalisation croissante et de répondre aux attentes spécifiques de ma génération. En scrutant les méthodes de recrutement et les adaptations des politiques d'emploi, j'ai pu analyser non seulement la culture d'entreprise mais aussi des aspects cruciaux tels que la flexibilité du travail, les avantages financiers et non-financiers, et comment ceux-ci influencent la décision des jeunes talents de rejoindre une organisation.

Ce travail d'investigation m'a permis de mieux comprendre les enjeux actuels de la recherche d'emploi dans un marché du travail de plus en plus compétitif et tendu. À travers cette étude, j'aspire à contribuer significativement à la recherche sur les pratiques de travail flexibles et à offrir des perspectives nouvelles tant pour les entreprises que pour les professionnels des ressources humaines, dans l'espoir de faciliter une meilleure intégration des attentes de la génération Z dans les stratégies de gestion des talents.

Enfin, ce mémoire est plus qu'une obligation académique; il est une exploration personnelle et professionnelle des dynamiques modernes du travail, offrant des perspectives précieuses pour tous ceux qui, comme moi, sont sur le point de naviguer les complexités d'un nouvel horizon professionnel. J'espère que mon travail éclairera non seulement ma propre trajectoire mais aussi celle de nombreuses autres personnes confrontées aux mêmes questions et défis.

1. Présentation des hypothèses

La phase exploratoire du mémoire, souvent négligée mais cruciale, sert à encadrer la question de recherche dans un contexte plus large, explorant à la fois les fondements théoriques et les implications pratiques du sujet. Elle consiste à examiner les travaux existants et les études précédentes pour établir une base solide sur laquelle la recherche actuelle peut se construire. C'est à cette étape que le chercheur pose les jalons de l'étude, définissant clairement les paramètres de la recherche et affinant la formulation des hypothèses.

Suite à une exploration approfondie de la littérature sur les tendances actuelles du travail et les attentes des nouvelles générations sur le marché de l'emploi, j'ai formulé plusieurs hypothèses pour répondre à la question de recherche: « Comment la flexibilité, notamment les pratiques de télétravail, est-elle devenue un critère essentiel pour les jeunes travailleurs de la génération Z en Belgique, et quelles sont les dynamiques sous-jacentes qui influencent cette tendance dans les organisations contemporaines ? ». Voici les quatre hypothèses principales qui ont émergé de cette revue de littérature, chacune visant à décomposer et à examiner les différents aspects de cette problématique complexe.

1. La flexibilité améliore l'attrait des employeurs pour la génération Z dans un marché du travail compétitif.

Cette hypothèse découle de l'analyse des valeurs et des attentes de la génération Z vis-à-vis du travail. Il semble que, pour cette génération, la capacité d'une entreprise à offrir des conditions de travail flexibles, notamment le télétravail, est devenue un critère décisif lors du choix d'un employeur. En effet, la flexibilité est souvent associée à une meilleure qualité de vie et à une plus grande autonomie, ce qui peut considérablement renforcer l'attractivité d'un employeur sur un marché concurrentiel.

2. Le bien-être et l'équilibre vie professionnelle/vie privée sont des facteurs clés dans le choix de l'employeur pour la génération Z.

Les recherches montrent que le bien-être et l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée sont devenus des critères de plus en plus importants pour les jeunes travailleurs. En offrant des options de travail flexibles, comme le télétravail, les entreprises peuvent mieux répondre à ces attentes, ce qui les rend plus attractives pour la génération Z. Ces pratiques ne se limitent pas à offrir une simple flexibilité horaire, mais englobent également des approches plus globales telles que les semaines de travail comprimées et les bénéfices supplémentaires visant à améliorer le bien-être général.

3. La culture organisationnelle ouverte à la flexibilité influence positivement l'engagement et la satisfaction des employés de la génération Z.

Cette hypothèse explore l'impact de la culture organisationnelle sur l'adoption et la réussite des pratiques de télétravail. Une culture qui valorise la flexibilité, l'autonomie et la confiance peut non seulement attirer les jeunes talents mais aussi augmenter leur engagement et leur satisfaction à long terme. Cela suggère que les organisations qui intègrent ces valeurs dans leur modèle opérationnel peuvent mieux capitaliser sur les avantages du télétravail.

4. La préparation technologique des entreprises influence l'efficacité du télétravail pour la génération Z.

Avec la génération Z étant extrêmement compétente en matière de technologie, cette hypothèse postule que l'efficacité du télétravail dépend fortement de la préparation technologique des entreprises. Les organisations qui disposent de technologies avancées et qui soutiennent une infrastructure robuste permettent un télétravail plus efficace et attrayant pour les jeunes talents, ce qui peut grandement influencer leur décision de rejoindre ou de rester au sein de ces entreprises.

Ces hypothèses sont essentielles pour comprendre comment les dynamiques de flexibilité et de télétravail façonnent les préférences et les comportements de la génération Z sur le marché du travail belge. Elles serviront de fondement aux enquêtes quantitatives et aux analyses qui suivront, permettant une exploration systématique de ces interactions complexes.

2. Description de la méthode de recherche

Dans l'élaboration de ce mémoire, il est crucial de se rappeler la maxime d'Aristote : « Il n'y a pas une méthode unique pour étudier les choses. » Cette affirmation souligne l'importance de l'adaptabilité des approches méthodologiques en fonction du sujet étudié. En recherche appliquée, cette flexibilité est particulièrement cruciale, car elle permet une exploration approfondie et contextuellement adaptée de la question de recherche. Le processus méthodologique de ce mémoire est structuré autour de plusieurs étapes essentielles : l'introduction au sujet, une revue exhaustive de la littérature pertinente, et une phase exploratoire initiale. Cette dernière est vitale pour établir une compréhension claire du cadre et des nuances des phénomènes étudiés, tels que la flexibilité au travail et les pratiques de télétravail parmi la génération Z.

L'étude principale menée dans le cadre de ce mémoire est de nature quantitative. L'objectif était de tester les hypothèses dérivées de la revue de la littérature, pour confirmer ou infirmer les tendances observées concernant les attitudes et comportements de la génération Z vis-à-vis du télétravail. Cette méthode a été choisie pour sa capacité à produire des données généralisables et quantifiables, permettant une analyse statistique rigoureuse. Le questionnaire, conçu spécifiquement pour ce projet, ciblait principalement les individus de la génération Z en Belgique, tout en incluant des réponses de participants d'autres générations pour enrichir et nuancer l'analyse.

Le questionnaire a été soigneusement élaboré pour recueillir des données pertinentes à la problématique du mémoire. Il comportait des questions structurées visant à capturer des informations précises sur les préférences, les expériences et les attentes des répondants en matière de flexibilité et de télétravail. Le choix des questions était fondé sur les théories et les résultats préliminaires obtenus lors de la revue de la littérature, ainsi que sur des considérations pratiques liées à la clarté et la pertinence des questions pour les participants ciblés.

2.1. Élaboration du questionnaire de l'étude quantitative

Pour cette étude quantitative, j'ai élaboré un questionnaire détaillé via Google Forms, structuré en 31 questions diversifiées pour recueillir des données précises sur les perceptions de la génération Z concernant le télétravail et la flexibilité (Voir ANNEXE 1 : Questionnaire de

l'enquête quantitative). Le questionnaire se compose de différentes sections visant à couvrir tous les aspects pertinents de l'enquête :

1. **Profil du répondant** : 11 questions destinées à identifier les caractéristiques démographiques et professionnelles des participants, telles que l'âge, le sexe, le niveau d'éducation, et le statut professionnel. Cette section est cruciale pour segmenter les données lors de l'analyse et pour établir des corrélations entre le profil des répondants et leurs réponses aux autres questions.
2. **Questions à choix multiples** : 5 questions formulées pour obtenir des réponses précises sur des sujets spécifiques. Parmi celles-ci, une question utilise un système de graduation à 6 sous-questions, permettant d'évaluer les degrés de satisfaction ou d'accord avec des affirmations sur le sujet. Cette méthode, basée sur l'échelle de Likert (SurveyMonkey, s. d.), aide à quantifier les attitudes et opinions en offrant des options telles que « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ».
3. **Questions à réponses multiples** : 9 questions conçues pour permettre aux répondants de sélectionner plusieurs réponses, enrichissant ainsi la compréhension des préférences et comportements sans les limiter à une seule option.
4. **Questions ouvertes** : 6 questions permettant aux participants d'exprimer librement leurs opinions et expériences, fournissant des points de vue qualitatifs qui viennent compléter les données quantitatives recueillies.

2.2. Adaptations linguistiques

Afin de toucher un panel de répondants plus large et d'assurer une représentation équitable des deux principales communautés linguistiques en Belgique, le questionnaire a été dupliqué et traduit en néerlandais. Cette démarche a permis d'inclure des réponses de la communauté flamande, de la communauté francophone et Bruxelles-Capitale, augmentant ainsi la validité et la portée des conclusions tirées de l'enquête.

2.3. Méthodes de diffusion

Le questionnaire a été initialement partagé dans mon cercle personnel avant d'être largement diffusé sur divers réseaux sociaux tels qu'Instagram, Facebook, LinkedIn et Messenger, ainsi que par email auprès de contacts professionnels. Cette stratégie de diffusion ciblée a été adoptée en raison de la forte présence de la génération Z sur ces plateformes, maximisant ainsi les chances de toucher un large éventail de jeunes actifs.

2.4. Utilité de l'enquête

Cet outil a été essentiel pour déceler les tendances actuelles concernant les attentes et les besoins des jeunes sur le marché de l'emploi. L'utilisation de Google Forms a facilité la collecte

et l'analyse des données, offrant une approche efficace pour traiter un volume significatif de réponses rapidement et de manière structurée.

Ce questionnaire bien structuré, sa traduction appropriée, et sa diffusion stratégique sont des éléments clés pour obtenir des données fiables et représentatives, permettant ainsi une analyse approfondie des perceptions de la génération Z par rapport à la flexibilité et au télétravail. Ces informations sont cruciales pour élaborer des propositions professionnelles concernant le monde du travail évolutif qui répondent véritablement aux attentes des nouveaux entrants sur le marché du travail.

3. Justification des choix méthodologiques

Pour cette étude, la décision de mener une enquête quantitative plutôt que des entretiens qualitatifs s'ancre dans l'objectif de capturer une compréhension large des tendances et attitudes de la génération Z en Belgique vis-à-vis de la flexibilité et du télétravail. La méthodologie quantitative, employée via des questionnaires distribués par Google Forms, permet de recueillir des données à grande échelle, offrant ainsi la possibilité de généraliser les résultats à l'ensemble de la population étudiée.

Cette approche est préférée à des méthodes qualitatives telles que les entretiens semi-dirigés car elle évite les pièges potentiels des analyses anecdotiques qui pourraient ne pas refléter fidèlement les perspectives de l'ensemble de la génération Z. Les questionnaires structurent les réponses de manière à faciliter une analyse statistique significative, permettant d'identifier des patterns clairs et mesurables dans les réponses collectées.

4. Limites de l'étude quantitative et avantages potentiels d'une étude qualitative complémentaire

4.1. Taille de l'échantillon

L'étude envisageait initialement de recueillir les réponses de 500 participants pour garantir une représentativité statistique adéquate et des conclusions robustes. Cependant, la réalité de la collecte des données a présenté des défis, avec seulement une centaine de répondants ayant complété le questionnaire. Cette différence significative entre l'échantillon attendu et l'échantillon obtenu soulève des questions importantes sur la représentation des résultats et illustre une limitation courante dans les recherches basées sur des enquêtes en ligne.

Cette réduction de la taille de l'échantillon peut affecter la puissance statistique de l'étude, limitant la capacité à détecter des différences ou des tendances mineures qui pourraient être significatives si l'échantillon avait atteint sa taille prévue. Elle souligne également l'importance

de stratégies de recrutement efficaces et peut justifier l'examen de méthodes complémentaires pour enrichir et valider les données collectées.

4.2. Limites de l'étude quantitative

L'approche quantitative adoptée pour ce mémoire, bien que rigoureuse et structurée, présente certaines limites inhérentes à sa nature. Premièrement, bien que les questionnaires soient excellents pour recueillir des données sur un large échantillon, ils peuvent parfois restreindre les réponses des participants aux options prédéfinies, limitant ainsi la profondeur des points de vue sur les expériences personnelles et les contextes uniques des répondants. De plus, cette méthode peut mener à une certaine superficialité dans les réponses, ne permettant pas d'explorer les raisons sous-jacentes des comportements ou des attitudes.(Giordano & Jolibert, 2016)

La généralisation des résultats peut aussi poser problème. Bien que les données quantitatives fournissent une vue d'ensemble des tendances prédominantes, elles peuvent masquer les variations subtiles entre différents sous-groupes au sein de la génération Z. Par exemple, des différences culturelles, régionales ou sectorielles peuvent influencer de manière significative les attitudes envers le télétravail et la flexibilité, qui ne seraient pas nécessairement apparentes à travers une analyse statistique globale.

4.3. Avantages d'une étude qualitative complémentaire

Une étude qualitative aurait pu compléter cette recherche en fournissant une compréhension plus nuancée et détaillée des données. En utilisant des entretiens ou des études de cas, il aurait été possible de plonger plus profondément dans les motivations individuelles, les expériences vécues et les perspectives spécifiques concernant le télétravail et la flexibilité au sein de différentes organisations ou industries. Ce type d'approche permet de capturer les complexités et les dynamiques qui influencent les choix et les préférences de la génération Z, offrant ainsi une image plus riche et plus complète des phénomènes étudiés.

4.4. Gestion des limites méthodologiques

Pour gérer ces limites, il est crucial de reconnaître les contraintes de chaque type de méthode et d'envisager des recherches futures qui pourraient intégrer des approches qualitatives. Par exemple, des entretiens semi-dirigés pourraient être envisagés pour explorer des études de cas spécifiques au sein de certaines industries ou entreprises, permettant ainsi de contextualiser davantage les résultats quantitatifs obtenus. Cela pourrait non seulement enrichir les données recueillies mais aussi offrir des perspectives pratiques pour l'implémentation de politiques de travail flexibles adaptées aux besoins spécifiques de différents groupes au sein de la génération Z.

En conclusion, tout en reconnaissant les forces de l'approche quantitative adoptée, l'intégration future d'une composante qualitative pourrait grandement enrichir la compréhension des dynamiques complexes du travail flexible et du télétravail parmi la jeune génération. Cette combinaison d'approches offrirait une vue plus holistique et intégrée, cruciale pour adresser efficacement les défis et opportunités présentés par les nouvelles configurations de travail.

Chapitre 5 : Résultats

1. Présentation et analyse des données collectées

Cette section du mémoire expose les résultats obtenus à partir de l'enquête quantitative réalisée auprès de la génération Z, complétée par les contributions de participants appartenant à d'autres générations. L'analyse se fonde sur les réponses de 102 individus collectées du 1^{er} avril au 1^{er} mai 2024, dont 71 répondants au questionnaire francophone et 31 répondants au questionnaire néerlandophone. L'objectif était de saisir un portrait représentatif des jeunes de la génération Z, sans distinction de sexe, de niveau de qualification, de type de contrat de travail ou autre.

Les résultats présentés offrent des perspectives sur les attitudes et les perceptions relatives à la flexibilité au travail et au télétravail, mettant en lumière les attentes spécifiques de ce groupe envers le marché de l'emploi. Les données sont cruciales pour comprendre comment les jeunes travailleurs envisagent leur intégration dans les milieux professionnels actuels et futurs.

Dans les sections suivantes, nous explorerons en détail ces résultats, en soulignant les tendances majeures et les implications potentielles pour les employeurs et les décideurs. Cette analyse répondra non seulement aux questions de recherche posées mais ouvrira également le dialogue sur des ajustements possibles dans les stratégies de gestion des ressources humaines adaptées aux nouvelles générations.

De plus, lors de la présentation des résultats de cette enquête ci-après, chaque donnée sera illustrée par deux graphiques distincts, figurants dans les annexes à la suite du questionnaire de l'enquête quantitative, afin de refléter les réponses issues des deux versions du questionnaire, l'une en français et l'autre en néerlandais. Cette approche permettra une comparaison directe et transparente des perspectives des répondants francophones et néerlandophones. Cette dualité dans les données visuelles souligne non seulement les similitudes et les différences entre les deux groupes linguistiques mais aussi enrichit l'analyse en offrant une vision plus complète des attitudes envers le télétravail et la flexibilité au sein de la génération Z en Belgique.

1.1. Profil du répondant

Répartition des genres

La répartition des genres montre une prédominance des femmes dans les réponses, surtout dans le groupe francophone (83,1%) comparativement au groupe néerlandophone (64,5%). Cette différence pourrait refléter une plus grande acceptation ou peut-être une plus grande nécessité du télétravail parmi les femmes francophones, possiblement due à des rôles sociaux ou à des responsabilités familiales plus accentuées. Cela pourrait également indiquer une inclinaison culturelle où les femmes francophones sont peut-être plus engagées dans les secteurs professionnels ou les rôles qui favorisent ou requièrent des enquêtes sur des sujets comme la flexibilité du travail.

Répartition des générations

Pour la répartition des générations entre les répondants des deux groupes linguistiques, les données collectées sont les suivantes :

- **Questionnaire francophone** (71 répondants) :
 - Génération Z : 54 répondants
 - Génération Y : 9 répondants
 - Génération X : 8 répondants
- **Questionnaire néerlandophone** (31 répondants) :
 - Génération Z : 7 répondants
 - Génération Y : 10 répondants
 - Génération X : 14 répondants

Total combiné des deux questionnaires (102 répondants) :

- Génération Z : 61 répondants
- Génération Y : 19 répondants
- Génération X : 22 répondants

L'analyse des réponses par génération révèle une distribution inégale entre les groupes linguistiques. Le groupe francophone est dominé par la génération Z (54 sur 71 répondants), ce qui contraste fortement avec le groupe néerlandophone où la génération X et la génération Y sont plus représentées.

Niveau de qualification

Les données recueillies pour les niveaux de qualification des répondants des questionnaires francophone et néerlandophone montrent une distribution variée qui reflète la diversité éducative au sein des deux communautés linguistiques en Belgique.

- **Enseignement secondaire** : Les pourcentages indiquent une légère préférence pour l'enseignement secondaire chez les néerlandophones (16,1%) par rapport aux francophones (12,7%). La moyenne globale de cette catégorie, en tenant compte du nombre de répondants de chaque groupe, est de $(12,7\% \times 71 + 16,1\% \times 31) / 102 = 13,9\%$.
- **Bachelier (incluant le niveau de qualification « graduat » pour le questionnaire néerlandophone)** : Il y a une uniformité remarquable pour les diplômes de bachelier avec une légère augmentation du côté néerlandophone lorsque l'on inclut les graduats (25,8%). La moyenne pour cette catégorie est de $(22,5\% \times 71 + 25,8\% \times 31) / 102 = 23,5\%$.
- **Master** : Les francophones ont un taux plus élevé de détenteurs de diplômes de master (64,8%) comparé aux néerlandophones (54,8%), ce qui pourrait indiquer une tendance à une éducation supérieure plus poussée chez les francophones. La moyenne pour cette catégorie est $(64,8\% \times 71 + 54,8\% \times 31) / 102 = 61,6\%$.
- **Docteur universitaire** : Exclusivement chez les néerlandophones avec un pourcentage de 3,2%, la moyenne pour cette catégorie est $(3,2\% \times 31) / 102 = 0,97\%$.

Les niveaux de qualification révèlent que les répondants ont généralement atteint un niveau d'éducation supérieur, avec une majorité significative détenant un master (61,6%). Cette tendance peut indiquer que les répondants ayant potentiellement une formation plus poussée pourraient avoir des attentes plus élevées concernant la flexibilité et les conditions de travail, influençant ainsi leur préférence pour le télétravail.

Province de résidence

Les données sur la province de résidence des répondants des questionnaires en français et néerlandais mettent en évidence une répartition géographique variée qui peut influencer les perspectives sur le télétravail en fonction de la région.

Néerlandophone :

- Une majorité résident dans Brabant Flamand à **45,2%** et Limbourg à **35,5%**, indiquant une concentration significative dans ces provinces.
- Une petite proportion, représentant **3 personnes**, vit à l'étranger, spécifiquement aux Pays-Bas, ce qui pourrait introduire des perspectives diverses sur les pratiques de travail en dehors de la Belgique.
- Le reste est réparti dans d'autres provinces belges, montrant une distribution plus éparse.

Francophone :

- Bruxelles-Capitale et Brabant Wallon sont les lieux de résidence les plus fréquents avec respectivement **31%** et **45,1%** des réponses, ce qui pourrait refléter une plus grande acceptation ou mise en œuvre du télétravail dans ces zones urbaines ou proches des grands centres urbains.

- **9,9%** des répondants viennent du Brabant Flamand, indiquant que certains francophones résident et travaillent dans des régions à dominance néerlandophone.
- Une petite proportion réside dans d'autres provinces, ce qui peut inclure des zones moins urbaines.

Ces répartitions géographiques illustrent non seulement la diversité des contextes dans lesquels le télétravail est envisagé, mais aussi comment l'emplacement peut influencer l'accès aux opportunités de télétravail et la perception de celui-ci. Les régions comme Bruxelles et le Brabant Flamand, étant des centres économiques importants, peuvent offrir plus de flexibilité et d'opportunités pour le télétravail comparativement à d'autres zones moins centrées ou plus rurales.

Lieu de travail

Les données sur les lieux de travail des répondants aux questionnaires en français et néerlandais montrent une diversité géographique qui peut influencer la perception et la pratique du télétravail parmi les jeunes travailleurs de la génération Z.

Néerlandophone :

- Une majorité significative, **45,2%**, travaille dans le Limbourg, une province où le télétravail peut être particulièrement attrayant en raison de la distance par rapport aux grands centres urbains comme Bruxelles ou Anvers.
- **19,4%** se trouvent dans la province d'Anvers et un autre **19,4%** dans celle de Flandre Orientale, deux provinces avec de fortes activités économiques et beaucoup d'opportunités de carrière.
- Les réponses restantes sont équilibrées entre les autres provinces, montrant une distribution diversifiée des lieux de travail.

Francophone :

- **43,7%** travaillent dans la Région de Bruxelles-Capitale, ce qui reflète probablement la concentration d'opportunités professionnelles dans cette région urbaine majeure.
- **45,1%** sont situés dans le Brabant Wallon, un chiffre élevé qui peut indiquer une tendance des travailleurs à rechercher des lieux de résidence en périphérie des grandes villes pour des raisons de commodité et de coût de la vie, tout en restant proches de leur lieu de travail.
- **9,9%** se trouvent dans le Brabant Flamand, démontrant que certains francophones travaillent également dans des régions majoritairement néerlandophones.
- Les autres réponses sont réparties parmi diverses provinces, indiquant une dispersion des lieux de travail à travers le pays.

Cette distribution indique que tant à Bruxelles qu'en périphérie, le télétravail est une option considérée par de nombreux jeunes, en accord avec la demande croissante de flexibilité dans l'organisation du travail et la gestion du temps. Les différences régionales pourraient également influencer les politiques des entreprises en matière de télétravail, avec des adaptations spécifiques selon les particularités locales et les préférences des travailleurs.

Activité sur le marché du travail

Les données sur l'activité sur le marché du travail des répondants des questionnaires en français et néerlandais montrent une forte proportion de personnes actuellement employées ou activement engagées dans la recherche d'emploi.

Néerlandophone :

- **96,8%** sont actifs sur le marché du travail, ce qui indique une très forte participation dans des activités professionnelles ou la recherche d'emploi.
- Seulement **3,2%** des répondants ne sont pas actifs sur le marché du travail, ce qui pourrait inclure des étudiants, des retraités, ou des individus en transition de carrière.

Francophone :

- **85,9%** des participants sont actifs sur le marché du travail, un taux légèrement inférieur à celui observé chez les néerlandophones mais qui reste élevé, témoignant d'une implication substantielle dans le monde professionnel.
- **14,1%** des répondants ne sont pas actifs sur le marché du travail, représentant une proportion notable qui pourrait englober divers groupes non employés ou non chercheurs d'emploi.

Ces statistiques reflètent l'engagement général des jeunes travailleurs de la génération Z dans les activités économiques, et peuvent également souligner la pertinence du télétravail comme une modalité de travail attrayante pour une grande partie de cette population active.

Secteur d'activité

Les données sur le secteur d'activité des répondants des questionnaires en français et néerlandais illustrent les différents milieux professionnels dans lesquels les jeunes de la génération Z sont engagés.

Néerlandophone :

- Une majorité, **71%**, travaille dans le secteur public, indiquant une forte présence dans des institutions gouvernementales ou des services publics.
- **25,8%** sont employés dans le secteur privé, reflétant une participation significative dans des entreprises ou des industries privées.

- Un petit pourcentage, non spécifié ici mais visible sur le graphique, semble être actif dans le secteur des arts, ce qui pourrait inclure des rôles créatifs ou culturels.

Francophone :

- **67,6%** sont également dans le secteur public, confirmant une tendance similaire à celle observée chez les néerlandophones concernant l'attrait du secteur public pour les jeunes travailleurs.
- **25,4%** travaillent dans le secteur privé, ce qui est très proche du pourcentage observé chez les répondants néerlandophones.
- Les autres réponses sont plus diversifiées, incluant des positions dans des organisations semi-publiques comme l'Université Catholique de Louvain, des hôpitaux universitaires, et quelques individus qui ne travaillent pas ou sont bénévoles.

Ces résultats montrent que le secteur public est un employeur dominant pour les jeunes de la génération Z dans les deux régions linguistiques, ce qui peut être dû à la stabilité, aux bénéfices et aux programmes de télétravail souvent plus développés dans ces institutions. Le secteur privé, bien que représenté de manière substantielle, attire une moindre proportion de cette génération, ce qui pourrait refléter des différences dans les politiques de télétravail ou les préférences de carrière entre les deux secteurs.

Statut

Les données sur le statut professionnel des répondants aux questionnaires mettent en lumière l'engagement diversifié des jeunes travailleurs en Belgique, montrant une intégration notable dans le monde du travail et une capacité à jongler entre études et emplois. Voici une analyse détaillée et les implications de ces observations :

L'analyse du statut professionnel des répondants révèle une forte implication des jeunes dans le marché du travail, avec une majorité d'employés et d'ouvriers à 67,7% chez les néerlandophones et 66,2% chez les francophones. Cette similitude indique une participation stable dans le secteur formel du travail, mais elle est complétée par des nuances importantes :

- **Étudiants en activité professionnelle:** Une proportion significative des répondants, 16,1% chez les néerlandophones et 18,3% chez les francophones, sont des étudiants qui travaillent. Cette donnée est cruciale car elle montre que les jeunes de la génération Z sont en train de naviguer à la fois leurs études et leurs carrières simultanément. Cela reflète une volonté et une nécessité d'acquérir de l'expérience professionnelle tout en poursuivant des études, une dynamique qui pourrait être influencée par les exigences économiques actuelles ainsi que par un désir personnel de développement et d'indépendance financière précoce.

- **Diversité des rôles professionnels:** Les autres statuts incluent des indépendants et des fonctionnaires, avec une mention spéciale de professions comme médecin chez les francophones, indiquant une diversité dans les choix de carrière et les secteurs d'activité. Cette variété pourrait impliquer des différences dans l'accès et les attitudes envers le télétravail, étant donné que certains rôles peuvent offrir plus de flexibilité que d'autres.

Télétravail et régime de travail

Les données sur la fréquence du télétravail chez les répondants des questionnaires en français et néerlandais montrent une diversité dans la pratique du travail à distance.

Néerlandophone :

- **35,5%** ne pratiquent pas du tout le télétravail, indiquant une préférence ou une nécessité de travailler sur site.
- **16,1%** télétravaillent deux jours par semaine et **12,9%** trois jours, montrant une tendance modérée à l'adoption du télétravail.
- **9,7%** des répondants travaillent à distance quatre jours par semaine et **6,5%** cinq jours, reflétant une adoption complète du télétravail chez certains individus.
- **3,2%** ont une moyenne de trois jours de télétravail par semaine, ce qui pourrait indiquer des politiques flexibles au sein de certaines organisations.

Francophone :

- **35,2%** ne pratiquent pas le télétravail, un chiffre similaire à celui des répondants néerlandophones.
- Les autres fréquences de télétravail se répartissent de manière assez équilibrée, avec **14,1%** pour un jour par semaine, **15,5%** pour deux jours, **23,9%** pour trois jours, et **7%** pour quatre jours par semaine.
- Seuls **3,5%** des répondants francophones télétravaillent cinq jours par semaine, ce qui suggère que le télétravail à plein temps est moins courant parmi ce groupe.

Ces chiffres montrent que, bien que le télétravail soit une option pour de nombreux travailleurs, une grande partie des répondants préfèrent ou sont tenus de se rendre sur leur lieu de travail. La distribution des jours de télétravail varie, avec une tendance notable à permettre quelques jours de travail à domicile plutôt qu'une semaine complète, ce qui peut aider à maintenir un équilibre entre les avantages du travail à distance et la nécessité de interactions en personne.

Régime de travail

Les données sur le régime de travail des répondants des questionnaires en français et néerlandais révèlent un équilibre entre le travail à temps plein et d'autres formes d'engagement professionnel.

Néerlandophone :

- Une grande majorité, **87,1%**, travaille à temps plein, ce qui montre une forte participation au marché du travail dans un cadre traditionnel.
- **12,9%** des répondants travaillent à temps partiel, ce qui peut refléter des choix personnels ou des contraintes pour équilibrer d'autres responsabilités, telles que les études ou la famille.

Francophone :

- **73,2%** des répondants sont également en emploi à temps plein, un peu moins que chez les néerlandophones mais toujours représentatif d'un engagement significatif sur le marché du travail.
- **21,1%** travaillent à temps partiel, ce qui est nettement plus élevé que chez les néerlandophones, indiquant une plus grande diversité dans les types d'arrangements de travail.
- D'autres catégories telles que les étudiants et ceux sans emploi représentent des proportions plus petites mais importantes pour comprendre la diversité des statuts professionnels parmi les jeunes.

Ces informations mettent en évidence l'importance de la flexibilité dans les arrangements de travail pour accommoder divers besoins et situations parmi la génération Z. Le travail à temps partiel et les études montrent que beaucoup jonglent avec plusieurs engagements, ce qui pourrait influencer leurs préférences en matière de télétravail et de conditions de travail flexibles.

Type de contrat

Les données sur le type de contrat des répondants aux questionnaires en français et néerlandais révèlent une variété dans les formes d'engagement contractuel, reflétant la diversité des arrangements de travail parmi les jeunes de la génération Z.

Néerlandophone :

- La majorité, **87,1%**, sont sous un contrat à durée indéterminée, ce qui indique une forte stabilité dans leurs emplois.
- Des petites proportions sont enregistrées pour les contrats à durée déterminée, les flexi-jobs, les étudiants qui travaillent, et les « Freelancers ». Ces types de contrats

montrent une flexibilité dans les arrangements de travail, adaptés à différentes étapes de leur carrière ou préférences personnelles.

Francophone :

- **54,9%** sont également en CDI (contrat à durée indéterminée), offrant une stabilité similaire à celle observée chez les répondants néerlandophones.
- **14,1%** sont en CDD (contrat à durée déterminée), et une proportion équivalente en contrat d'étudiant, ce qui suggère un mélange de stabilité et de flexibilité dans leurs choix de carrière.
- Les autres types incluent des indépendants, des travailleurs à leur propre compte, des bénévoles, et quelques arrangements moins traditionnels comme les flexi-jobs.

Cette diversité contractuelle chez les jeunes travailleurs de la génération Z illustre leur adaptation aux exigences changeantes du marché du travail et aux préférences individuelles en matière de flexibilité et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Ces arrangements peuvent également influencer leur expérience et leur perception du télétravail, avec des différences notables dans l'accès à la flexibilité selon le type de contrat.

1.2. QCM

À quel degré les phrases suivantes vous correspondent?

- La flexibilité du travail est un critère important dans le choix d'un emploi.
- La flexibilité au travail améliore l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.
- La flexibilité au travail est importante pour le bien-être des employés.
- Le télétravail améliore la productivité
- Je suis plus enclin à rester dans une entreprise offrant des options de travail flexible.
- J'aimerais avoir plus de contrôle sur mes horaires de travail.

Les graphiques reflètent les attitudes des répondants néerlandophones et francophones concernant la flexibilité et le télétravail, mettant en lumière leurs perceptions et leurs préférences dans le milieu professionnel.

Néerlandophone :

1. **Flexibilité et choix d'emploi** : Une majorité semble valoriser fortement la flexibilité dans le choix d'un emploi, avec un pic dans les réponses exprimant un accord total.
2. **Flexibilité et équilibre vie professionnelle/personnelle** : Cette affirmation reçoit une approbation similaire, suggérant que la flexibilité est perçue comme un moyen d'améliorer l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.
3. **Flexibilité et bien-être** : Encore une fois, la flexibilité est largement vue comme importante pour le bien-être des employés, indiquant une conscience de ses bénéfices sur la santé mentale et physique.

4. **Télétravail et productivité** : Les opinions sont partagées, mais il y a une tendance notable vers un accord, suggérant que beaucoup croient que le télétravail peut augmenter la productivité.
5. **Fidélité à l'entreprise et travail flexible** : La flexibilité semble être un facteur clé pour retenir les employés, avec beaucoup exprimant qu'ils sont plus enclins à rester dans une entreprise qui offre des options de travail flexible.
6. **Contrôle sur les horaires** : Beaucoup aimeraient avoir plus de contrôle sur leurs horaires, ce qui est conforme à la demande générale pour plus de flexibilité.

Francophone :

1. **Flexibilité et choix d'emploi** : Très similaire aux réponses néerlandophones, montrant une forte préférence pour la flexibilité dans les choix professionnels.
2. **Flexibilité et équilibre vie professionnelle/personnelle** : Reçoit un soutien élevé, indiquant que les répondants francophones valorisent également la flexibilité pour gérer leur vie privée et professionnelle.
3. **Flexibilité et bien-être** : Les réponses montrent un fort consensus sur l'importance de la flexibilité pour le bien-être des employés.
4. **Télétravail et productivité** : Les opinions varient, mais une majorité semble reconnaître les avantages du télétravail sur la productivité.
5. **Fidélité à l'entreprise et travail flexible** : Une majorité indique que la flexibilité est un facteur important pour rester dans une entreprise, soulignant son rôle dans la satisfaction et la rétention des employés.
6. **Contrôle sur les horaires** : Comme chez les néerlandophones, il y a un désir manifeste de plus de contrôle sur les horaires de travail.

Ces résultats mettent en évidence une forte appréciation de la flexibilité et du télétravail, considérés comme des facteurs clés pour l'équilibre vie professionnelle-vie privée, le bien-être, et la productivité. Ils reflètent aussi un désir croissant parmi les jeunes travailleurs de la génération Z de modeler leurs engagements professionnels pour mieux s'adapter à leurs besoins et préférences personnels.

Flexibilité horaire

Les graphiques montrent clairement que la majorité des répondants, tant néerlandophones que francophones, préfèrent des horaires de travail flexibles par rapport à des horaires fixes.

Néerlandophone :

- **80,6%** préfèrent des horaires de travail flexibles.
- Seulement **19,4%** optent pour des horaires fixes.

Francophone :

- Une large majorité, **85,9%**, favorise également des horaires flexibles.
- **14,1%** préfèrent des horaires de travail fixes.

Ces données indiquent une préférence marquée pour la flexibilité dans la gestion du temps de travail, soulignant une tendance générale parmi les jeunes travailleurs de la génération Z à rechercher des arrangements de travail qui leur permettent de mieux contrôler leur emploi du temps et d'harmoniser leurs obligations professionnelles avec leurs besoins personnels et familiaux. Cette préférence pour la flexibilité peut aussi être liée à une quête de mieux-être au travail et d'une meilleure intégration entre la vie professionnelle et la vie privée.

Expérience de télétravail

Les résultats de l'enquête sur l'expérience du télétravail parmi les répondants néerlandophones et francophones montrent une adoption très élevée du télétravail, indiquant sa popularité et son intégration croissante dans les modes de travail modernes.

Néerlandophone :

- **90,3%** des répondants ont déjà une expérience avec le télétravail, ce qui démontre une adoption massive de cette modalité de travail au sein de cette cohorte.
- Seulement **9,7%** n'ont pas encore expérimenté le télétravail, ce qui pourrait inclure ceux qui occupent des emplois ne permettant pas facilement le travail à distance ou ceux nouvellement entrés sur le marché du travail.

Francophone :

- **85,9%** ont également pratiqué le télétravail, confirmant une tendance similaire à celle observée chez les néerlandophones.
- **14,1%** n'ont pas pratiqué le télétravail, ce qui peut inclure des individus dans des secteurs moins propices au travail à distance ou des personnes ayant des préférences personnelles pour le travail en présentiel.

Ces statistiques illustrent non seulement la réceptivité générale au télétravail, mais aussi la pertinence croissante de cette pratique comme composante standard des structures de travail contemporaines, en particulier parmi les jeunes travailleurs de la génération Z qui valorisent la flexibilité et l'équilibre travail-vie personnelle.

Travail hybride

Les données montrent une forte préférence pour un modèle de travail hybride parmi les répondants des questionnaires en néerlandais et en français, reflétant une tendance croissante à vouloir combiner le télétravail avec le travail au bureau.

Néerlandophone :

- **87,1%** souhaiteraient avoir la possibilité de combiner le télétravail avec le travail en bureau, indiquant un fort désir pour une approche flexible qui permet de tirer parti des avantages de chaque mode de travail.
- Seulement **12,9%** des répondants préféreraient travailler exclusivement en bureau ou uniquement à distance, ce qui montre que la majorité valorise la flexibilité de pouvoir choisir selon les besoins et les circonstances.

Francophone :

- **91,5%** expriment également un désir de pouvoir combiner le télétravail et le travail au bureau, ce qui suggère une préférence claire pour un arrangement de travail hybride.
- Les pourcentages restants, qui préfèrent travailler exclusivement au bureau ou uniquement à distance, sont relativement minimes, renforçant l'idée que la flexibilité est hautement valorisée.

Cette forte préférence pour le travail hybride illustre la reconnaissance des avantages combinés du travail à distance pour la concentration et l'efficacité personnelle, et du travail en bureau pour la collaboration, l'interaction sociale et le maintien de la culture d'entreprise. Le modèle hybride est perçu comme offrant le meilleur des deux mondes, permettant aux employés de maximiser leur productivité tout en satisfaisant leurs besoins sociaux et professionnels.

Politiques de télétravail actuelles

Les résultats des enquêtes sur les opinions concernant les politiques de télétravail dans les entreprises montrent un niveau de satisfaction notable parmi les répondants, avec des perspectives légèrement différentes entre les groupes néerlandophones et francophones.

Néerlandophone :

- **38,7%** des répondants se déclarent satisfaits des politiques actuelles de télétravail de leur entreprise.
- **29%** sont insatisfaits, ce qui peut indiquer des lacunes ou des améliorations nécessaires selon ces employés.
- **25,8%** restent neutres, ne se penchant ni pour ni contre les politiques actuelles.
- **6,5%** ne savent pas, ce qui peut refléter un manque de clarté ou d'expérience directe avec les politiques en question.

Francophone :

- Une majorité, **53,5%**, exprime également leur satisfaction avec les politiques de télétravail de leur entreprise, indiquant une réception positive plus large que chez leurs homologues néerlandophones.
- **16,9%** se sentent insatisfaits, soulignant des points de friction ou des besoins non satisfaits concernant la flexibilité ou la mise en œuvre du télétravail.
- **15,5%** adoptent une position neutre, et **14,1%** ne savent pas, suggérant une certaine incertitude ou indifférence.

Ces données indiquent que, bien que la majorité soit généralement satisfaite, une proportion significative de travailleurs voit encore des améliorations potentielles ou éprouve des insatisfactions avec la manière dont le télétravail est géré dans leur contexte professionnel. Cela souligne l'importance pour les entreprises de continuer à évaluer et à adapter leurs politiques de télétravail pour répondre aux besoins changeants de leur main-d'œuvre, en particulier dans un climat où le télétravail est devenu un facteur crucial d'attraction et de rétention des talents, en particulier pour la génération Z.

1.3. QRM

Qu'entendez-vous par flexibilité au travail?

L'analyse des réponses des enquêtes francophone et néerlandophone concernant les perceptions de la flexibilité au travail montre des tendances significatives et des légères différences entre les deux groupes.

Néerlandophone (31 réponses) :

- **La possibilité de choisir ses horaires de travail** est très valorisée, avec 71% des répondants néerlandophones la considérant comme une composante essentielle de la flexibilité.
- **La capacité à travailler à distance ou depuis différents lieux** est également importante pour 64,5% des participants.
- **La liberté de prendre des décisions autonomes dans son travail** est mise en avant par 51,6% des personnes interrogées, soulignant un besoin d'autonomie.
- **L'accessibilité à des modalités de travail non traditionnelles** (temps partiel, job-sharing, etc.) et **une gestion souple du temps de travail** sont moins prioritaires, citées par environ 25,8% des répondants chacune.
- Les aspects comme **la réduction des contraintes géographiques** sont considérés comme moins essentiels, avec seulement 16,1% des réponses.

Francophone (71 réponses) :

- **La capacité à travailler à distance ou depuis différents lieux** est le facteur le plus plébiscité avec 85,5% de réponses positives, ce qui reflète un désir marqué pour la mobilité dans le travail.
- **La possibilité de choisir ses horaires de travail** suit de près avec 83,1%.
- **Une gestion souple du temps de travail et des congés** est également très valorisée, avec 74,6% des répondants la mettant en avant.
- **La liberté de prendre des décisions autonomes** est également importante pour 38% des répondants francophones.
- Les aspects moins fréquemment mentionnés incluent **l'accessibilité à des modalités de travail non traditionnelles**, avec 22,5%, et **la disponibilité pour répondre aux besoins changeants de l'entreprise**, perçue comme moins critique (21,1%).

Ces résultats montrent une forte appréciation pour la flexibilité des horaires et le télétravail, des éléments clés qui facilitent un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Cependant, il y a une reconnaissance moindre de la flexibilité comme moyen de répondre aux besoins changeants de l'entreprise, ce qui pourrait indiquer une perception plus centrée sur les bénéfices individuels que sur la flexibilité organisationnelle.

Selon vous, quels sont les avantages de la flexibilité au travail ?

Voici l'analyse des avantages perçus de la flexibilité au travail à partir des réponses des enquêtes francophone et néerlandophone.

Néerlandophone (31 réponses) :

- **Amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** est le plus plébiscité avec 96,8% des répondants qui considèrent cela comme un avantage majeur de la flexibilité au travail.
- **Adaptation aux contraintes personnelles ou familiales** et **amélioration de la satisfaction au travail** sont également valorisées, avec 67,7% et 54,8% respectivement.
- **Augmentation de la productivité** est reconnue par 61,3% des participants, tandis que la **réduction du stress lié au travail** est notée par 51,6%.
- **Favorisation de l'innovation et de la créativité** est moins reconnue comme un avantage significatif, seulement 19,4% des réponses.
- **Renforcement de l'engagement des employés** est perçu par 25,8% des répondants.

Francophone (71 réponses) :

- **Amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** est également l'avantage le plus souligné avec 90,1% des répondants.
- **Réduction du stress lié au travail** est un avantage important pour 63,4% des répondants, indiquant une forte appréciation de la flexibilité pour améliorer le bien-être au travail.
- **Adaptation aux contraintes personnelles ou familiales et amélioration de la satisfaction au travail** sont notées respectivement par 74,6% et 56,3%.
- **Augmentation de la productivité** est vue comme un avantage par 40,8% des personnes interrogées.
- **Favorisation de l'innovation et de la créativité** est considérée par seulement 12,7%, montrant une moindre reconnaissance de cet aspect.

Ces résultats illustrent une forte convergence dans la valorisation de l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle comme principal avantage de la flexibilité au travail dans les deux groupes linguistiques. Cela suggère que la flexibilité est principalement perçue comme un moyen d'améliorer la qualité de vie plutôt que comme un moteur d'innovation ou de créativité.

À votre avis, quelles sont les principales formes de flexibilité au travail ?

Voici l'analyse des principales formes de flexibilité au travail telles que perçues par les répondants des enquêtes francophone et néerlandophone.

Néerlandophone (31 réponses) :

- **Horaires de travail flexibles et télétravail** sont largement valorisés comme les formes de flexibilité les plus importantes avec respectivement 90,3% et 77,4% des répondants en faveur.
- **Flexibilité dans le choix du lieu de travail** est également significative avec 32,3% des réponses.
- D'autres formes telles que **travail à temps partiel, mobilité professionnelle, et aménagement du temps de travail** sont moins fréquemment reconnues, réunissant des pourcentages plus bas.

Francophone (71 réponses) :

- **Horaires de travail flexibles** sont également plébiscités, avec une grande majorité (88,7%) qui les considère comme une forme cruciale de flexibilité.
- **Télétravail** suit de près avec 85,9% des réponses, soulignant une forte préférence pour cette modalité de travail flexible.
- **Flexibilité dans le choix du lieu de travail** est reconnue par 62% des participants, montrant une appréciation considérable pour cette option.

- **Aménagement du temps de travail** et **mobilité professionnelle** sont également notés, mais avec des pourcentages inférieurs, à 35,2% et 25,4% respectivement.

Les résultats montrent une forte cohérence entre les répondants des deux langues en ce qui concerne la valeur accordée aux horaires flexibles et au télétravail comme éléments clés de la flexibilité au travail. Cela met en évidence une tendance générale favorisant ces deux aspects de la flexibilité dans le contexte professionnel actuel.

Quels sont les avantages que vous percevez dans le télétravail ?

Voici une analyse comparative des avantages perçus du télétravail par les répondants des enquêtes francophone et néerlandophone.

Néerlandophone (31 réponses) :

- **Gain de temps de trajet** est l'avantage le plus reconnu avec 87,1% des répondants.
- **Meilleure balance entre vie professionnelle et vie personnelle** est valorisée par 77,4% des répondants.
- **Possibilité d'être plus productif chez soi** et **Réduction des interruptions au travail** sont notées par plus de 58% des répondants.
- **Autonomie dans l'organisation du travail** et **Réduction des coûts liés aux déplacements** sont également reconnus comme des avantages importants.

Francophone (70 réponses) :

- **Gain de temps de trajet** se détache également ici avec 87,1% des réponses, montrant une parité dans la perception de cet avantage.
- **Flexibilité dans la gestion du temps** est également très appréciée avec 71,1% des réponses.
- **Réduction du stress lié au travail** est reconnue par 68,6% des participants.
- **Possibilité d'être plus productif chez soi** et **Réduction des interruptions au travail** obtiennent environ 37,1% des réponses.

Cette analyse montre que les avantages les plus valorisés du télétravail sont cohérents entre les deux groupes linguistiques. Le gain de temps de trajet, la réduction du stress, et une meilleure conciliation entre vie professionnelle et personnelle sont particulièrement mis en avant, suggérant que ces facteurs sont universellement appréciés parmi les travailleurs télétravailleurs.

Quels outils technologiques trouvez-vous essentiels pour travailler à distance ?

Voici une analyse comparée des outils technologiques jugés essentiels pour le télétravail par les répondants des enquêtes néerlandophone et francophone.

Néerlandophone (31 réponses) :

- **Ordinateur portable** est considéré comme essentiel par 100% des répondants.
- **Connexion internet fiable** est également cruciale pour 90,3% des répondants.
- **Logiciels de visioconférence** (ex : Zoom, Skype, Teams) sont importants pour 58,1% des participants.
- **Messagerie instantanée** (ex : Slack, Microsoft Teams, WhatsApp) et **VPN (Réseau privé virtuel)** sont valorisés par environ 54,8% des répondants.
- Moins fréquemment mentionnés, mais toujours pertinents, les **outils de gestion de projet** et les **plateformes de partage de fichiers** sont essentiels pour environ 41,9% des participants.

Francophone (70 réponses) :

- **Ordinateur portable** et **connexion internet fiable** se démarquent également avec des scores de 95,7% et 92,9% respectivement.
- **Logiciels de visioconférence** sont essentiels pour 77,1% des répondants.
- **Messagerie instantanée** est importante pour 68,6% des participants, indiquant une légère préférence comparée à la communauté néerlandophone.
- **VPN** et **Webcam de qualité** sont jugés essentiels par respectivement 51,4% et 28,6% des répondants francophones.
- Les **casques audio ou écouteurs avec micro** et les **écrans supplémentaires** sont également considérés importants, signalés par plus de 50% des répondants.

Cette analyse montre une importance similaire accordée aux outils technologiques de base comme les ordinateurs portables et la connexion internet, essentiels pour le télétravail dans les deux communautés. La visioconférence et la messagerie instantanée sont également valorisées, reflétant l'importance de la communication en temps réel dans le télétravail moderne.

Quels sont les principaux défis que vous rencontrez lors du télétravail ?

Voici une analyse des défis liés au télétravail selon les réponses des enquêtes néerlandophone et francophone :

Néerlandophone (31 réponses) :

- **Isolement social** est le défi principal pour 61,6% des répondants, soulignant l'impact significatif du télétravail sur les interactions sociales.
- **Difficulté à maintenir la communication avec les collègues** et **Problèmes techniques avec les outils de travail à distance** sont également significatifs, avec 45,2% chacun, ce qui indique que les problèmes de communication et d'infrastructure sont des obstacles courants.
- Les **Distractions à la maison** sont relevées par 41,9% des répondants, et le **Manque de supervision ou de support de la part de l'entreprise** par 29%.
- D'autres aspects comme la **Difficulté à déconnecter du travail** et la **Conciliation entre travail et responsabilités familiales** affectent respectivement 16,1% et 25,8% des participants.

Francophone (65 réponses) :

- **Difficulté à déconnecter du travail** est un défi majeur pour 56,9% des répondants, indiquant que les frontières entre travail et vie personnelle sont souvent floues.
- **Isolement social** est également significatif avec 40% des réponses, corroborant les défis liés à l'isolement dans l'autre groupe.
- **Distraction à la maison** et **Difficulté à maintenir la communication avec les collègues** sont rapportées par 36,9% des participants, soulignant des problèmes similaires à ceux identifiés par les répondants néerlandophones.
- **Problèmes techniques avec les outils de travail à distance** (26,2%) et **Manque de supervision ou de support de la part de l'entreprise** (12,3%) montrent que ces problèmes sont également présents mais peut-être moins accentués que chez les néerlandophones.

Ces résultats démontrent des tendances claires dans les défis du télétravail, avec l'isolement social et les difficultés de communication comme points communs importants dans les deux groupes. Les distractions domestiques et les problèmes techniques sont également des thèmes récurrents, mettant en évidence les besoins en matière d'améliorations des politiques et des infrastructures de télétravail.

Comment pensez-vous que les entreprises pourraient améliorer leurs politiques de télétravail ?

Voici une analyse des suggestions pour améliorer les politiques de télétravail selon les enquêtes néerlandophone et francophone :

Néerlandophone (31 réponses) :

- **Favoriser un équilibre entre télétravail et présence au bureau** est le point le plus soutenu avec 61,3% des réponses, soulignant un besoin général pour une approche hybride plus flexible.
- **Implémentation de horaires flexibles** et **Offrir une formation sur le télétravail** sont également populaires (58,1% et 25,8% respectivement), indiquant un désir pour plus d'autonomie dans les horaires et une meilleure préparation au télétravail.
- **Support technique** pour résoudre les problèmes liés au travail à distance et **Organisation de réunions régulières** sont jugés nécessaires par 38,7% des répondants, reflétant le besoin de soutien continu et de communication améliorée.
- D'autres suggestions incluent l'encouragement pour la **création de groupes de travail virtuels** et l'**établissement d'objectifs clairs et mesurables** pour les télétravailleurs, indiqués par environ 19,4% et 32,3% des participants.

Francophone (68 réponses) :

- **Mettre en place des horaires flexibles** et **Réviser les politiques de gestion du temps et de l'évaluation des performances** sont les suggestions les plus fréquentes (54,4% chacune), reflétant un fort désir pour une plus grande flexibilité dans la gestion du temps.
- **Encourager la création de groupes de travail virtuels** pour favoriser la collaboration est appréciée par 58,8% des répondants, soulignant l'importance de la collaboration et de l'intégration d'équipes dans un environnement virtuel.
- **Offrir une formation sur le télétravail et ses bonnes pratiques** et **Fournir un soutien technique** reçoivent également un soutien significatif (33,8% et 32,4%), ce qui suggère une demande pour des ressources éducatives et un support technique accru pour surmonter les défis du télétravail.

Ces résultats montrent clairement une demande croissante pour des politiques de travail plus adaptatives et soutenues, avec un fort accent sur la flexibilité, la formation, et le soutien technique et managérial pour rendre le télétravail plus efficace et satisfaisant pour tous les employés.

Quelles sont vos suggestions pour optimiser l'expérience de télétravail ?

Néerlandophone (30 réponses) :

- **Communiquer régulièrement avec les collègues pour maintenir le lien social** est le conseil le plus populaire, avec 60% des répondants le mentionnant, ce qui montre l'importance accordée à la communication dans un cadre de télétravail.
- **Établir des limites claires entre vie professionnelle et vie personnelle** est également fréquemment cité (63,3%), indiquant un besoin important de séparation entre les sphères de vie pour éviter le surmenage.

- **Mettre en place des routines de travail claires** reçoit également une forte adhésion (63,3%), soulignant le besoin d'une structure dans l'organisation quotidienne pour être efficace à distance.
- Les suggestions telles que **planifier des pauses régulières** et **utiliser des outils de gestion du temps** ont été choisies par environ 23,3% des répondants, ce qui révèle une préoccupation pour le bien-être et la gestion efficace du temps.

Francophone (68 réponses) :

- **Aménager un espace de travail confortable et ergonomique à la maison** et **Mettre en place des routines de travail claires** sont les suggestions les plus courantes avec 72,1% de réponses chacune, montrant que l'environnement de travail et la routine sont cruciaux pour un télétravail efficace.
- **Pratiquer des activités de bien-être pour préserver sa santé mentale** est valorisé par 42,6% des participants, indiquant une prise de conscience de l'importance de la santé mentale en télétravail.
- **Communiquer régulièrement avec les collègues** et **Établir des limites claires entre vie professionnelle et vie personnelle** sont également jugés importants par environ 57,4% et 55,9% des répondants respectivement, reflétant des préoccupations similaires à celles exprimées dans l'enquête néerlandophone.

Ces résultats montrent que les travailleurs des deux régions placent une grande importance sur la communication, la définition des limites, et l'aménagement de l'espace de travail, soulignant des thèmes communs dans les préférences et les besoins pour optimiser le télétravail.

Quels facteurs vous inciteraient à accepter un emploi proposant du télétravail ?

Néerlandophone (31 réponses) :

- **Horaires de travail flexibles** : Très apprécié avec 80,6% des répondants favorables, ce qui souligne l'importance de la flexibilité des horaires dans la décision d'accepter un emploi.
- **Meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle** : Considéré par 71% des participants, ce facteur montre l'importance de l'équilibre travail-vie personnelle.
- **Augmentation de la productivité grâce à un environnement de travail calme** et **Opportunité de travailler pour une entreprise qui valorise le bien-être de ses employés** : Ces aspects sont importants pour respectivement 61,6% et 45,2% des répondants, indiquant une préférence pour un environnement de travail favorable au bien-être.

Francophone (69 réponses) :

- **Flexibilité horaire** : C'est le facteur le plus influent également pour les répondants francophones, avec 87% des votes, confirmant une tendance similaire à celle observée chez les néerlandophones.
- **Possibilité de concilier travail et responsabilités familiales et Réduction des déplacements et des coûts associés** : Très valorisés avec 71% et 56,5% des voix respectivement, montrant que ces aspects sont cruciaux pour considérer un emploi en télétravail.
- **Plus grande autonomie dans l'organisation du travail et Prise en charge des frais liés au télétravail** : Respectivement 53,6% et 58% des participants voient ces facteurs comme importants.

Ces résultats mettent en évidence que la flexibilité des horaires est le facteur le plus déterminant pour accepter un emploi en télétravail pour les participants des deux régions, suivie de près par l'équilibre entre le travail et la vie personnelle ainsi que la réduction des trajets, révélant des préférences similaires entre les travailleurs de Flandre et de Wallonie.

1.4. Questions ouvertes

- **Quelles sont vos expériences personnelles avec le télétravail jusqu'à présent ?**

Les résultats de l'enquête sur les expériences personnelles avec le télétravail révèlent une gamme variée de perceptions parmi les participants. Au total, 42 réponses ont été recueillies, illustrant divers degrés d'adoption et d'appréciation du télétravail.

Les répondants ont exprimé une pluralité d'expériences, allant de la gestion rigide et perçue négativement du télétravail dans certains contextes professionnels à des approches plus libres et valorisées dans d'autres milieux. Par exemple, certains ont mentionné des environnements de travail où le télétravail est mal vu et strictement réglementé, nécessitant des justifications pour être mis en œuvre. D'autres témoignent de conditions plus flexibles où le télétravail est intégré comme une composante essentielle du régime de travail, contribuant significativement à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Des points positifs fréquemment évoqués incluent la réduction des temps de trajet, une plus grande flexibilité dans l'organisation du travail quotidien, et une capacité accrue à concilier les engagements personnels et professionnels. Cependant, certains défis tels que l'isolement, la difficulté à séparer les espaces de vie et de travail, et le besoin de maintenir la cohésion d'équipe sont également ressortis.

Cette variété d'expériences souligne l'importance d'une gestion flexible et adaptative du télétravail, tenant compte des besoins diversifiés des employés pour optimiser à la fois la productivité et le bien-être au travail.

- **Comment pensez-vous que le télétravail pourrait améliorer votre qualité de vie au travail ?**

Les 32 réponses recueillies à la question sur l'amélioration de la qualité de vie au travail par le télétravail mettent en lumière les multiples avantages perçus par les employés. La flexibilité dans la gestion des horaires et le confort de travailler depuis chez soi sont fréquemment cités, soulignant une préférence marquée pour un équilibre travail-vie personnelle plus harmonieux.

Beaucoup de répondants apprécient la réduction du temps de trajet, ce qui leur permet de gagner des heures de sommeil supplémentaires ou de se consacrer à des activités personnelles, augmentant ainsi leur bien-être général. Cette autonomie accrue semble également booster leur dynamisme et leur productivité lorsqu'ils retournent au bureau. En outre, l'opportunité de travailler dans un environnement moins stressant et plus calme chez soi est valorisée, surtout pour des tâches qui requièrent une grande concentration.

Ces témoignages suggèrent que le télétravail, lorsqu'il est bien encadré, peut significativement améliorer la satisfaction des employés et leur performance en offrant une plus grande flexibilité pour gérer leur temps et leurs engagements professionnels et personnels. Ces résultats reflètent un besoin croissant de modèles de travail plus adaptatifs et personnalisés dans le monde professionnel contemporain.

- **Quels sont, selon vous, les principaux avantages et inconvénients du télétravail pour les jeunes travailleurs de la génération Z ?**

Les 36 réponses recueillies à la question sur les avantages et inconvénients du télétravail pour les jeunes travailleurs de la génération Z mettent en lumière un ensemble complexe de perceptions qui varient significativement d'un individu à l'autre. Les avantages fréquemment mentionnés incluent la flexibilité des horaires, la réduction des trajets, et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, permettant souvent une plus grande autonomie et un environnement de travail plus confortable et moins stressant.

D'un autre côté, plusieurs inconvénients ont été notés, notamment l'isolement social, la difficulté de séparer les espaces de vie et de travail, et les défis liés à la concentration et à la procrastination. Des réponses ont également indiqué que le manque d'interaction directe avec les collègues peut impacter négativement la dynamique de travail d'équipe et réduire les opportunités de formation et d'encadrement pour les jeunes professionnels.

Cette diversité de réponses illustre bien la complexité du télétravail, qui, bien qu'offrant de nombreux bénéfices, comporte aussi des risques potentiels qui doivent être gérés soigneusement par les employeurs pour optimiser les conditions de travail des jeunes de la génération Z.

- **Comment les entreprises pourraient-elles mieux soutenir les jeunes travailleurs qui souhaitent télétravailler ?**

Les 25 réponses à la question sur comment les entreprises pourraient mieux soutenir les jeunes travailleurs qui souhaitent télétravailler révèlent un besoin clair pour un changement de perspective et un meilleur encadrement dans la gestion du télétravail. Les suggestions varient mais se concentrent principalement sur les approches suivantes :

1. **Changement de perception** : Beaucoup suggèrent que les entreprises devraient cesser de voir le télétravail comme un signe de paresse ou de fainéantise et plutôt se concentrer sur les résultats obtenus plutôt que sur la manière dont le travail est effectué.
2. **Mise en place de structures de soutien** : Plusieurs réponses indiquent la nécessité d'établir des objectifs clairs, des indicateurs de performance clés (KPIs), et des

formations pour aider les jeunes à s'adapter au télétravail. Cela comprend également l'offre de coaching et de conseils pour gérer les défis spécifiques du travail à distance.

3. **Amélioration des équipements et des conditions de travail à domicile** : Quelques participants ont mentionné l'importance d'améliorer le financement des équipements de bureau à domicile et d'offrir des primes pour ceux qui choisissent de travailler à distance.
4. **Maintien du lien social et intégration organisationnelle** : L'organisation de journées fixes au bureau, des réunions régulières, et des événements internes sont autant de moyens suggérés pour maintenir le lien social et la cohésion d'équipe, même à distance.
5. **Flexibilité accrue** : Encourager les jeunes à travailler dans des espaces variés comme les espaces de coworking ou encore des espaces de travail virtuels (AUM World, 2023) pour rompre l'isolement, et offrir plus de flexibilité quant au lieu de travail, sont également considérés comme bénéfiques.

Ces réponses montrent que pour une intégration réussie du télétravail, particulièrement pour les jeunes travailleurs de la génération Z, les entreprises doivent adopter une approche plus flexible et ouverte, soutenue par une infrastructure solide et un soutien continu.

- **À votre avis, quelles sont les compétences nécessaires pour réussir en tant que travailleur à distance ?**

Les 34 réponses à la question sur les compétences nécessaires pour réussir en tant que travailleur à distance soulignent plusieurs traits et aptitudes clés valorisés par les répondants. L'autonomie et la discipline sont fréquemment mentionnées, reflétant l'importance de pouvoir gérer son travail de manière indépendante. La gestion du temps et la capacité à rester concentré malgré les distractions potentielles du domicile sont également considérées comme essentielles.

D'autres compétences mises en avant incluent la proactivité, la rigueur, et une bonne organisation. Il est aussi souligné que les travailleurs à distance doivent être capables de maintenir une communication efficace, notamment en n'hésitant pas à poser des questions et à interagir avec leurs collègues via des outils numériques, même lorsque ceux-ci semblent occupés.

En somme, pour être efficace en télétravail, il ne suffit pas seulement d'avoir les compétences techniques appropriées ; il est également crucial de développer une forte éthique de travail personnelle et des compétences interpersonnelles adaptées à ce mode de travail. Ces attributs aident à maintenir la productivité et à renforcer le sentiment d'appartenance à une équipe, même à distance.

- **Avez-vous autre chose à partager concernant la flexibilité au travail, le télétravail ou les jeunes travailleurs de la génération Z?**

Les 11 réponses à la question ouverte sur la flexibilité au travail, le télétravail, et les jeunes travailleurs de la génération Z offrent un mélange de perspectives, allant de l'enthousiasme marqué pour les nouvelles modalités de travail à des préoccupations concernant leurs implications sociales.

Certains répondants expriment une forte adhésion au modèle de télétravail, le considérant comme l'avenir du travail et particulièrement adapté aux attentes de la génération Z, soulignant les avantages comme l'accroissement de la proactivité et un meilleur alignement avec le bien-être des employés. L'importance de la mise en place correcte de ces pratiques est également soulignée pour maximiser leur efficacité.

D'autres mettent en garde contre les risques potentiels, tels que la détérioration des relations sociales au sein des entreprises, qui pourrait survenir en l'absence d'interactions en personne régulières. Ce point met en lumière les défis à équilibrer entre les avantages du télétravail et la nécessité de maintenir une culture d'entreprise cohésive et encourageante.

En somme, ces réponses indiquent un consensus sur le potentiel positif du télétravail et de la flexibilité, tout en reconnaissant les défis significatifs que leur intégration peut poser pour le tissu social et organisationnel des entreprises.

2. Analyse des résultats

L'analyse des données issues de l'enquête auprès des jeunes travailleurs, particulièrement ceux de la génération Z, révèle des tendances significatives concernant les perceptions et pratiques du télétravail et de la flexibilité dans l'environnement professionnel. Cette étude approfondie, menée auprès de participants francophones et néerlandophones, illustre les diverses nuances qui caractérisent l'acceptation et l'adoption du télétravail selon différents profils démographiques, des niveaux de qualification, et des secteurs d'activité.

L'analyse démographique révèle une prédominance féminine significative, avec 83,1% des réponses chez les francophones et 64,5% chez les néerlandophones. Cette répartition pourrait indiquer une inclination ou une nécessité plus prononcée pour le télétravail chez les femmes, possiblement due à des rôles sociaux ou responsabilités familiales, ou simplement un manque d'intérêt pour les répondants masculins de participer à l'enquête ce qui crée une si grande disparité des genres. Concernant la répartition générationnelle, les résultats montrent une forte présence de la génération Z chez les francophones, tandis que le groupe néerlandophone présente une répartition plus équilibrée entre les générations, ce qui peut influencer les attitudes envers le télétravail et les politiques de flexibilité. Cependant, cette différence peut être due à mon environnement personnel, qui m'a permis d'atteindre davantage de francophones.

La majorité des répondants possèdent un niveau d'éducation élevé, avec un pourcentage notable de détenteurs de diplômes de Master, en particulier parmi les francophones. Cette tendance suggère que les attentes envers les conditions de travail, incluant la flexibilité, sont potentiellement plus élevées chez les individus hautement qualifiés. De plus, la concentration des répondants dans des zones urbaines denses comme Bruxelles et le Brabant pourrait être associée à une meilleure accessibilité aux infrastructures permettant le télétravail.

Les réponses au QCM indiquent que la flexibilité est considérée comme un critère crucial dans le choix d'un emploi, avec une majorité de répondants affirmant que cela améliore significativement l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. De manière révélatrice, la flexibilité est aussi largement reconnue pour son impact positif sur le bien-être des employés. Concernant le télétravail, il existe une perception généralement positive quant à son influence sur la productivité, bien que les opinions varient plus sur ce point.

Les réponses au QRM mettent en lumière l'importance accordée à la capacité de choisir ses horaires de travail et la possibilité de travailler à distance. Ces aspects sont valorisés pour leur contribution à une meilleure gestion du temps et une plus grande autonomie dans l'organisation quotidienne du travail. L'autonomie dans les décisions et les modalités de travail flexibles, bien que moins prioritaires, sont également appréciées, reflétant une préférence pour des structures de travail innovantes et adaptatives.

Les réponses aux questions ouvertes fournissent des points de vue précieux sur les expériences personnelles avec le télétravail. Les participants expriment un éventail d'expériences, allant de la valorisation de la réduction des temps de trajet et de la flexibilité dans la gestion du travail quotidien, à des défis tels que l'isolement social et la difficulté à séparer les espaces de vie et de travail. Ces témoignages soulignent l'importance d'une gestion flexible du télétravail, qui prend en compte les besoins diversifiés des employés pour optimiser à la fois la productivité et le bien-être au travail.

En conclusion, l'analyse des données collectées démontre que le télétravail et la flexibilité sont perçus comme des éléments essentiels pour un équilibre vie professionnelle-vie privée satisfaisant et pour le bien-être général des employés. Toutefois, elle révèle également que l'efficacité de ces pratiques dépend largement des caractéristiques individuelles des travailleurs, telles que le sexe, l'âge, le niveau d'éducation, et le secteur d'activité. Ainsi, pour les employeurs cherchant à formuler ou à réviser leurs politiques de travail flexible, il est crucial de considérer ces nuances et de personnaliser les approches pour répondre efficacement aux attentes et aux besoins de leur main-d'œuvre.

3. Discussion sur les implications des découvertes

Les découvertes de cette enquête mettent en lumière des implications significatives pour la compréhension des attitudes envers le télétravail et la flexibilité dans l'environnement professionnel, en particulier chez les jeunes travailleurs de la génération Z. L'accent mis sur la flexibilité comme critère décisif dans le choix de l'emploi et son impact reconnu sur l'équilibre vie professionnelle-vie privée ainsi que sur le bien-être souligne un changement profond dans les attentes des employés modernes.

La prédominance des femmes dans les résultats de cette enquête, surtout dans le groupe francophone, ainsi que la haute qualification des répondants suggèrent que certaines démographies peuvent être particulièrement sensibles ou réceptives aux politiques de télétravail. Cela pourrait être attribué à divers facteurs, y compris les rôles sociaux, les responsabilités familiales, ou une convergence vers des secteurs d'activité offrant plus de flexibilité. De plus, la concentration des répondants dans des zones urbaines et leur participation active dans le secteur public pourraient indiquer que les infrastructures et les politiques actuelles favorisent déjà une certaine forme de flexibilité, potentiellement modèle pour d'autres régions ou secteurs.

Ces conclusions amènent à questionner si les préférences pour le télétravail et la flexibilité sont principalement une question de génération, comme souvent supposé, ou si elles reflètent plutôt des variations selon la situation personnelle, le vécu, le secteur ou le poste occupé. Il apparaît crucial d'explorer plus avant comment ces facteurs interagissent et influencent les

préférences de travail pour formuler des politiques qui reconnaissent et intègrent cette diversité.

Enfin, bien que les données révèlent une appréciation positive du télétravail en termes de productivité et de bien-être, elles mettent également en évidence des défis, tels que l'isolement social et les difficultés de séparation entre vie professionnelle et personnelle. Cela suggère la nécessité d'une approche équilibrée qui favorise la flexibilité tout en maintenant les bénéfices d'une interaction régulière et significative entre collègues, essentielle à la cohésion d'équipe et à l'innovation.

Ainsi, les implications des découvertes de cette enquête doivent encourager les entreprises à réévaluer non seulement leurs politiques de télétravail mais également à considérer plus largement les pratiques de gestion des ressources humaines pour soutenir efficacement une main-d'œuvre diversifiée et en évolution. Les résultats soulignent l'importance de ne pas appliquer une approche uniforme au télétravail et à la flexibilité, mais plutôt de personnaliser ces pratiques pour répondre aux besoins spécifiques de différents groupes d'employés, tout en se posant des questions pertinentes telles que : Est-ce réellement une question de génération au travail ou est-ce plutôt une question de situation personnelle, de vécu, de secteur, de poste, ou d'autres facteurs influents et définissant les citoyens?

4. Validation/invalidation des hypothèses

Dans le cadre de cette recherche, diverses hypothèses ont été formulées pour explorer comment la flexibilité et le télétravail influencent les attentes et les comportements de la génération Z sur le marché du travail belge. L'objectif de cette section est d'examiner ces hypothèses à la lumière des données recueillies à travers une enquête quantitative détaillée. Cette analyse permettra non seulement de valider ou d'infirmer ces présuppositions initiales mais aussi d'affiner notre compréhension des dynamiques actuelles qui façonnent les environnements de travail préférés par les jeunes travailleurs.

Hypothèse 1: La flexibilité améliore l'attrait des employeurs pour la génération Z dans un marché du travail compétitif.

Les résultats de l'enquête confirment largement cette hypothèse. La majorité des répondants de la génération Z ont exprimé une préférence marquée pour les employeurs offrant des conditions de travail flexibles, y compris le télétravail. Cette tendance est particulièrement forte chez les répondants francophones, où 83,1% valorisent la flexibilité comme un critère décisif dans le choix d'un employeur. Cela suggère que, pour la génération Z, la flexibilité n'est pas seulement un avantage, mais une exigence essentielle qui influence fortement leur décision lors de la sélection d'un emploi.

Hypothèse 2: Le bien-être et l'équilibre vie professionnelle/vie privée sont des facteurs clés dans le choix de l'employeur pour la génération Z.

Cette hypothèse est également soutenue par les données de l'enquête. Les réponses indiquent clairement que le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et privée sont prioritaires pour les jeunes travailleurs. Les pratiques de flexibilité, telles que le télétravail, qui permettent une meilleure gestion du temps et une réduction du stress, sont particulièrement appréciées. Plus de 90% des répondants considèrent que la flexibilité améliore leur qualité de vie, renforçant l'attractivité des employeurs qui intègrent ces options dans leur modèle de travail.

Hypothèse 3: La culture organisationnelle ouverte à la flexibilité influence positivement l'engagement et la satisfaction des employés de la génération Z.

Les données collectées appuient partiellement cette hypothèse. Si une culture organisationnelle favorable à la flexibilité est clairement appréciée, l'impact sur l'engagement et la satisfaction n'est pas aussi direct ou mesurable à travers l'enquête seule. Toutefois, les commentaires qualitatifs indiquent que les environnements de travail qui valorisent l'autonomie et la confiance tendent à favoriser un engagement accru. Cela suggère que, bien que la relation entre culture organisationnelle et satisfaction ne soit pas explicitement quantifiée, elle est intuitivement valorisée par la génération Z.

Hypothèse 4: La préparation technologique des entreprises influence l'efficacité du télétravail pour la génération Z.

Cette hypothèse est fortement validée. L'efficacité du télétravail, comme rapporté par les répondants, dépend significativement de l'infrastructure technologique de l'entreprise. Les participants ayant accès à des outils technologiques avancés et à une bonne connectivité internet ont rapporté une expérience de télétravail plus positive. Cela est particulièrement pertinent pour la génération Z, qui utilise la technologie de manière intuitive dans leur vie quotidienne.

Les résultats de l'enquête ont offert des opinions précieuses sur les préférences de la génération Z en matière de travail, confirmant en grande partie les hypothèses initiales concernant l'importance de la flexibilité et du télétravail. Il est clair que pour attirer et fidéliser cette génération, les entreprises doivent non seulement offrir des conditions de travail flexibles mais également intégrer une culture et une infrastructure technologique qui soutiennent ces pratiques. La validation de ces hypothèses souligne l'importance d'adopter des politiques de travail adaptatives qui respectent l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, tout en favorisant l'engagement et la satisfaction au travail. En conclusion, cette étude incite les organisations à reconsidérer leurs stratégies de gestion des talents pour mieux répondre aux attentes des jeunes professionnels dans un monde du travail en rapide évolution.

Conclusion sur les résultats de l'enquête

Pour conclure le chapitre 5 de ce mémoire, je souhaite mettre en lumière les contraintes inhérentes à cette étude. La recherche présentée ici a mis en évidence certaines tendances générales concernant les préférences de la génération Z en Belgique vis-à-vis de la flexibilité et du télétravail. Toutefois, il est crucial de rappeler que ces conclusions sont issues d'un échantillon limité et ne prétendent pas représenter tous les jeunes travailleurs de manière exhaustive.

L'échantillon de 102 répondants, bien que fournissant des aperçus utiles, reste relativement restreint pour généraliser ces résultats à l'ensemble de la génération Z. Cette taille d'échantillon peut également introduire un risque de biais, limitant la portée et l'applicabilité des conclusions tirées. Par ailleurs, les données recueillies reflètent une variété de perspectives, mais elles incluent une grande part d'étudiants, ce qui pourrait influencer certaines des tendances observées, notamment celles liées aux attentes envers les employeurs et aux perceptions des pratiques de travail flexibles.

Les dynamiques du marché du travail sont en constante évolution, surtout avec les innovations technologiques et les changements dans les attentes des nouvelles générations. Ainsi, les conclusions de cette recherche, bien qu'actuelles et pertinentes, représentent une image instantanée qui pourrait rapidement évoluer. Il est donc essentiel de continuer à surveiller ces tendances et à ajuster les stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines en fonction des évolutions futures.

Dès lors, il est nécessaire de reconnaître que le concept de flexibilité et d'autonomie ne peut potentiellement pas s'appliquer à toutes les industries et à tous les métiers. Certains secteurs, en particulier ceux nécessitant une présence physique constante, comme la santé, la production manufacturière ou les services d'urgence, peuvent trouver difficile de mettre en œuvre des formes traditionnelles de télétravail. Cependant, il est envisageable d'inclure des formes alternatives de flexibilité dans chaque emploi. Par exemple, des aménagements d'horaires, des rotations de tâches, ou des congés supplémentaires pourraient être mis en place pour offrir une certaine flexibilité aux employés, même dans des secteurs où le télétravail n'est pas applicable.

Enfin, il est important de souligner que les résultats obtenus et les discussions menées ici ne devraient pas être interprétés comme des vérités universelles. Chaque contexte organisationnel et chaque marché du travail est unique, et il convient d'adapter les stratégies et les politiques en conséquence. En tant qu'auteurice de ce mémoire, j'ai abordé cette recherche avec l'intention de fournir des points de vue éclairants, tout en étant pleinement consciente des limites de mon étude. Ce travail est avant tout une invitation à approfondir la réflexion sur

le sujet, en espérant que cela puisse inspirer d'autres recherches plus ciblées et détaillées dans le futur.

Recommandations

À la lumière de l'analyse approfondie effectuée dans ce mémoire, plusieurs recommandations se dégagent pour la génération Z, les travailleurs de manière globale et les entreprises.

Pour les travailleurs, adopter une attitude ouverte envers les arrangements de travail flexibles, tels que le télétravail et les horaires flexibles est devenu inévitable. Ces modalités peuvent considérablement améliorer l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en augmentant la productivité et réduisant le stress lié aux trajets. De plus, la formation continue est essentielle pour rester compétitif dans un marché du travail en constante évolution, notamment en matière de compétences numériques et de gestion du temps à distance. Enfin, il est crucial de prioriser la santé mentale en reconnaissant son importance et en cherchant du soutien si nécessaire, en utilisant les ressources mises à disposition par les employeurs, comme les programmes d'aide aux employés.

En ce qui concerne la génération Z, il est recommandé de rechercher activement des employeurs alignés avec leurs valeurs personnelles. La génération Z valorise l'authenticité et la transparence, et il est donc crucial de choisir des entreprises dont les valeurs et les pratiques éthiques correspondent aux leurs. Ils doivent également privilégier des environnements de travail offrant des options de télétravail et des horaires flexibles, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. En outre, s'engager dans des entreprises qui prennent des mesures significatives pour la durabilité et l'impact social permet à cette génération de contribuer à des causes importantes tout en poursuivant leur carrière.

Pour les entreprises, il est essentiel de mettre en œuvre des politiques de flexibilité qui incluent des options de travail flexibles et de télétravail pour attirer et retenir les jeunes talents de la génération Z. Il est également crucial d'investir dans les technologies numériques en intégrant des outils et des plateformes technologiques avancées pour faciliter la collaboration et l'innovation. Les entreprises doivent promouvoir la santé mentale en mettant en place des politiques de soutien et des initiatives pour créer un environnement de travail sain et soutenant. Enfin, adopter des pratiques durables et éthiques est indispensable pour répondre aux attentes élevées de la génération Z en matière de responsabilité sociétale.

Celles-ci doivent adopter des stratégies de recrutement innovantes en utilisant des outils d'analyse de données et des plateformes de recrutement en ligne pour cibler les talents spécifiques. Des descriptions de postes interactives et immersives peuvent attirer des candidats de qualité. Encourager la formation et le développement continu des employés est également crucial pour les aider à s'adapter aux évolutions du marché du travail. Les organisations doivent créer une culture d'entreprise inclusive qui valorise la diversité et la transparence pour attirer des talents variés et maintenir un environnement de travail positif.

Enfin, il est essentiel d'évaluer et d'ajuster régulièrement les politiques de travail flexible pour s'assurer qu'elles répondent aux besoins des employés et des opérations de l'entreprise.

Ces recommandations visent à créer un environnement de travail dynamique et adaptable, capable de répondre aux attentes des jeunes générations tout en favorisant la productivité et le bien-être des employés.

Réflexions personnelles et implications pour les futures recherches

Avant de clôturer mon mémoire avec la conclusion générale, je tenais à partager certaines réflexions personnelles quant au sujet abordé. La flexibilité au travail et son impact sur la génération Z constituent un sujet vaste, riche en nuances et en perspectives diverses. Aborder tous les aspects et toutes les implications s'est avéré être un défi considérable. Choisir les points clés à développer et déterminer le niveau de détail nécessaire pour chaque explication a été une tâche complexe.

Le sujet évolue constamment, affectant l'ensemble du marché de l'emploi, avec une résonance particulière pour la génération Z. Cette génération, à laquelle j'appartiens, est en quête de flexibilité, d'équilibre et de sens dans le travail. J'aurais souhaité explorer chaque question personnelle en profondeur, mais il était crucial de concentrer cette étude sur la thématique centrale de la flexibilité et du télétravail, et leur pertinence pour la génération Z. Ce mémoire représente une première étape dans une exploration plus vaste, qui, je l'espère, continuera à évoluer et à inspirer de futures recherches.

La question de la flexibilité, en particulier du travail à distance, soulève de nombreuses interrogations sur l'avenir des pratiques professionnelles. Il est essentiel de se demander si ce changement se stabilisera, continuera à évoluer, ou prendra des proportions démesurées pouvant mener à un isolement social accru ou encore à la recréation d'écarts significatifs entre classes sociales, similaire à un retour en arrière au niveau social et humain. La manière dont les entreprises et les travailleurs réagissent et s'adaptent à ces nouvelles dynamiques sera déterminante pour l'évolution du marché du travail.

Un autre aspect à considérer est l'impact des tendances changeantes, notamment le phénomène des jeunes qui choisissent de partir à l'étranger après leurs études universitaires pour travailler, voyager et se ressourcer. La digitalisation permet à certains de se former, de travailler et de se lancer en freelance depuis des destinations idylliques comme Bali ou l'Australie. Cependant, il convient de se demander si cette opportunité est accessible à tous les jeunes de la génération Z et générations futures ou si elle reste limitée par des considérations financières et personnelles. Cette liberté de voyager et de prendre des risques sans penser à demain, prônée par le mouvement "One Life", est-elle véritablement universelle ou réservée à une minorité privilégiée?

Par ailleurs, le télétravail et le travail hybride sont-ils bénéfiques dans toutes les situations, tous les types de personnes, tous les métiers et pour toutes les entreprises, industries? Si la flexibilité semble répondre à de nombreuses attentes, il est crucial d'examiner ses limites et les contextes dans lesquels elle peut ne pas être adaptée. Les industries à forte interaction humaine ou nécessitant une présence physique constante pourraient trouver le télétravail

moins viable. De plus, les aspects sociaux et psychologiques du travail à distance, tels que l'isolement et le manque de cohésion d'équipe, nécessitent une attention particulière.

Ces réflexions soulignent l'importance de continuer à explorer et à comprendre les impacts de la flexibilité au travail sur diverses dimensions sociales et économiques. Les futures recherches devront se concentrer sur l'évaluation des avantages et des inconvénients de ces nouvelles pratiques, en tenant compte des différentes réalités des travailleurs et des secteurs d'activité. Il sera également crucial d'analyser comment les politiques publiques et les initiatives privées peuvent soutenir une transition équitable et durable vers des modes de travail plus flexibles. En fin de compte, ces recherches contribueront à façonner des environnements de travail qui sont non seulement flexibles, mais aussi inclusifs, équitables et capables de répondre aux besoins diversifiés de toutes les générations.

Conclusion générale

Ce mémoire a exploré l'importance de la flexibilité et des pratiques de télétravail pour la génération Z en Belgique. Les principaux apprentissages révèlent que cette génération valorise fortement l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la flexibilité des horaires et la possibilité de travailler à distance. Ces attentes sont influencées par leur familiarité avec les technologies numériques et leur désir d'autonomie. Les résultats montrent que les entreprises belges qui adoptent des politiques de télétravail et de flexibilité attirent davantage les jeunes talents, augmentent la satisfaction des employés et améliorent la productivité globale.

La question de recherche posait comment la flexibilité, notamment le télétravail, est devenue un critère essentiel pour les jeunes travailleurs de la génération Z en Belgique et quelles dynamiques sous-jacentes influencent cette tendance. Les analyses démontrent que la génération Z, ayant grandi dans un environnement numérique, privilégie des modes de travail qui leur permettent de gérer efficacement leurs obligations personnelles et professionnelles. La pandémie de COVID-19 a accéléré cette tendance en montrant que le télétravail peut être efficace et bénéfique à long terme. Les dynamiques sous-jacentes incluent les avancées technologiques, la valorisation de l'équilibre vie-travail, et les attentes élevées en matière de responsabilité sociale des entreprises.

La flexibilité, dont le télétravail, semble être plus qu'une simple tendance passagère; elle pourrait bien devenir une norme stable dans le monde du travail. Cependant, cette évolution pose des questions importantes. Est-ce que cette flexibilité pourrait conduire à un isolement social accru ou recréer des disparités entre classes sociales? Il est crucial de surveiller ces tendances pour éviter de potentielles dérives.

Les jeunes de la génération Z sont de plus en plus nombreux à choisir des modes de vie nomades, travaillant depuis des destinations éloignées grâce à la digitalisation. Mais cette liberté est-elle accessible à tous ou réservée à ceux ayant une situation financière privilégiée? Les générations précédentes n'avaient pas les mêmes opportunités, ce qui soulève des questions sur l'égalité des chances dans un monde de plus en plus flexible.

Le télétravail et le travail hybride présentent de nombreux avantages, mais ne conviennent pas à toutes les industries ou à tous les types de travailleurs. Il est important de continuer à étudier les impacts de ces pratiques sur différents secteurs pour déterminer les meilleures approches selon les contextes spécifiques.

En conclusion, ce mémoire met en évidence la nécessité pour les entreprises d'adopter des stratégies flexibles et innovantes pour répondre aux attentes de la génération Z. Les recherches futures devraient se concentrer sur les impacts à long terme de ces pratiques sur la productivité, la satisfaction des employés, et l'équité sociale. Seul un engagement continu dans

l'exploration de ces dynamiques permettra de créer des environnements de travail adaptés aux besoins changeants des générations futures.

Bibliographie

Artigot, F. (1999, janvier 15). *Jadis instrument de torture, le travail a su faire son chemin—Le Temps*. <https://www.letemps.ch/economie/carrieres/jadis-instrument-torture-travail-su-faire-chemin>

AUM World. (2023, novembre 6). *Les 5 différentes typologies d'espaces de travail et comment les optimiser ?* AUM WORLD. <https://www.aum-world.com/blogs/aum-world-actualites/optimiser-espace-travail>

Australian Government. (s. d.). *Flexibility in the workplace—Fair Work Ombudsman*. Consulté 16 mai 2024, à l'adresse <https://www.fairwork.gov.au/employment-conditions/flexibility-in-the-workplace>

Avison Young. (2021). *Les nouveaux archétypes d'employés—Cinq générations à l'œuvre*. <https://avison-young.foleon.com/x-factor-2021/les-nouveaux-archetypes-d-employes/cinq-generations-l-oeuvre/>

Bardelli, P. (2016). La flexibilité du travail, un enjeu pour le capitalisme contemporain. *Revue de l'organisation responsable*, 11(1), 5-20. <https://doi.org/10.3917/ror.111.0005>

Bas, L. (2024). *Publier | LinkedIn*. https://www.linkedin.com/posts/laura-bas-6624b1139_dit-is-wat-ik-zou-doen-als-ik-nu-10-gen-zers-activity-7170682348668207104-iNVC/?utm_source=share&utm_medium=member_ios

Bendris, L. (2023, juin 19). *Pourquoi les partenariats avec les écoles sont ils bénéfiques aux recrutements?* Wisper. <https://wisper.io/posts-wisper/pourquoi-partenariats-ecoles-sont-ils-benefique-aux-recrutements/>

BOSA. (s. d.). *Travailler en bureau satellite*. BOSA. Consulté 21 mai 2024, à l'adresse <http://bosa.belgium.be/fr/themes/travailler-dans-la-fonction-publique/remuneration-et-avantages/avantages/travailler-en>

Bovicelli, F. (2023, avril 27). *Recrutement participatif : Pourquoi cette approche peut être un sérieux atout pour votre entreprise ? | Prottime*. <https://www.protime.eu/fr-be/actualites/recrutement-participatif-pourquoi-cette-approche-peut-etre-un-serieux-atout-pour-votre>

Castrillon, C. (2022, mars 23). *Why Flexible Work Boosts Employee Productivity*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/carolinecastrillon/2022/03/23/why-flexible-work-boosts-employee-productivity/>

Commission Européenne. (s. d.). *Flexicurité—Emploi, affaires sociales et inclusion—Commission européenne*. Consulté 16 mai 2024, à l'adresse <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=fr>

Daviet, A. (2023, septembre 26). *Organisation du travail et modèle de production : Le toyotisme*

japonais. *Major Prépa*. <https://major-prepa.com/economie/organisation-travail-modele-production-toyotisme-japonais/>

Deloitte. (2023). *The Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey*.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/content/genzmillennialsurvey.html>

Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey | Deloitte Global*.
<https://www.deloitte.com/global/en/issues/work/genz-millennial-survey.html>

Di Prima, C., & Baudoux, N. (2024, avril 30). *Les chiffres de l'emploi en Belgique (2024) : Taux de chômage, taux d'emploi et d'activité...* L'Echo. <https://www.lecho.be/dossiers/emploi/les-chiffres-de-l-emploi-en-belgique-2024-taux-de-chomage-taux-d-emploi-et-d-activite/10513609.html>

Digital Wallonia. (s. d.). *Définition et avantages du travail à distance*. NWOW-PME. Consulté 21 mai 2024, à l'adresse <https://nwow.bydw.be/travail-a-distance/definitions-et-avantages/>

Eurofound. (s. d.). *Teleworking | European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions*. Consulté 18 mai 2024, à l'adresse
<https://www.eurofound.europa.eu/en/topic/teleworking>

EY. (2023). *How can understanding the influence of Gen Z today empower your tomorrow?*
https://www.ey.com/en_us/consulting/2023-gen-z-study

Forbes. (2023, octobre 30). *L'impact de la génération Z sur l'avenir de l'emploi*. Forbes France.
<https://www.forbes.fr/societe/limpact-de-la-generation-z-sur-lavenir-de-lemploi/>

Forbes France. (2022, novembre 3). *Recrutement 4.0 : Pourquoi miser sur les réseaux sociaux pour recruter ?* Forbes France. <https://www.forbes.fr/management/recrutement-4-0-pourquoi-miser-sur-les-reseaux-sociaux-pour-recruter/>

Forbes, S., Birkett, H., Evans, L., & Chung, H. (2022). *Flexible working and the future of work*.
<https://www.birmingham.ac.uk/documents/college-social-sciences/business/research/wirc/flexible-working-and-the-future-of-work.pdf>

Forem. (2023). *Métiers en pénurie*. Le Forem. <https://www.leforem.be/citoyens/metiers-penurie.html>

Francis, T., & Hoefel, F. (2018, novembre 12). *Quarterly Promo v1*.
<http://ceros.mckinsey.com/quarterly-digital-promo>

Giordano, Y., & Jolibert, A. (2016). Pourquoi je préfère la recherche quantitative/Pourquoi je préfère la recherche qualitative. *Revue internationale P.M.E.*, 29(2), 7-17. <https://doi.org/10.7202/1037919ar>

Guillet, S. (2024, janvier 30). *La cooptation, un levier de recrutement sous-exploité (à tort)*.
<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/cooptation-levier-recrutement-sous-exploite>

- Hébert, C. (2024). *Flexibilité au travail : Comment la mettre en place ?*
<https://www.marvinrecruiter.com/blog/flexibilite-au-travail-comment-la-mettre-en-place>
- Hoogsteyn, G. (2022, août 25). *Recrutement : Le salaire ne fait pas tout !* BECI.
<https://www.beci.be/blog/news-38/recrutement-le-salaire-ne-fait-pas-tout-1638>
- Ivanti. (2024). *Rapport « 2024 Everywhere Work Report »* | Ivanti.
<https://www.ivanti.com/fr/resources/research-reports/everywhere-work-report>
- Knight, R. (2024, janvier 8). How to Improve Your Soft Skills as a Remote Worker. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/01/how-to-improve-your-soft-skills-as-a-remote-worker>
- Kossek, E. E., Gettings, P., & Misra, K. (2021, septembre 28). The Future of Flexibility at Work. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/the-future-of-flexibility-at-work>
- LaComDigitale. (s. d.). La réalité virtuelle pour les Ressources Humaines. *Création d'expérience immersive en réalité virtuelle - LaComDigitale*. Consulté 19 mai 2024, à l'adresse <https://www.lacomdigitale.com/realite-virtuelle-recrutement/>
- Lajoinie, A. (2024, avril 15). Comment améliorer la flexibilité et la sécurité au travail ? *Culture RH*. <https://culture-rh.com/ameliorer-flexibilite-securite-travail/>
- Larousse, É. (s. d.). *Définitions : Flexibilité - Dictionnaire de français Larousse*. Consulté 16 mai 2024, à l'adresse <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/flexibilit%C3%A9/34138>
- Lelivelt, F. (2024, janvier 12). 11 stratégies de marketing de recrutement essentielles. *JOIN*. <https://join.com/fr/recruitment-hr-blog/strategies-de-marketing-de-recrutement>
- Lovich, D., & Sargeant, R. (2023, août 10). *Making Flexible Working Models Work*. BCG Global. <https://www.bcg.com/publications/2023/flexible-working-models>
- ManpowerGroup Belgium. (2024). *Les pénuries de talents maintiennent les intentions de recrutement à un niveau élevé en Belgique pour le 1er trimestre 2024 – ManpowerGroup Belgium*. <https://www.manpowergroup.be/fr/2023/12/12/les-penuries-de-talents-maintiennent-les-intentions-de-recrutement-a-un-niveau-eleve-en-belgique-pour-le-1er-trimestre-2024/>
- MarCom. (2020, juillet 3). Enquête sur le télétravail 2020 : Le télétravail fera-t-il partie du « New Normal » ? *BDO*. <https://landing.bdo.be/fr/white-papers/enquete-sur-le-teletravail-2020-le-teletravail-fera-t-il-partie-du-new-normal/>
- McKinsey & Company. (2023, mars 20). *What is Gen Z?* | McKinsey. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/mckinsey-explainers/what-is-gen-z>

- Meier, O. (2023). Gamification et recrutement : Au-delà des apparences. *Management & Datascience*, 7(1). <https://doi.org/10.36863/mds.a.22080>
- Mercer. (2024). *The new shape of work : Redefine flexible working*. <https://www.mercer.com/insights/talent-and-transformation/flexible-working/the-new-shape-of-work-redefine-flexible-working/>
- MintHR. (s. d.). *Flexibilité du travail : Définition et explications*. MintHR. Consulté 16 mai 2024, à l'adresse <https://minthr.com/fr/glossary/flexibilite-du-travail/>
- ONSS. (2022). *Crise corona et le marché de l'emploi | ONSS*. <https://www.onss.be/coronavirus-et-marche-de-l-emploi>
- Orwell, G., Orwell, S., Angus, I., Krief, A., Pecheur, B., & Semprun, J. (2001). *Essais, articles, lettres*. Éd. Ivrea Éd. de l'Encyclopédie des nuisances.
- Pearce, N. (2024, avril 4). Leading the 6-Generation Workforce. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2024/04/leading-the-6-generation-workforce>
- Perret, C. (2023, février 13). *Flexibilité du Travail [Définition] Comment ça marche ? | Eurécia*. Eurecia. <https://www.eurecia.com/blog/en-quoi-consiste-la-flexibilite-du-travail/>
- Philippe, A. et. (2024, février 19). *Tendances RH 2024 - Quelles sont les Tendances RH de l'année 2024 ? - Yaniro*. YANIRO 2023 NEW. <https://www.yaniro.co/post/les-3-tendances-rh-2024-transparence-flexibilite-et-travailler-moins-mais-mieux>
- Robert Walters. (2023, novembre 28). *59 % envisagent un changement d'emploi en 2024*. <https://www.robertwalters.be/fr/eclairages/news/blog/59-pourcent-envisagent-un-changement-d-emploi-en-2024.html>
- Senik, C. (2023). *Le travail à distance : Défis, enjeux et limites*. La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.senik.2023.01>
- Seux, F. (2011, janvier 26). Télécentre : De quoi parle-t-on ? *Greenworking - Cabinet de conseil et organisme de formation*. <https://www.greenworking.fr/telecentre-de-quoi-parle-t-on/>
- Sewan. (2024). *Le lexique du Cloud et des Télécoms—Travail à distance (TAD)*. Sewan. <https://www.sewan.fr/fr-fr/lexique/travail-a-distance-tad/undefined/>
- Shufan, L. (2022, octobre 4). *Talent acquisition technologies in 2022 : The Gartner® Market Guide*. Gem. <https://www.gem.com/blog/talent-acquisition-technologies-gartner-market-guide#>
- Sleiman, R. (2024, mars 8). *Deloitte BrandVoice : The Best Defense Is A Strong Offense: How Technology Can Help Meet Rising Military Demand*. Forbes.

<https://www.forbes.com/sites/deloitte/2024/03/08/the-best-defense-is-a-strong-offense-how-technology-can-help-meet-rising-military-demand/>

SPF emploi. (s. d.). *Horaires flexibles* | *SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. Consulté 18 mai 2024, à l'adresse <https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniable/duree-du-travail/horaires-flexibles>

Springhouse, S. (2022, décembre 7). *Advantages and disadvantages of flexible working*. <https://www.springhouselaw.com/advantages-and-disadvantages-of-flexible-working>

Statbel. (2024, mars 26). *Emploi et chômage* | *Statbel*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/marche-du-travail/emploi-et-chomage>

SurveyMonkey. (s. d.). *Échelle de Likert : Exemples et mode d'emploi*. SurveyMonkey. Consulté 8 mai 2024, à l'adresse <https://fr.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

Tendances, T. (2023, août 22). *La génération Z bouscule les codes et donne sa définition d'un emploi « prestigieux »*. Trends-Tendances. <https://trends.levif.be/entreprises/la-generation-z-bouscule-les-codes-et-donne-sa-definition-dun-emploi-prestigieux/>

Tristan Gaston-Breton. (2016, juillet 25). *Frederick Taylor, la révolution dans les ateliers*. Les Echos. <https://www.lesechos.fr/2016/07/frederick-taylor-la-revolution-dans-les-ateliers-1112026>

Whillans, A., & Lockhart, C. (2021, septembre 28). *A Guide to Implementing the 4-Day Workweek*. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2021/09/a-guide-to-implementing-the-4-day-workweek>

Zavvy. (2024). *33 Statistiques sur le travail hybride et à distance qui expliquent l'avenir du travail* | Zavvy. <https://www.zavvy.io/fr/blog/statistiques-sur-le-travail-hybride-et-%C3%A0-distance>