

Haute école

Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC



Enseignement de type long de niveau universitaire

Comment les jeunes générations redéfinissent-elles leur rapport au travail, et dans quelle mesure les entreprises s'adaptent-elles à ces nouvelles attentes ?

Mémoire présenté par :
Samya MAKHLOUF

Pour l'obtention du diplôme :
Master en Sciences commerciales
Année académique **2024 - 2025**

Promoteur :
Mohamed SELMOUNI

Rue au Bois 365, 1150 Woluwe-Saint-Pierre

Haute école

Groupe ICHEC – ECAM – ISFSC

ICHEC

BRUSSELS MANAGEMENT SCHOOL

Enseignement de type long de niveau universitaire

Comment les jeunes générations redéfinissent-elles leur rapport au travail, et dans quelle mesure les entreprises s'adaptent-elles à ces nouvelles attentes ?

Mémoire présenté par :
Samya MAKHLOUF

Pour l'obtention du diplôme :
Master en Sciences commerciales
Année académique **2024 - 2025**

Promoteur :
Mohamed SELMOUNI

Rue au Bois 365, 1150 Woluwe-Saint-Pierre

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à ma maman, qui m'a accompagnée avec patience et bienveillance tout au long de mon parcours. Son soutien indéfectible et sa confiance en moi ont été des piliers essentiels dans la réalisation de ce mémoire, comme dans chacun de mes projets.

Je remercie également mon mari, dont les conseils avisés et l'écoute constante m'ont permis d'avancer sereinement dans ce travail. Sa présence à mes côtés a été d'une aide précieuse à chaque étape de ce chemin.

Je souhaite aussi remercier mon promoteur, Monsieur Mohamed Selmouni, pour son accompagnement attentif et sa disponibilité. Ses orientations claires et son engagement tout au long de cette recherche ont été déterminants dans l'aboutissement de ce mémoire.

Enfin, une pensée particulière à mes amies, qui ont su me soutenir, m'encourager et me faire rire même dans les moments de doute. Leur présence à mes côtés a rendu cette aventure bien plus légère et motivante.

Table des matières

INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
Chapitre 1 - Les jeunes générations : définitions et caractéristiques	3
1.1 Introduction	3
1.2 Définir la notion de génération	3
1.3 Définitions et caractéristiques des générations Y et Z	5
1.4 Les caractéristiques principales des générations Y et Z	6
1.5 Conclusion du chapitre	8
Chapitre 2 – Les jeunes générations et l'évolution du rapport au travail	10
2.1 Introduction.....	10
2.2 De nouvelles attentes professionnelles.....	10
2.3 Les transformations structurelles du monde du travail	17
2.4 Conclusion du chapitre	21
Chapitre 3 – Les stratégies d'adaptation des entreprises face aux nouvelles attentes	22
3.1 Introduction.....	22
3.2 Adaptation des pratiques RH	22
3.3 Engagement sociétal et responsabilité sociale des entreprises (RSE)	28
3.4 Nouveaux modèles organisationnels	30
3.5. Conclusion du chapitre	33
Chapitre 4 - Méthodologie de recherche	35
4.1. Introduction.....	35
4.2. Objectif de la collecte de données.....	35
4.3. Procédure et outils de collecte de données.....	36
4.4. Constitution de l'échantillon	36
4.5. Outils statistiques mobilisés	39
4.6. Forces et limites de la méthode	40
4.7. Conclusion	41
Chapitre 5 – Compte rendu des résultats	42
5.1. Introduction.....	42
5.2. Questionnaire auprès des jeunes :.....	42
5.3. Entretiens avec les professionnels des ressources humaines	49
5.4. Conclusion	61
Chapitre 6 – Analyse et Interprétation des résultats	63
6.1. Introduction.....	63
6.2. Les priorités professionnelles des jeunes générations	63
6.3. L'impact sociétal et les valeurs personnelles	64

6.4. Télétravail, flexibilité et management	66
6.6. Stress et bien-être.....	67
6.7.	69
6.8. Conclusion	71
Chapitre 7 – Limites	72
Chapitre 8 - Réponse à la question de recherche.....	73
Chapitre 9 - Recommandations	75
CONCLUSION GÉNÉRALE	78
Bibliographie	80

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Au cours des dernières décennies, le monde du travail a connu des transformations profondes, portées à la fois par l'évolution technologique, la mondialisation et les changements sociaux. Ces mutations ne se limitent pas aux structures économiques ou à l'organisation des entreprises : elles modifient aussi la manière dont les individus envisagent leur rapport au travail (Schneider, 2024). L'arrivée sur le marché des générations Y (nées entre 1980 et 1995) et Z (nées à partir de 1996) marque une rupture importante. Ces jeunes actifs, socialisés dans un contexte de digitalisation, de crises économiques successives et de préoccupations environnementales croissantes, expriment des attentes nouvelles qui remettent en question les pratiques managériales classiques (BNP Paribas & The Boson Project, 2023).

Contrairement aux générations précédentes, qui valorisaient davantage la stabilité, la progression hiérarchique ou la sécurité financière, les jeunes générations recherchent aujourd'hui plus de sens, de liberté, de reconnaissance, et d'équilibre de vie. Elles attendent des entreprises une relation de travail qui soit à la fois plus horizontale, plus flexible, et plus cohérente avec leurs valeurs personnelles (Lederlin, 2017 ; Belghiti-Mahut & Drillon, 2012 ; Lee et al., 2021 ; Rachmadini & Riyanto, 2020).

Pour les entreprises européennes, ces attentes représentent un enjeu stratégique. Elles doivent composer avec des contextes réglementaires variés tout en assurant une cohérence globale dans leur gestion des talents. La concurrence pour attirer et fidéliser les jeunes profils, la digitalisation croissante, la pression pour plus de durabilité, ou encore les exigences en matière de responsabilité sociétale imposent aux organisations de repenser leur fonctionnement. Cela implique aussi de remettre en question certaines logiques hiérarchiques qui ne trouvent plus autant d'écho auprès des jeunes collaborateurs (Konle-Seidl & Danesi, 2022 ; Gill et al., 2023 ; BNP Paribas & The Boson Project, 2023).

C'est dans ce contexte que s'inscrit ce mémoire. L'objectif est d'identifier les attentes prioritaires des jeunes générations face au travail, de mesurer les écarts avec les pratiques actuelles des entreprises, et de proposer des pistes concrètes d'adaptation. Pour y parvenir, la démarche combine une revue de la littérature scientifique et professionnelle avec une double enquête de terrain : un questionnaire administré à 130 jeunes actifs, et des entretiens qualitatifs menés auprès de cinq responsables RH issus de secteurs différents (assurance, start-up, distribution, hôpital, industrie). Cette méthodologie permet de croiser les points de vue théoriques et empiriques, et de mieux comprendre les tensions ou convergences à l'œuvre.

Le mémoire se structure en deux grandes parties. La première propose une revue de littérature et établit les repères théoriques du sujet. La seconde présente la méthodologie, les résultats de l'étude, leur analyse, ainsi que les recommandations stratégiques formulées à l'issue de ce travail.

Chapitre 1 - Les jeunes générations : définitions et caractéristiques

1.1 Introduction

Le travail, au cœur des sociétés contemporaines, a toujours été un élément structurant de la vie des individus. Cependant, les profondes mutations économiques, technologiques et culturelles des dernières décennies ont considérablement transformé la manière dont les nouvelles générations perçoivent et investissent le monde professionnel. Dans ce contexte, il devient essentiel de mieux comprendre qui sont ces jeunes actifs, communément regroupés sous les appellations de générations Y et Z, et quelles sont les spécificités de leur rapport au travail.

Dans ce contexte, ce premier chapitre vise à poser les bases conceptuelles nécessaires pour appréhender la problématique de ce mémoire. Il s'agira, dans un premier temps, de définir la notion de génération afin de clarifier les critères permettant de distinguer une cohorte d'individus par ses expériences collectives et ses représentations sociales.

Ensuite, le chapitre proposera une présentation détaillée des générations Y et Z, en mettant en évidence les principales caractéristiques qui leur sont attribuées. Ces générations sont souvent décrites comme plus autonomes, en quête de sens et attentives à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Toutefois, elles ne forment pas un bloc homogène : leurs comportements résultent de multiples influences, allant des transformations digitales à l'évolution des valeurs sociétales.

Enfin, ce chapitre se conclura par une synthèse des traits dominants de ces générations, qui servira de cadre d'analyse pour la suite de ce travail. L'objectif est de fournir une compréhension claire de qui sont ces jeunes actifs et de la manière dont leurs attentes redéfinissent les normes organisationnelles traditionnelles.

1.2 Définir la notion de génération

La notion de génération est très ancienne et a toujours été au cœur des débats en sociologie. De manière générale, une génération désigne un groupe d'individus nés à une période proche et ayant grandi dans un contexte historique, économique, technologique et culturel similaire. On estime en général qu'une génération humaine s'étend sur environ 25 ans, ce qui correspond au cycle moyen de renouvellement d'une population adulte. Cette idée remonte déjà à l'Antiquité : Hérodote affirmait que trois générations représentaient un siècle.

Le sociologue Karl Mannheim (1928), figure fondatrice de la réflexion sur ce concept, va plus loin en soulignant qu'une génération ne se définit pas seulement par des critères démographiques. Elle se caractérise aussi par une forme de conscience collective, née

d'une expérience commune d'événements historiques majeurs, tels que des guerres, des crises ou des révolutions, qui marquent durablement les représentations, les valeurs et les comportements de ses membres.. Il introduit l'idée de "génération effective", qui dépasse le simple critère d'âge pour intégrer une forme d'expérience partagée et structurante. Mannheim écrit ainsi :

« Quand on parle de 'l'esprit du temps', on doit voir aussi clairement que pour les autres facteurs, qu'à chaque fois 'l'esprit du temps' n'est pas celui de toute l'époque, mais que ce que la plupart du temps on considère et estime comme tel, trouve le plus souvent son assise dans une couche sociale (simple ou composée) qui, à un moment défini, a acquis une importance particulière et qui, par la suite, imprime sa marque intellectuelle aux autres courants, sans cependant les détruire ou les absorber. » (p. 101)

Au début du XXe siècle, Wilhelm Dilthey propose de définir la génération comme « un cercle assez étroit d'individus qui, malgré la diversité des autres facteurs entrant en ligne de compte, sont reliés en un tout homogène par le fait qu'ils dépendent des mêmes grands événements et changements survenus durant leur période de réceptivité. »

Cette vision a été prolongée par des recherches plus récentes, en sociologie comme en sciences de gestion, qui insistent sur l'impact des ruptures historiques, crises économiques, conflits armés ou révolutions technologiques, dans la construction d'identités générationnelles distinctes (Edmunds & Turner, 2005).

Dans le domaine des ressources humaines, cette approche a été reprise et adaptée pour mieux comprendre les différences de valeurs, de comportements et d'attentes au sein du monde professionnel. Le concept de génération sert alors de grille d'analyse pour appréhender des phénomènes organisationnels tels que les conflits intergénérationnels, les styles de management différenciés, ou encore les attentes variées en matière de reconnaissance, de sens ou de développement de carrière (Parry & Urwin, 2011).

Toutefois, cette lecture générationnelle n'échappe pas à certaines critiques. Plusieurs auteurs mettent en garde contre les risques d'essentialisation : considérer une génération comme un groupe homogène revient à ignorer la diversité des contextes géographiques, culturels ou socio-économiques, ainsi que les effets liés à l'âge ou aux trajectoires individuelles (Costanza et al., 2012). En d'autres termes, tous les individus appartenant à une même génération ne partagent pas nécessairement les mêmes aspirations ni les mêmes comportements. Malgré ces limites, la notion de génération reste un outil d'analyse pertinent, à condition d'en faire un usage nuancé et de l'envisager comme un indicateur de tendances globales plutôt que comme une classification rigide.

Selon une typologie proposée par le Center for Generational Kinetics (2024), la société actuelle serait structurée autour de cinq grandes générations, façonnées par des facteurs tels que l'éducation, l'évolution économique et les avancées technologiques.

- La génération Silencieuse, constituée des individus nés avant 1945, est aujourd'hui largement sortie de la population active.
- Les baby-boomers (1946–1964), ayant grandi dans le contexte d'après-guerre, sont souvent associés à une éthique de travail élevée et à une forte loyauté envers leur entreprise (Villéger, 2020).
- La génération X (1965–1976) est caractérisée par une recherche de stabilité professionnelle, alliée à un certain individualisme, contrastant avec les valeurs plus collectivistes des générations précédentes (Villéger, 2020).
- La génération Y ou Millennials (1977–1995), ayant grandi avec la démocratisation d'Internet et des technologies numériques, valorise la liberté, la diversité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Villéger, 2020).
- Enfin, la génération Z (1996–2015) représente la première cohorte à être née dans un monde totalement connecté ; seuls les membres de cette génération ayant atteint l'âge d'entrer sur le marché du travail seront approfondis dans ce mémoire.

Il convient de noter que les dates délimitant chaque génération peuvent légèrement varier selon les sources. Cette variation s'explique notamment par l'absence de consensus scientifique rigoureux sur les périodes exactes, mais également par les différences socioculturelles observées selon les zones géographiques (Center for Generational Kinetics, 2024).

1.3 Définitions et caractéristiques des générations Y et Z

La définition des générations Y et Z repose sur un ensemble d'éléments historiques, sociaux, technologiques et culturels ayant façonné leur rapport au monde et au travail.

La génération Y, également appelée Millennials, regroupe les individus nés approximativement entre 1980 et 1995. En 2025, leurs membres sont donc âgés de 30 à 45 ans.

Ils ont grandi au rythme de l'essor d'Internet, de la mondialisation économique et des premiers développements technologiques massifs. Leur entrée sur le marché du travail a été profondément marquée par la crise financière de 2008, qui a généré des parcours professionnels souvent instables et une certaine méfiance vis-à-vis des modèles traditionnels de carrière (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010).

Les Millennials se caractérisent par leur forte appétence pour les outils numériques, leur besoin d'autonomie, et leur recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ils valorisent les environnements collaboratifs, la reconnaissance individuelle, et

attendent de leurs employeurs qu'ils leur offrent des missions porteuses de sens (Hershatte & Epstein, 2010).

La génération Z désigne les individus nés entre 1996 et 2010. En 2025, ils sont âgés d'environ 15 à 29 ans.

La génération Z est souvent qualifiée de "Digital Natives", ayant grandi dans un environnement où l'Internet haut débit, les smartphones, les réseaux sociaux et l'accès instantané à l'information étaient omniprésents (Schroth, 2019). Cette immersion technologique précoce a façonné leurs modes de communication et leurs attentes vis-à-vis du monde professionnel.

Ils ont été confrontés dès leur adolescence à une succession de crises : crise économique, crise climatique, pandémie de COVID-19. Ces événements ont contribué à développer chez eux un réalisme marqué, un besoin de stabilité financière et une exigence élevée en matière d'éthique et de responsabilité sociétale des entreprises (Francis & Hoefel, 2018).

D'après les données d'Eurostat (2024), les générations Y et Z représentent ensemble près de 50 % de la population active en Europe, avec une proportion croissante des membres de la génération Z qui font progressivement leur entrée sur le marché du travail. Cette dynamique démographique confère à ces deux générations un poids stratégique majeur pour les organisations européennes.

Bien que certaines différences soient observées, notamment une plus forte prudence économique chez la génération Z par rapport aux Millennials, les deux générations convergent sur des attentes fondamentales. Elles partagent une même exigence de flexibilité organisationnelle, de quête de sens dans leur activité professionnelle, d'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, ainsi qu'une forte sensibilité aux enjeux d'inclusion et de durabilité (Deloitte, 2022 ; PwC, 2021).

1.4 Les caractéristiques principales des générations Y et Z

Les générations Y et Z se distinguent des générations précédentes par des comportements, des attentes et des références culturelles profondément ancrés dans leurs contextes historiques respectifs. Comprendre leurs caractéristiques principales est essentiel pour cerner la manière dont elles appréhendent le monde du travail et interagissent avec les organisations. Si ces générations partagent plusieurs valeurs, des nuances notables existent dans leurs priorités, leurs comportements numériques et leur rapport à la stabilité.

Génération Y : flexibilité, reconnaissance, évolution

Nés entre 1980 et 1995, les Millennials ont grandi dans une période relativement stable marquée par la diffusion d'Internet, la montée de la mondialisation, et une société de

consommation en plein essor. Leur socialisation s'est faite dans un contexte d'accès à l'éducation généralisé et de valorisation du développement personnel. À leur entrée dans le monde du travail, ils ont toutefois été confrontés à la crise économique de 2008, qui a bouleversé leurs perspectives de carrière.

Selon les travaux de Twenge et al. (2010), les Millennials sont particulièrement sensibles à la flexibilité dans leur emploi : ils recherchent des horaires souples, la possibilité de télétravailler, et un environnement professionnel stimulant mais respectueux de leur vie personnelle. Ils sont également très attentifs à la reconnaissance de leurs efforts. Un manque de feedback ou une absence de perspectives d'évolution peut rapidement engendrer une démotivation. Ils valorisent les structures collaboratives, préfèrent un management participatif, et ont un fort besoin d'implication dans les projets auxquels ils contribuent (Ng, Schweitzer & Lyons, 2010).

Par ailleurs, cette génération accorde une grande importance à la formation continue et au développement de compétences. Elle se projette rarement dans une seule entreprise à long terme : le parcours professionnel est vu comme une série d'expériences à valeur ajoutée, et non comme une trajectoire linéaire au sein d'une seule structure (Bourhis, Mekkaoui & Montreuil, 2010).

Génération Z : sécurité, transparence, engagement éthique

La génération Z, née à partir de 1996, est la première à avoir été totalement immergée dans le numérique. Elle n'a pas connu le monde sans smartphone ou sans réseaux sociaux dans la vie quotidienne. Cette immersion constante dans un univers interconnecté façonne non seulement ses modes de communication, mais aussi sa vision du travail. Elle accorde une importance particulière à la transparence, à la rapidité de l'information, et à l'authenticité des relations au sein des entreprises.

Les études récentes soulignent que cette génération valorise fortement la sécurité financière, un besoin renforcé par le contexte anxiogène dans lequel elle a grandi : crise économique post-2008, instabilité géopolitique, urgence climatique, pandémie mondiale. Contrairement à certains clichés de l'hypermobilité, les jeunes de la génération Z sont en réalité plus prudents et attentifs aux garanties que peut leur offrir un employeur (Deloitte, 2022).

Ils recherchent également un alignement fort avec leurs valeurs personnelles, notamment en ce qui concerne la durabilité, l'éthique et l'impact social. Une entreprise perçue comme non inclusive, opaque ou écologiquement irresponsable perdra rapidement sa crédibilité auprès de cette génération (Francis & Hoefel, 2018). L'engagement social devient donc un critère de choix aussi important que la rémunération ou les perspectives de carrière.

Enfin, leur maîtrise des outils numériques en fait une génération à l'aise avec le travail hybride, le cloud, les plateformes collaboratives, et les nouvelles formes d'organisation (freelance, portage, side projects, etc.). Néanmoins, ils sont aussi sensibles aux risques psychosociaux liés à l'hyperconnexion, comme le stress, la fatigue mentale ou le sentiment d'isolement. Une attention particulière au bien-être psychologique est donc attendue de la part des employeurs.

Points de convergence et divergences

Si les générations Y et Z partagent plusieurs attentes notamment la quête de sens, l'exigence de flexibilité, et le rejet des modèles hiérarchiques rigides, leurs priorités ne sont pas totalement alignées. Les Millennials sont souvent décrits comme plus idéalistes, orientés vers l'évolution personnelle et la diversité d'expériences, tandis que les membres de la génération Z se montrent plus pragmatiques, exigeant des résultats concrets, une clarté dans la communication, et une véritable reconnaissance de leurs préoccupations sociétales.

Cette distinction est cruciale pour les entreprises, car une stratégie RH uniforme risque de ne répondre qu'à une partie des attentes. Il est donc nécessaire d'adopter des approches nuancées, adaptées aux sensibilités spécifiques de chaque cohorte.

1.5 Conclusion du chapitre

Ce premier chapitre a permis de poser les bases conceptuelles nécessaires à la compréhension de la problématique centrale de ce mémoire. Après avoir clarifié la notion de génération, nous avons présenté en détail les générations Y et Z, en soulignant leurs particularités par rapport aux générations précédentes. Leur rapport au travail se caractérise par une quête accrue de sens, une exigence de flexibilité, un besoin de reconnaissance et une attention particulière à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

L'analyse des caractéristiques sociologiques et culturelles de ces générations montre que leur vision du travail est indissociable des transformations globales du monde professionnel, telles que la digitalisation, la diversification des parcours et la montée en puissance des enjeux sociétaux. Comprendre ces spécificités permet de mieux saisir les tensions et défis auxquels les entreprises sont confrontées dans leurs stratégies de recrutement, de management et de fidélisation.

Ce cadre théorique offre ainsi un socle solide pour aborder le chapitre suivant, qui s'intéressera aux nouvelles attentes professionnelles des jeunes générations et à l'évolution du rapport au travail dans un contexte en mutation.

Chapitre 2 – Les jeunes générations et l'évolution du rapport au travail

2.1 Introduction

Après avoir défini et analysé les caractéristiques majeures des générations Y et Z dans le premier chapitre, ce deuxième chapitre s'intéresse à l'évolution de leur rapport au travail et aux nouvelles attentes qu'elles expriment. Ces attentes, façonnées par les mutations sociétales, économiques et technologiques des dernières décennies, constituent aujourd'hui un défi majeur pour les entreprises, qui doivent repenser leurs pratiques pour rester attractives.

Il s'agira d'abord d'analyser les nouvelles attentes professionnelles (2.2), parmi lesquelles la quête de sens, la flexibilité et l'autonomie, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, la reconnaissance et l'engagement sociétal occupent une place centrale. Ces dimensions, qui vont bien au-delà de la seule rémunération, traduisent une recherche de cohérence entre les valeurs personnelles et les missions de l'entreprise.

Dans un second temps, ce chapitre abordera les transformations structurelles du monde du travail (2.3), telles que la flexibilisation des emplois, la désaffection des modèles hiérarchiques traditionnels ou encore la montée de l'épanouissement personnel comme critère d'évaluation du travail. Ces évolutions ne se limitent pas à des ajustements organisationnels ; elles traduisent un changement profond des mentalités et des modes de collaboration, dans lequel les jeunes générations jouent un rôle moteur.

Ce chapitre se veut donc une passerelle entre le cadre conceptuel présenté dans le premier chapitre et l'analyse des pratiques managériales abordée dans la suite du mémoire. En mobilisant des études récentes et des contributions scientifiques, il vise à fournir une vision globale des tendances qui structurent aujourd'hui le rapport au travail, tout en mettant en lumière les enjeux auxquels les entreprises doivent répondre pour rester attractives auprès des nouvelles générations.

2.2 De nouvelles attentes professionnelles

2.2.1 *La quête de sens*

Le sens au travail (meaningful work) est défini comme « un travail perçu comme particulièrement significatif et porteur d'une signification positive pour l'individu » (Rosso, Dekas, & Wrzesniewski, 2010, p. 95). De manière générale, il s'agit d'un travail et d'accomplissements professionnels perçus comme précieux, utiles et en accord avec les valeurs personnelles (Allan, Autin, & Duffy, 2018). D'un point de vue théorique,

plusieurs auteurs soulignent que le travail prend un sens lorsqu'il contribue à l'actualisation de soi ou s'inscrit dans la poursuite d'un objectif supérieur (Lepisto & Pratt, 2016). Plus concrètement, cette expérience de sens peut émerger d'un sentiment d'unité avec autrui, du service rendu aux autres, du développement personnel ou encore de la volonté de réaliser son plein potentiel (Lips-Wiersma & Wright, 2012).

Selon une enquête menée par Mercer (2022), 59 % des jeunes actifs européens considèrent que la mission sociale ou environnementale d'une entreprise constitue un critère déterminant dans leur décision d'y postuler ou d'y rester. Cette donnée est corroborée par l'étude de Deloitte (2022), qui montre que plus de la moitié des répondants affirment que leur "raison d'être personnelle" influence désormais de manière significative leurs choix de carrière. Ces chiffres traduisent une évolution progressif des logiques de carrière vers des aspirations fondées sur le sens et l'impact.

Cette tendance se confirme dans l'étude longitudinale de Bonnet, Mazari et Verley (2020), qui met en évidence un paradoxe saisissant : malgré un contexte de précarisation croissante de l'emploi (chômage, instabilité contractuelle, déclassement), les jeunes ne renonceraient pas pour autant à leurs aspirations de sens. Les données du Céreq montrent que la détérioration des conditions objectives d'insertion professionnelle n'altère pas directement la perception subjective qu'ont les jeunes de leur avenir. Ce constat s'expliquerait, selon les auteurs, par une forme d'intériorisation des normes contemporaines du travail, mais aussi par une volonté persistante d'attribuer une signification personnelle ou collective à leur engagement professionnel.

Dans cette perspective, quatre profils types ont été identifiés selon le rapport au travail des jeunes : les « serein.es », les « arrivé.es », les « persévérant.es » et les « résigné.es ». Si l'intensité de l'engagement diffère selon les cas, la recherche de contribution, de progression ou de cohérence reste, dans la majorité des situations, un moteur important. Ce qui semble primer n'est pas tant le prestige du poste occupé que sa capacité à faire écho aux valeurs, aux compétences ou à la trajectoire personnelle de l'individu.

Fanny Lederlin (2021) souligne que cette quête de sens a pris une dimension quasi existentielle, particulièrement amplifiée par la crise du Covid-19. L'instauration du télétravail, la perte de repères collectifs, et la montée de l'incertitude ont contribué à fragiliser les cadres de socialisation classiques. Pour nombre de jeunes professionnels, la question n'est plus simplement de "bien faire son travail", mais de comprendre pourquoi ce travail existe, à quoi il sert, et s'il permet une réelle contribution. Ce basculement révèle un besoin profond de clarté, d'alignement et d'ancrage identitaire.

Toutefois, certaines réponses organisationnelles à cette quête de sens peuvent apparaître ambiguës. Lederlin (2021) critique notamment le recours au « néomanagement », qui instrumentalise les notions d'engagement, d'émotion ou de

“purpose” pour renforcer la productivité, sans offrir en retour de véritable autonomie ni de reconnaissance professionnelle. Ce type de discours, en mobilisant les affects des salariés sans transformation réelle des conditions de travail, pourrait générer l’effet inverse de celui recherché : sursollicitation émotionnelle, perte de repères, voire précarité subjective.

Par ailleurs, le sens au travail semble fortement lié à la construction de l’estime de soi professionnelle. Comme l’ont montré Belghiti-Mahut et Drillon (2012), cette dynamique repose sur deux dimensions : une reconnaissance externe (regard social, validation des résultats) et une auto-évaluation interne (sentiment d’efficacité, d’utilité). Plus l’écart entre les attentes individuelles et les conditions réelles d’exercice s’élargit, plus le risque de perte de sens s’intensifie. Ce phénomène est particulièrement saillant chez les jeunes cadres, pour qui la reconnaissance passe autant par l’impact sociétal que par la légitimité symbolique perçue.

En définitive, la quête de sens ne saurait être analysée comme une simple lubie générationnelle. Elle constitue une réponse structurelle à la fragmentation croissante du monde du travail, à son instabilité et à son manque parfois de substance collective. Les jeunes générations attendent du travail qu’il soit porteur de valeurs, qu’il permette une contribution réelle, et qu’il donne lieu à une reconnaissance authentique. En l’absence de réponses satisfaisantes à ces attentes, les risques de désengagement, de réorientation ou de rupture professionnelle deviennent plus probables.

2.2.2 Flexibilité et autonomie

Parmi les transformations les plus significatives du rapport au travail des jeunes générations, la question de la flexibilité et de l’autonomie occupe une place croissante. Si ces notions étaient déjà présentes dans les discours managériaux depuis plusieurs décennies, elles acquièrent aujourd’hui une dimension nouvelle. Les générations Y et Z ne considèrent plus le travail comme un lieu physique contraint par des horaires fixes, mais comme un espace où doivent coexister liberté d’organisation, adaptation contextuelle et responsabilisation individuelle. Selon Eurofound (2021), 68 % des jeunes actifs européens affirment d’ailleurs souhaiter maintenir une forme d’organisation hybride du travail, combinant présentiel et distanciel. Dans une autre étude menée par Deloitte (2023) 54 % des Z et 59 % des Millennials considèrent le travail hybride comme bénéfique pour leur santé mentale.

La flexibilité, au sens organisationnel du terme, peut être définie comme l’ensemble des modalités permettant d’adapter les ressources humaines aux fluctuations de l’activité économique (Ernst, 2007). Elle peut se décliner de manière temporelle (aménagement des horaires, temps partiel), spatiale (mobilité géographique, télétravail), fonctionnelle (polyvalence, redéfinition des missions), ou contractuelle (recours à des statuts atypiques comme les CDD ou le freelancing). Historiquement pensée dans une logique

d'optimisation au bénéfice des employeurs, cette flexibilité est aujourd'hui revendiquée par les jeunes salariés eux-mêmes, mais sur des bases différentes.

En effet, cette demande de flexibilité s'inscrit désormais dans une dynamique de choix. Ce que les jeunes générations recherchent, ce n'est pas une adaptation unilatérale à des exigences extérieures, mais la capacité à ajuster elles-mêmes leur rythme, leur lieu, et leurs modalités de travail en fonction de leurs besoins, de leurs contraintes personnelles ou encore de leur conception du bien-être. Les enquêtes récentes (Deloitte, 2023 ; Business Insider, 2025) mettent en lumière une attente forte d'autonomie, notamment chez les membres de la génération Z, qui souhaitent pouvoir organiser leur travail selon leurs préférences tout en maintenant leur niveau d'engagement et de performance.

Dans ce cadre, flexibilité et autonomie apparaissent comme des leviers d'épanouissement personnel autant que de performance professionnelle. Elles permettent aux individus de mieux concilier leur vie professionnelle avec leur vie personnelle, de préserver leur équilibre psychologique, et de développer un sentiment d'efficacité basé sur la responsabilisation. L'autonomie est ici perçue non comme une simple délégation, mais comme un véritable espace de liberté encadrée, dans lequel le salarié peut prendre des initiatives, gérer son emploi du temps, et s'impliquer dans des projets porteurs de sens.

Cependant, cette valorisation de la flexibilité n'est pas sans ambiguïté. Comme le rappelle Ernst (2007), lorsqu'elle est poussée à l'extrême et déconnectée d'un cadre sécurisant, elle peut entraîner une précarisation des parcours professionnels (instabilité contractuelle, faible visibilité à long terme, fragmentation des expériences). Les jeunes générations semblent conscientes de cette tension entre autonomie choisie et insécurité subie. Elles apparaissent néanmoins prêtes à accepter un certain degré d'instabilité, à condition que celle-ci soit librement consentie, accompagnée d'une reconnaissance réelle, et compensée par des perspectives d'évolution et un encadrement cohérent.

Les jeunes générations n'accepte cette flexibilité que si elle repose sur un contrat psychologique équilibré. Elle ne peut se réduire à une exigence d'adaptabilité accrue : elle doit s'accompagner d'une autonomie effective, d'un cadre structurant, et d'un soutien organisationnel tangible, sans quoi elle risque de produire l'effet inverse de celui recherché.

2.2.3 Équilibre vie professionnelle / vie personnelle

L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle occupe une place centrale chez les jeunes travailleurs. Cette recherche d'équilibre, souvent qualifiée de work-life balance (WLB), ne se résume pas à une simple revendication de confort : elle constitue

une condition essentielle de bien-être psychologique, de motivation et d'engagement au travail. Les générations Y et Z aspirent à un modèle professionnel qui respecte leur vie privée, préserve leur santé mentale, et leur permette de s'épanouir sans sacrifier les autres dimensions de leur existence. À titre d'illustration, une étude menée par Gallup (2022) révèle que 43 % des Millennials européens envisageraient de quitter leur poste si leur équilibre de vie était menacé. Selon McKinsey, 77 % des membres de la génération Z estiment que l'équilibre vie privée-vie professionnelle est un critère essentiel dans le choix d'un emploi.

Selon une synthèse menée par Rahmadini et Riyanto (2020), les jeunes actifs de la génération Z considèrent le WLB comme un facteur déterminant de leur engagement professionnel. Lorsque les exigences du travail et les besoins personnels peuvent être conciliés, les individus se sentent plus disponibles mentalement, plus motivés et plus enclins à s'investir dans leur activité. À l'inverse, un déséquilibre chronique tend à provoquer une démotivation progressive, une perte de sens, voire une rupture avec l'environnement professionnel. Rahmawati, R. E., & Nugroho, H. (2023) identifient une forte corrélation entre un bon équilibre de vie et la satisfaction au travail. Les auteurs soulignent qu'un salarié en mesure de gérer simultanément ses responsabilités professionnelles et personnelles éprouve davantage d'émotions positives, une meilleure qualité de vie et une plus grande fidélité à son employeur (Bataineh, 2019 ; Fajri, 2022 ; Nurjanah & Indawati, 2021).

Dans cette dynamique, deux dimensions du WLB apparaissent particulièrement importantes : d'une part, la capacité du travail à enrichir la vie personnelle (par le développement des compétences, le sentiment d'utilité, ou la reconnaissance sociale) ; d'autre part, l'apport de la vie personnelle dans la performance professionnelle (par la stabilité affective, l'énergie émotionnelle ou la disponibilité mentale). Puspitasari (2020), par exemple, met en lumière ce double mécanisme, montrant que la satisfaction augmente lorsque les individus perçoivent que leurs sphères personnelle et professionnelle se renforcent mutuellement.

Cette attente d'équilibre s'inscrit par ailleurs dans une redéfinition des critères de réussite : pour beaucoup de jeunes actifs, la performance ne se mesure plus seulement par l'évolution hiérarchique ou la rémunération, mais par la possibilité de se réaliser sans compromettre sa santé mentale, ses liens sociaux ou ses projets de vie. Comme l'indiquent Lee et al. (2021), les jeunes travailleurs recherchent avant tout un emploi qui soutienne leur bien-être global. Leur engagement dépend fortement de la capacité de l'organisation à respecter cette exigence, notamment à travers des mesures concrètes : horaires flexibles, droit à la déconnexion, accès à un soutien psychologique, ou encouragement à la prise d'autonomie dans la gestion du temps.

En somme, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle n'est pas perçu comme un avantage secondaire mais comme une exigence centrale de qualité de vie au travail. Les entreprises qui n'y répondent pas s'exposent à un désengagement des jeunes générations, voire à des ruptures professionnelles précoces. À l'inverse, celles qui intègrent cet équilibre dans leur culture organisationnelle et leurs politiques RH renforcent non seulement leur attractivité, mais aussi la motivation, la fidélisation et la performance de leurs jeunes collaborateurs.

2.2.4 Reconnaissance et développement

Parmi les facteurs décisifs de l'engagement des jeunes générations, la reconnaissance et le développement professionnel occupent une place de premier plan. Loin d'être perçues comme des gratifications ponctuelles ou accessoires, ces dimensions participent à la construction identitaire au travail, au sentiment d'utilité, ainsi qu'à la fidélisation des jeunes collaborateurs.

Du point de vue de la reconnaissance, la littérature distingue plusieurs formes : reconnaissance de la personne, des efforts, des résultats, ou encore des compétences mobilisées (Brun & Dugas, 2002). Ces formes peuvent se manifester de manière formelle – via une promotion, une prime, ou une distinction – ou informelle – à travers un remerciement explicite, un retour d'information valorisant ou une reconnaissance symbolique. Leur effet sur la motivation dépend toutefois de leur sincérité perçue, de leur adéquation au contexte et de leur capacité à être personnalisées (Brun, 2022). Chez les jeunes générations, marquées par une culture de l'immédiateté et de l'interaction constante, la reconnaissance attendue repose sur des formes plus fréquentes, continues et horizontales. Ils valorisent les environnements où les initiatives sont saluées, les efforts visibles et les contributions, même modestes, publiquement reconnues. À l'inverse, l'absence de feedback ou de reconnaissance peut générer une impression d'inutilité, une perte de sens, et à terme, un désengagement durable (Laval & Brun, 2020).

En parallèle, les jeunes expriment une attente forte à l'égard du développement professionnel. Celui-ci ne se limite pas à l'acquisition de compétences techniques, mais répond à un besoin plus global d'actualisation de soi, de progression et de projection. Liu et Wang (2021) soulignent que les jeunes talents du « nouveau monde » cherchent avant tout à concilier épanouissement personnel, sécurité intérieure et construction de carrière durable. Cette dynamique passe notamment par la connaissance de soi, la compréhension de ses aspirations profondes, et l'accès à des dispositifs d'accompagnement adaptés. Les pratiques les plus valorisées incluent la formation continue, les parcours de mobilité interne, les programmes de mentorat et les feedbacks personnalisés (Al Mubarak et al., 2023).

Dans cette optique, le rôle du manager devient central. Il ne s'agit plus simplement d'évaluer la performance, mais de créer les conditions d'un apprentissage permanent, en valorisant les prises d'initiatives, en accompagnant les transitions et en offrant une écoute active. Ce repositionnement managérial s'inscrit dans une logique de confiance, de responsabilisation et d'individualisation des parcours, autant de dimensions particulièrement recherchées par les jeunes générations. Comme le résume Brun (2022), « reconnaître, c'est d'abord comprendre ce qui compte pour l'autre, et l'exprimer d'une manière qui ait du sens pour lui ».

2.2.5. La rémunération

La rémunération n'est pas une nouvelle revendication des jeunes générations : elle a toujours constitué un pilier central dans le choix d'un emploi. Toutefois, les attentes autour du salaire ont évolué, à la fois en intensité et en signification. Désormais, le salaire ne se résume plus à une simple contrepartie monétaire : il devient un levier d'émancipation, d'indépendance et de reconnaissance dans un contexte socio-économique plus contraint.

Selon une étude récente de l'Institut Montaigne, les 16-30 ans considèrent la rémunération comme leur priorité absolue, devant l'équilibre de vie ou l'intérêt du poste. Pour beaucoup, elle représente un moyen indispensable d'accéder à l'autonomie financière et résidentielle (Institut Montaigne, 2024). Ce constat est confirmé par d'autres enquêtes : Diplomeo (2024) rapporte que 40 % des jeunes classent le salaire comme critère numéro un, loin devant l'équilibre vie personnelle (29 %) ou l'intérêt du poste (27 %). Même dans les situations de dilemmes professionnels, une majorité choisit l'option la mieux rémunérée. Seuls 17 % accepteraient de privilégier un emploi à impact sociétal au détriment du salaire (INJEP, 2024 ; OpinionWay, 2024 ; Terra Nova, 2024).

Trois facteurs expliquent cette centralité du salaire. D'abord, la précarité de l'emploi touche particulièrement la jeunesse, qui cumule contrats courts, stages non rémunérés et accès difficile à l'emploi stable : plus de 50 % des jeunes occupent aujourd'hui un emploi précaire, contre seulement 15 % dans les années 1980 (Le Monde, 2024). À cela s'ajoute un contexte inflationniste qui pèse sur le pouvoir d'achat, accentuant la dépendance au revenu pour couvrir les besoins essentiels (Le Monde, 2024 ; RMC, 2024).

Ensuite, le salaire est fortement corrélé à la quête d'indépendance. Quitter le foyer parental, assumer un loyer, voyager, construire une vie autonome : toutes ces aspirations passent par un niveau de rémunération suffisant (Institut Montaigne, 2024). Enfin, les jeunes générations se montrent plus affirmées et stratégiques face au marché du travail : ils n'hésitent pas à quitter une entreprise si une offre plus avantageuse se présente (Le Monde, 2024), et les jeunes diplômés sont désormais encouragés à

négoier activement leur salaire dès l'entrée dans la vie active (Le Monde, 2024). De nombreuses études soulignent que les jeunes souhaitent un emploi aligné avec leurs valeurs sans sacrifier leur niveau de vie (Michael Page France, 2024 ; OpinionWay, 2024).

Au niveau européen, cette tendance se confirme. Une majorité de jeunes soutient la mise en place d'un salaire minimum commun à l'UE, considéré comme un outil de justice sociale (FEPS Europe, 2024). L'importance du salaire est également liée au coût de la vie, notamment dans les grandes métropoles, où l'accès au logement devient difficile sans revenus suffisants (Eurofound, 2024 ; Università Bocconi, 2024). Une étude Deloitte (2025) révèle que les jeunes européens recherchent un équilibre entre argent, sens et bien-être : sans sécurité financière, ils peinent à s'épanouir ou à donner un sens à leur travail.

Autre évolution notable : les attentes salariales ont nettement augmenté. Une recherche menée en Pologne montre que plus d'un tiers des jeunes Gen Z visent des revenus supérieurs à la moyenne nationale dès l'entrée sur le marché du travail, alors que leurs prédécesseurs acceptaient des niveaux bien inférieurs (ResearchGate, 2023 ; International Labour Organization, 2024). En parallèle, la progression salariale des jeunes a ralenti par rapport aux générations plus âgées, ce qui renforce leur frustration et leur exigence en matière de rémunération (NBER, 2024).

Enfin, un facteur culturel et numérique renforce cette dynamique : les réseaux sociaux. Exposés à des contenus mettant en scène des modes de vie luxueux : voyages en jet privé, montres de luxe, appartements haut de gamme,... De nombreux jeunes développent une perception distordue de ce que leur carrière peut ou doit leur offrir (Bankrate, 2023 ; Deloitte, 2024). Cette "normalisation du luxe" alimente un sentiment d'être en retard ou de "rater sa vie" si l'on ne gagne pas rapidement beaucoup d'argent (Royal Society of Public Health, 2023 ; The Guardian, 2025).

2.3 Les transformations structurelles du monde du travail

2.3.2 La digitalisation

La digitalisation représente aujourd'hui l'un des bouleversements structurels les plus profonds du monde professionnel. Elle n'affecte pas uniquement les outils utilisés dans l'exercice des fonctions, mais redéfinit également les pratiques, les formes d'organisation, les compétences attendues, ainsi que les dynamiques intergénérationnelles au sein des entreprises. Pour les jeunes générations, cette transformation n'est pas perçue comme un simple ajustement technique, mais comme un cadre structurant de leur rapport au travail.

Selon Konle-Seidl et Danesi (2022), deux dynamiques principales caractérisent ce processus de transformation. Premièrement, l'intégration massive de technologies telles que l'intelligence artificielle, les plateformes collaboratives ou encore les

systèmes de cloud computing bouleverse la structure même de l'emploi. Certains métiers sont redéfinis, d'autres disparaissent progressivement, tandis que de nouvelles fonctions émergent à l'intersection des compétences numériques, analytiques et humaines. Deuxièmement, cette transition numérique s'accompagne d'une évolution substantielle des exigences en matière de compétences. Le monde du travail impose désormais une plus grande adaptabilité, la maîtrise d'outils digitaux transversaux, et une capacité accrue à se former en continu, quelles que soient la branche ou la profession concernée.

Les générations Y et Z, socialisées dans un environnement technologique dès leur plus jeune âge, apparaissent relativement bien préparées à ces mutations. L'étude de Schneider (2024) montre que ces générations se distinguent par leur aisance avec les technologies digitales, mais aussi par des attentes spécifiques à leur égard. Elles attendent de ces outils qu'ils favorisent leur autonomie, renforcent la collaboration en réseau, et facilitent la transparence organisationnelle. Toutefois, cette proximité technologique comporte également des effets ambivalents. Elle engendre des normes implicites de réactivité, de disponibilité constante et de performance instantanée, pouvant entraîner une surcharge informationnelle ou un sentiment diffus de pression numérique.

Parallèlement, les travaux de Gill et al. (2023) mettent en évidence l'impact de la digitalisation sur les modes de collaboration. Les outils numériques tendent à abolir les silos hiérarchiques traditionnels, à fluidifier les échanges et à renforcer le travail en mode transversal. Néanmoins, ces évolutions ne produisent des effets positifs qu'à condition d'être accompagnées de dispositifs d'encadrement adaptés. Le niveau de formation, la culture d'entreprise et la clarté des objectifs restent des conditions essentielles pour garantir une intégration fluide des technologies dans les dynamiques collectives. Même les jeunes générations, bien qu'à l'aise avec les outils numériques, expriment un besoin clair de structure, de reconnaissance et de soutien managérial dans l'usage de ces outils.

Ainsi, la digitalisation ne peut être réduite à l'introduction d'outils techniques dans les environnements professionnels. Elle modifie en profondeur les rapports au temps, à l'espace, aux savoirs et à l'organisation même du travail. Pour les jeunes générations, elle constitue à la fois une opportunité, en matière d'autonomie, de mobilité ou d'innovation, et un défi, notamment en ce qui concerne la surcharge cognitive, la perte de repères, et la nécessité de trouver un sens durable à leur activité dans un monde en constante mutation.

2.3.3 Désaffectation des modèles hiérarchiques traditionnels

Le rapport des jeunes générations au travail se distingue par une remise en question marquée des modèles hiérarchiques traditionnels. Cette désaffectation ne saurait être

réduite à une préférence individuelle ou à une tendance passagère : elle s'inscrit dans une dynamique plus large de rejet structurel de formes d'organisation perçues comme rigides, autoritaires et inadaptées aux enjeux contemporains. En ce sens, elle reflète une tension croissante entre les structures héritées du taylorisme et les aspirations actuelles à l'autonomie, à la participation et à la reconnaissance directe.

Saraiva et Nogueiro (2025) soulignent que les générations Y et Z associent très souvent la hiérarchie verticale à une série de dysfonctionnements perçus : centralisation excessive du pouvoir, lenteur des circuits décisionnels, manque de reconnaissance, et faible marge d'expression individuelle. Ces structures pyramidales apparaissent non seulement peu agiles dans un monde professionnel en mutation constante, mais aussi peu compatibles avec la quête de sens, d'impact et d'utilité que ces générations placent au centre de leur engagement professionnel.

Cette évolution se traduit de manière tangible dans les comportements organisationnels. Selon une enquête relayée par Forbes (2024), plus de la moitié des jeunes actifs issus de la génération Z affirment éviter volontairement les fonctions de management intermédiaire. Ces postes sont perçus comme surchargés en responsabilités sans réelle autonomie, et surtout comme déconnectés de la création de valeur directe, dans la mesure où ils impliquent davantage la gestion de procédures que la contribution à l'innovation. Ce phénomène, parfois qualifié d'« unbossing conscient », témoigne d'une transformation profonde des critères de réussite professionnelle : la montée en grade n'est plus nécessairement valorisée si elle ne s'accompagne pas d'une réelle autonomie et d'un sentiment d'utilité.

L'étude La Grande Invazion (BNP Paribas & The Boson Project, 2023) confirme cette tendance en dressant un tableau sans concession des attentes de la génération Z. Pour nombre de jeunes interrogés, la hiérarchie est avant tout perçue comme un frein : elle limite l'expression des idées, freine la co-construction et rigidifie les dynamiques de groupe. Le respect de l'autorité n'est plus accordé de manière automatique, mais conditionné par la compétence, l'exemplarité et la capacité à instaurer un dialogue. À l'inverse, les jeunes valorisent fortement les environnements de travail dans lesquels il est possible de dialoguer librement avec les décideurs, de contribuer à la prise de décision, et d'évoluer sur la base de ses compétences plutôt que de son positionnement statutaire.

En définitive, ce rejet des modèles hiérarchiques classiques ne doit pas être interprété comme une opposition à toute forme d'organisation. Il traduit plutôt une aspiration à des structures plus horizontales, plus collaboratives et davantage centrées sur la transparence et la responsabilisation. Pour rester attractives, les entreprises sont invitées à repenser leur culture managériale, à promouvoir la circulation des idées, et à

accorder une place réelle à la participation active des jeunes dans les processus décisionnels.

2.3.4 Le travail comme levier d'épanouissement personnel

L'épanouissement personnel, souvent associé au concept de self-fulfillment, renvoie à la capacité de l'individu à actualiser son potentiel, à réaliser ses aspirations profondes et à construire un équilibre intérieur durable. Transposé au champ professionnel, ce concept désigne également le sentiment de satisfaction lié aux accomplissements, la perception d'une évolution continue dans l'environnement de travail, ainsi qu'un alignement entre les compétences développées et les valeurs personnelles de l'individu. D'un point de vue théorique, plusieurs courants, dont la pyramide des besoins de Maslow ou la théorie de l'autodétermination (Deci & Ryan), considèrent l'épanouissement comme étant lié à la satisfaction de besoins psychologiques fondamentaux tels que l'autonomie, la compétence et la reconnaissance.

Dans cette perspective, le travail est perçu, notamment par les jeunes générations, comme un espace possible de réalisation de soi, à condition qu'il réponde à ces aspirations. L'étude de Liu et Wang (2021) souligne d'ailleurs que les talents dits du « nouveau monde » ne cherchent plus uniquement un emploi stable ou bien rémunéré, mais un parcours professionnel porteur de sens, permettant à la fois un épanouissement subjectif, une sécurité émotionnelle, et une croissance personnelle continue. Cette recherche suppose à la fois une connaissance approfondie de soi-même, de ses valeurs, centres d'intérêt, limites, et une capacité à identifier les environnements professionnels compatibles avec ces repères internes.

Cette logique trouve un écho dans les réflexions de Bertrand Jouvenot (2020), qui met en avant la manière dont les jeunes générations prennent désormais au sérieux leur bien-être et leur développement personnel au travail. Contrairement à leurs aînés, dont l'investissement professionnel était souvent marqué par le devoir ou la recherche de reconnaissance statutaire, les jeunes actifs attendent de leur emploi qu'il leur permette de préserver leur santé mentale, de s'exprimer librement, et de maintenir un équilibre avec leur vie personnelle. Ils valorisent ainsi des environnements professionnels souples, à l'écoute, et porteurs d'opportunités d'apprentissage.

En somme, l'épanouissement personnel ne relève plus aujourd'hui d'une quête périphérique à la sphère professionnelle, mais s'impose comme un critère central dans le choix d'un poste ou dans la fidélité à une organisation. Le travail devient dès lors un espace d'actualisation de soi, de construction identitaire et de contribution à un projet plus large. Cette évolution appelle les entreprises à repenser leur mission, en dépassant la logique strictement productiviste pour intégrer des dimensions de sens, de développement et d'émancipation individuelle dans leurs pratiques de gestion.

2.4 Conclusion du chapitre

Ce chapitre a permis de dresser un état des lieux des transformations qui façonnent le rapport au travail des générations Y et Z, en mettant en lumière leurs attentes et les évolutions structurelles du monde professionnel. L'analyse a montré que la quête de sens constitue l'un des moteurs essentiels de leur engagement, ces jeunes souhaitant évoluer dans des environnements alignés avec leurs valeurs personnelles et capables de donner un véritable sens à leurs missions.

La flexibilité et l'autonomie apparaissent également comme des priorités incontournables, répondant à un besoin d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, tout en permettant une meilleure responsabilisation des individus. De plus, les études analysées ont mis en avant l'importance croissante de la reconnaissance, du développement professionnel et des valeurs sociétales (engagement environnemental, inclusion, diversité) dans le choix d'un employeur.

Par ailleurs, les mutations structurelles telles que la digitalisation, l'essor du travail hybride, la remise en cause des modèles hiérarchiques traditionnels et la valorisation de l'épanouissement personnel redéfinissent les normes et les pratiques au sein des organisations. Ces tendances soulignent la nécessité, pour les entreprises, d'adopter des politiques RH plus agiles, transparentes et centrées sur l'humain.

Cette analyse pose ainsi les bases du chapitre suivant, qui examinera comment les organisations peuvent adapter leurs pratiques de gestion des ressources humaines et leurs modèles de management pour répondre aux attentes mises en évidence dans ce chapitre.

Chapitre 3 – Les stratégies d’adaptation des entreprises face aux nouvelles attentes

3.1 Introduction

Après avoir mis en évidence les caractéristiques des générations Y et Z (chapitre 1) et analysé leurs nouvelles attentes face au travail (chapitre 2), ce troisième chapitre s’attache à examiner les stratégies d’adaptation mises en œuvre par les entreprises pour répondre à ces évolutions. Les organisations, confrontées à des attentes plus exigeantes en matière de sens, de flexibilité, de reconnaissance et d’engagement sociétal, sont contraintes de revoir leurs pratiques afin de rester attractives et de fidéliser les jeunes talents.

L’objectif de ce chapitre est d’identifier et d’analyser les réponses organisationnelles et managériales adoptées par les entreprises face à ces défis. Il s’agira d’abord de comprendre comment les pratiques RH évoluent pour offrir des environnements de travail plus flexibles, hybrides et axés sur le feedback continu (3.2). Ensuite, l’accent sera mis sur l’importance de la responsabilité sociale et sociétale des entreprises (RSE), qui s’affirme comme un levier majeur pour séduire et engager ces générations (3.3). Enfin, ce chapitre abordera l’émergence de nouveaux modèles organisationnels reposant sur l’agilité, la transparence et la culture de la confiance (3.4).

En mobilisant des exemples concrets et des références issues de la littérature scientifique, ce chapitre propose une vision claire des transformations que les organisations doivent entreprendre pour s’adapter durablement aux attentes des générations Y et Z.

3.2 Adaptation des pratiques RH

3.2.1. *Télétravail et travail hybride*

Le télétravail s’impose comme un changement structurel parmi les transformations majeures des pratiques RH de ces dernières années. Initialement marginal et réservé à certains profils, il s’est largement généralisé à la suite de la crise sanitaire de 2020. Depuis, il tend à s’ancrer durablement dans l’organisation du travail, notamment sous des formes hybrides combinant présence sur site et travail à distance. En Belgique, les statistiques les plus récentes révèlent qu’environ 31 % des salariés pratiquent le télétravail au moins un jour par semaine, avec des taux plus élevés à Bruxelles (45 %) qu’en Flandre (32 %) ou en Wallonie (26 %) (Brussels Studies, 2024). Selon l’enquête HRPro Loop (2025), 85 % des entreprises proposent aujourd’hui un dispositif structuré de télétravail, dont la majorité opte pour une fréquence de deux à trois jours par semaine.

Ce développement massif du télétravail implique une redéfinition en profondeur des modalités de travail. Comme le rappellent Taskin et al. (2021), cette transformation touche aussi bien les modes de coordination que les logiques managériales : elle remet en question les pratiques fondées sur le contrôle direct et la présence physique, au profit d'un management plus orienté vers la confiance, la responsabilité et les résultats. Le travail à distance nécessite également l'acquisition de nouvelles compétences, tant pour les collaborateurs que pour les managers, comme la capacité à s'auto-organiser, à gérer des communications asynchrones, ou encore à préserver la cohésion d'équipe malgré l'éloignement.

Chez les jeunes générations, l'impact de cette transition apparaît ambivalent. D'un côté, la génération Y, socialisée très tôt aux outils numériques, semble particulièrement favorable au télétravail. Selon l'enquête « The Changing World of Work: 2017 Global Workforce Survey », relayée par Lambert (2022), 72 % des professionnels de cette génération déclarent préférer le travail à distance, contre 50 % chez les 45 ans et plus. Ils associent cette forme d'organisation à une meilleure conciliation vie privée – vie professionnelle, une stimulation de la créativité, ainsi qu'à une réduction du stress lié aux trajets (Lambert, 2022).

En revanche, la génération Z manifeste une position plus nuancée. Une enquête menée auprès de 150 jeunes âgés de 20 à 25 ans par les étudiants du master Digital RH de l'École de management Léonard de Vinci (cité dans Lambert, 2022) révèle que 60 % des répondants souhaitent que le télétravail reste exceptionnel. Bien que 97 % d'entre eux valorisent la flexibilité horaire, ils expriment aussi une forte inquiétude quant à la perte de lien social (90 %) et une détérioration des conditions matérielles de travail (56 %). Ces chiffres traduisent une attente complexe : le besoin de souplesse coexiste avec une exigence de qualité relationnelle, d'appartenance et de soutien.

Cette ambivalence est également mise en évidence par Taskin (2021), qui propose une synthèse des avantages et inconvénients du télétravail :

Avantages du télétravail	Inconvénients du télétravail
Gain de temps lié aux déplacements	Risque d'isolement, de solitude
Meilleure conciliation vie professionnelle / vie personnelle	Effacement des frontières spatio-temporelles
Plus grande autonomie dans l'organisation du travail	Risques d'intensification et d'allongement des journées de travail

Réduction du stress et des tensions en open space	Difficultés de coordination, surcharge numérique
Accès élargi à certains métiers et profils	Inégalités selon les secteurs et les fonctions

Le télétravail ne constitue donc pas une solution universelle. Pour qu'il soit perçu positivement, il doit être pensé comme un dispositif ajustable, tenant compte des profils, des postes et des préférences individuelles. Une mise en œuvre rigide ou uniforme risque, au contraire, de produire des effets contre-productifs, notamment chez les plus jeunes, en quête à la fois d'autonomie et d'ancrage collectif.

Exemple : Spotify

L'exemple de Spotify illustre de manière concrète la mise en place réussie d'une politique de télétravail souple et modulable. Dès février 2021, la plateforme suédoise de streaming a lancé son programme Work from Anywhere, qui permet à ses collaborateurs de travailler depuis le lieu de leur choix – à domicile, au bureau, ou dans un espace tiers – en accord avec leur manager. Cette politique a été pensée comme un levier d'attractivité, de fidélisation et de performance, en réponse aux nouvelles attentes des salariés.

Les résultats sont significatifs. Entre 2019 et 2022, Spotify a enregistré une baisse de 15 % de son taux de turnover (Fortune, 2022), tout en réduisant la durée moyenne de ses cycles de recrutement de six jours. Par ailleurs, cette nouvelle organisation a permis une diversification géographique importante : les employés sont désormais répartis dans 42 États américains ainsi que dans plusieurs pays européens (LinkedIn News, 2022). La politique WFA a ainsi permis d'élargir considérablement le vivier de talents et de recruter des profils plus diversifiés.

Sur le plan humain, Spotify a veillé à préserver une cohésion collective malgré la dispersion des équipes. Des moments de rencontre et de collaboration synchrones sont régulièrement organisés, de sorte à maintenir le lien social et la dynamique de groupe. Katarina Berg, Chief Human Resources Officer du groupe, résume bien cette philosophie : « Le travail n'est pas un lieu, c'est une activité » (Entrepreneur, 2023). Cette approche renforce la logique de confiance et d'autonomie, tout en évitant les dérives d'un télétravail désincarné.

Enfin, le cas Spotify montre qu'un dispositif hybride bien pensé peut répondre aux attentes des jeunes générations tout en renforçant la performance organisationnelle. En instaurant une autonomie encadrée, fondée sur la responsabilité et la confiance, l'entreprise a su transformer une contrainte en opportunité stratégique.

3.2.2. Nouveaux formats de feedback et reconnaissance continue

L'un des changements les plus notables dans la gestion des ressources humaines de ces dernières années concerne l'évolution des pratiques d'évaluation et de reconnaissance. Le modèle traditionnel, fondé sur l'entretien annuel, tend progressivement à être remis en question. Jugé rigide, anxiogène et souvent déconnecté du quotidien professionnel, il cède la place à des dispositifs plus souples, interactifs et continus, qui répondent mieux aux attentes actuelles des collaborateurs – et plus particulièrement des jeunes générations.

Comme le montre le cas emblématique de General Electric, certaines entreprises ont fait le choix assumé de s'éloigner des entretiens formels annuels, pour adopter des formats de dialogue plus fréquents et plus informels. GE a ainsi mis en place des touchpoints, soit des échanges réguliers entre managers et collaborateurs, centrés non plus sur le contrôle, mais sur le développement, le soutien et l'apprentissage (Financial Post, 2023). Ce choix stratégique reflète une tendance plus large : les jeunes actifs ne veulent plus d'un feedback ponctuel et descendant, mais d'un accompagnement continu, contextualisé, et fondé sur la reconnaissance mutuelle.

Les recherches récentes viennent appuyer cette évolution. Selon Dewi et al. (2022), les jeunes générations attachent une importance particulière à la fréquence, à la sincérité et à la personnalisation du feedback. Il ne s'agit pas seulement d'évaluer, mais de créer les conditions d'une progression constructive. Le feedback devient ainsi un levier d'engagement, d'apprentissage et de reconnaissance – à condition qu'il soit perçu comme authentique et adapté au contexte de travail.

Dans cette optique, certains chercheurs proposent de « déconstruire » l'entretien individuel tel qu'il existe encore dans de nombreuses entreprises. Claise et Gaspar (2021), par exemple, soulignent l'importance de repenser ces moments d'échange autour d'une logique de valorisation du travail réel, de co-construction des objectifs et de reconnaissance du parcours individuel. L'entretien d'évaluation ne devrait plus être un simple moment de sanction ou de mesure de performance, mais un espace de dialogue et d'écoute active.

En parallèle, les entreprises explorent de nouveaux dispositifs pour renforcer la reconnaissance au quotidien. Comme l'expliquent Brun et Laval (2022), la reconnaissance peut porter sur différents aspects : la personne elle-même (respect, attention), les efforts fournis, les résultats obtenus ou encore les compétences mobilisées. Ces marques de reconnaissance peuvent prendre des formes variées – remerciements verbaux, feedbacks spontanés, distinctions symboliques, programmes de points échangeables – et se diffuser à travers différents canaux (managers, collègues, outils digitaux, etc.).

Dans un contexte où les rapports au travail sont marqués par une exigence croissante de sens et d'authenticité, la reconnaissance continue apparaît comme un facteur déterminant. Elle contribue non seulement à la motivation, mais aussi à la rétention des talents, en particulier chez les jeunes générations. Ces dernières attendent de leur employeur une valorisation régulière, individualisée et cohérente avec leurs contributions réelles.

En somme, les pratiques de feedback et de reconnaissance évoluent vers des formes plus souples, interactives et transversales. Cette transformation, bien que progressive, engage les entreprises à repenser leur culture managériale, afin de construire des environnements où le dialogue, l'apprentissage et la reconnaissance ne soient plus des événements isolés, mais des dynamiques intégrées au quotidien du travail.

3.2.3. Innovations RH ciblant les jeunes générations (nouvelle sous-section)

Les jeunes générations, en particulier les générations Y et Z, entretiennent un rapport spécifique à l'entreprise, fondé sur des attentes fortes en matière de reconnaissance, d'autonomie, d'apprentissage continu et de stimulation intellectuelle. Pour répondre à ces attentes, de nombreuses organisations expérimentent des dispositifs RH innovants, combinant interactivité, horizontalité et technologies digitales. Trois leviers se démarquent particulièrement : la gamification, le mentorat inversé et l'onboarding digitalisé, autant de pratiques qui permettent d'engager plus efficacement les jeunes collaborateurs dans leur environnement de travail.

La gamification

La gamification désigne l'introduction de mécaniques de jeu dans des contextes non ludiques, comme les formations, les évaluations ou les processus d'intégration. Cette approche s'appuie sur des éléments tels que les badges, les niveaux, les scores ou encore les classements pour stimuler l'engagement des collaborateurs. Comme le souligne Nassar (2023), la gamification constitue un levier puissant pour impliquer les jeunes actifs dans des parcours souvent jugés répétitifs ou peu motivants, notamment dans la gestion des talents et la formation continue.

Bofala Mourad (2022) précise que l'un des apports majeurs de cette pratique réside dans sa capacité à renforcer la motivation intrinsèque, en permettant aux salariés de se fixer des objectifs atteignables, de mesurer leur progression en temps réel, et de bénéficier d'un retour immédiat sur leurs actions. Dans les contextes RH, cela se traduit par des dispositifs gamifiés d'onboarding, de développement de compétences ou même de recrutement, à travers des plateformes interactives ou des escape games professionnels.

Dans les organisations, ces dispositifs permettent d'ancrer les apprentissages de manière plus durable, en les rendant plus concrets et expérientiels. Selon l'analyse d'Inti Novi (2024), les collaborateurs exposés à des formations gamifiées déclarent un taux de rétention des informations supérieur de 40 % à celui observé dans les formats classiques. Ce mode d'apprentissage répond aussi aux codes culturels de la génération Z, familiarisée à la progression par paliers, à la personnalisation du contenu et à l'interactivité.

Le mentorat inversé : valoriser la transmission ascendante

Le mentorat inversé repose sur un principe contre-intuitif : les plus jeunes accompagnent les plus expérimentés dans la montée en compétence, notamment sur des sujets liés aux usages numériques, à la culture digitale ou à l'évolution des mentalités au travail. Ce dispositif, abordé dans l'ouvrage collectif dirigé par Raveleau (2020), permet de redéfinir les rapports intergénérationnels au sein des entreprises, en valorisant les savoirs des jeunes collaborateurs.

Pour les générations Y et Z, ce type de mentorat constitue un vecteur fort de reconnaissance et d'utilité, dans la mesure où il leur permet de prendre une posture d'expertise dès leur arrivée dans l'organisation. Dans le même temps, il contribue à renouveler les postures managériales des collaborateurs plus âgés, en les exposant à d'autres pratiques et à d'autres visions du travail. Loin de remettre en cause l'autorité hiérarchique, le mentorat inversé facilite la construction d'un dialogue intergénérationnel fondé sur la complémentarité des savoirs.

Nassar (2023) souligne que cette dynamique est particulièrement bénéfique dans les environnements fortement digitalisés, où l'agilité cognitive et la familiarité avec les outils numériques constituent des compétences critiques. En reconnaissant le rôle formateur des jeunes, l'entreprise leur donne une place active dans la transformation organisationnelle.

L'onboarding digitalisé

Enfin, l'onboarding, ou intégration des nouveaux collaborateurs, a lui aussi fait l'objet de nombreuses innovations au cours des dernières années, notamment sous l'impulsion de la digitalisation. L'article de blog publié par Eurécia (2024) présente l'onboarding digitalisé comme une solution structurante pour assurer une intégration cohérente, engageante et personnalisée dès les premiers jours. Il permet non seulement de fluidifier les démarches administratives, mais aussi d'ancrer culturellement le collaborateur dans l'entreprise à travers des contenus interactifs, des vidéos, des quiz, ou des modules de réalité virtuelle.

L'étude scientifique de Jaworski et Dziadkowiec (2023) confirme cette tendance. Elle montre que les outils modernes d'onboarding améliorent significativement la rétention des nouvelles recrues et réduisent le taux de départ dans les trois premiers mois. Ces dispositifs renforcent le sentiment d'appartenance, tout en s'adaptant aux usages numériques des jeunes générations, qui attendent un parcours rapide, fluide et pertinent.

La digitalisation permet également de personnaliser le parcours d'intégration en fonction du profil du collaborateur, de son métier et de ses besoins. Cette logique adaptative s'inscrit dans une démarche plus large d'expérience collaborateur, où chaque interaction avec l'organisation doit contribuer à un sentiment de cohérence et de reconnaissance.

3.3 Engagement sociétal et responsabilité sociale des entreprises (RSE)

3.3.1. *Politiques de diversité et inclusion*

Parmi les leviers privilégiés par les entreprises pour répondre aux attentes des jeunes générations, les politiques de diversité et d'inclusion (D&I) occupent une place stratégique. Elles ne se limitent plus à un cadre réglementaire ou symbolique, mais deviennent des éléments centraux de la marque employeur, du climat organisationnel et des stratégies de fidélisation. Les jeunes actifs, notamment ceux issus de la génération Z, placent la D&I parmi leurs critères majeurs d'évaluation d'une entreprise. Selon une étude internationale, 99 % des membres de la Gen Z estiment que la diversité et l'inclusion au travail sont des dimensions essentielles, au point que leur absence peut constituer un facteur de rejet d'un employeur potentiel (Yang & van den Broek, 2023 ; Saini & Rawat, 2025).

Cette génération, la plus diverse de l'histoire en termes d'origines ethniques, de genre et d'orientations identitaires, s'attend à ce que cette diversité soit représentée non seulement dans les effectifs, mais aussi dans les équipes dirigeantes et les politiques internes. Un tiers des jeunes interrogés déclarent éviter de postuler dans des entreprises dont les dirigeants sont perçus comme trop homogènes, ou dont les politiques inclusives sont jugées absentes ou inauthentiques (Yang & van den Broek, 2023).

Mais au-delà de l'attractivité externe, les politiques de D&I jouent également un rôle majeur dans l'engagement et la rétention des collaborateurs. En intégrant la diversité comme principe structurant, l'entreprise démontre qu'elle reconnaît et valorise l'unicité de chacun. Cette reconnaissance organisationnelle, lorsqu'elle est perçue comme sincère, renforce significativement l'implication au travail, comme le confirme l'étude d'Alshaabani et al. (2022). L'engagement des salariés serait alors corrélé non seulement

au sentiment d'équité et à l'éthique perçue dans le climat organisationnel, mais aussi au soutien managérial exprimé à travers des politiques concrètes de diversité.

Plusieurs recherches mettent en évidence que les pratiques de D&I efficaces s'appuient sur des dispositifs tangibles : réseaux internes d'employés (Employee Resource Groups), indicateurs de suivi (représentation par genre ou origine dans les promotions), programmes de formation au biais inconscient, chartes de non-discrimination ou partenariats avec des associations inclusives. Ce sont ces outils, souvent co-construits avec les collaborateurs, qui donnent de la crédibilité à l'engagement de l'entreprise, et favorisent un climat de confiance. Ils répondent également à un besoin exprimé de cohérence entre les valeurs affichées et les pratiques internes, dimension à laquelle les jeunes sont particulièrement attentifs.

Ainsi, la diversité n'est plus une simple variable d'image ou de conformité. Elle devient un pilier de la stratégie RH, au croisement de la performance sociale, de la culture managériale et de l'attractivité. Pour fidéliser les nouvelles générations, les entreprises doivent démontrer que l'inclusion est vécue comme un principe actif, et non comme une posture déclarative.

3.3.2. Actions environnementales

Les jeunes générations, et particulièrement la génération Z, attendent désormais des entreprises qu'elles assument un rôle actif dans la transition écologique. L'engagement environnemental, longtemps relégué au second plan des politiques RH, devient aujourd'hui un levier stratégique d'attractivité, d'engagement et de fidélisation. Il ne s'agit plus uniquement de « verdir » son image : les jeunes collaborateurs évaluent la sincérité et la robustesse des politiques environnementales dès la phase de recrutement (Lee et al., 2023). Les actions concrètes – comme la réduction de l'empreinte carbone, la gestion responsable des ressources, ou encore l'implication des salariés dans des projets verts – constituent des signaux d'alignement entre les valeurs de l'entreprise et celles de ses employés.

Selon l'étude de Lee, Acharya et Kim (2023), les actions RSE orientées vers l'environnement génèrent des effets particulièrement marqués chez les jeunes collaborateurs. Leur enquête montre que la génération Z est la plus sensible à l'engagement écologique d'une entreprise. Ces pratiques ont un impact direct sur l'engagement émotionnel, comportemental et cognitif des salariés. L'article identifie aussi les leviers spécifiques pour chaque génération via la Table 3 (« Executive Recommendations »), en recommandant, par exemple, la participation active des jeunes collaborateurs aux initiatives écologiques internes (ex. : comités verts, challenges durables, événements participatifs) pour renforcer le sentiment d'appartenance et de contribution (Lee et al., 2023).

Cette dynamique est confirmée par les travaux de Wiyono et al. (2025), qui explorent les liens entre stratégie ESG et développement RH. Leur recherche met en évidence le fait que l'intégration des enjeux environnementaux dans la gestion des ressources humaines ne doit pas être pensée comme un supplément d'âme, mais comme un vecteur structurant des pratiques RH contemporaines. Les auteurs insistent notamment sur le rôle de l'engagement environnemental dans le bien-être psychologique, la motivation intrinsèque et la construction d'une culture organisationnelle durable. La mise en place de formations « vertes », de critères ESG dans les évaluations de performance ou encore de plans de mobilité douce sont autant de pratiques citées comme moteurs d'implication.

Enfin, une étude menée dans le secteur technologique aux Philippines (Cebu City Study, 2025) montre que la perception positive des engagements environnementaux influence significativement l'intention de rester dans une organisation. Les jeunes talents interrogés estiment que les entreprises qui s'impliquent sincèrement dans des causes écologiques sont plus dignes de confiance et plus alignées avec leur propre éthique professionnelle. À travers une politique environnementale cohérente, lisible et co-construite, les entreprises peuvent ainsi fidéliser durablement leurs jeunes collaborateurs.

En somme, les attentes écologiques de la nouvelle génération ne relèvent pas d'un simple idéalisme générationnel. Elles s'intègrent dans une reconfiguration plus large du contrat psychologique au travail, où les critères environnementaux deviennent des déterminants clés de l'engagement et de la loyauté organisationnelle. Dans cette optique, les politiques RH doivent s'aligner sur les stratégies ESG pour faire émerger des environnements de travail durables, attractifs et cohérents avec les aspirations contemporaines.

3.4 Nouveaux modèles organisationnels

3.4.1. *Management participatif*

Face au rejet croissant des structures verticales, centralisées et autoritaires exprimé par les jeunes générations, de nombreuses entreprises cherchent à réinventer leurs modes de management. Ce phénomène, déjà souligné dans la section 2.3.3, s'inscrit dans une aspiration plus large à l'autonomie, à la co-construction et à la reconnaissance. Le management participatif, bien qu'ancien dans ses fondements, réapparaît aujourd'hui comme une réponse pertinente à ces attentes.

Historiquement, le management participatif s'est développé dans les années 1950–1970, dans un contexte de montée en puissance de la démocratie industrielle et des réflexions sur la qualité de vie au travail. Il repose sur l'idée que les salariés doivent être associés aux décisions qui les concernent, non seulement dans une logique

d'efficacité, mais aussi de reconnaissance et de responsabilisation. Le Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation (2020) en propose une définition fondée sur la dialectique entre engagement personnel et objectifs collectifs, en insistant sur le rôle de la délibération, du dialogue social et de la délégation.

Dans le contexte actuel, cette forme de management est revisitée sous des modalités plus souples, horizontales et parfois même radicales, comme le suggère le modèle de l'entreprise libérée. Comme l'analysent Jacquemet et Mouret (2019), l'entreprise libérée peut être interprétée comme un avatar contemporain du management participatif, qui pousse à l'extrême la délégation, la suppression des strates hiérarchiques et la confiance dans l'intelligence collective. Cette réactualisation n'est pas sans tensions : elle peut générer de la confusion si elle n'est pas accompagnée d'un cadre structurant, ou produire de nouvelles formes de pression, plus diffuses mais tout aussi contraignantes.

Pour les jeunes générations, qui expriment une désaffection envers les logiques hiérarchiques descendantes (voir section 2.3.3), le management participatif constitue une alternative plus alignée avec leurs valeurs. Il permet un rapport plus horizontal au pouvoir, fondé sur la coopération, le feedback bilatéral et la transparence. Selon Chillakuri (2020), les jeunes collaborateurs engagés dans des environnements valorisant la participation active et la flexibilité déclarent un niveau supérieur de productivité et d'engagement émotionnel. Ces résultats confirment que le management participatif n'est pas seulement un modèle idéologique, mais un vecteur de performance adapté aux attentes contemporaines. Il offre un cadre d'expression plus horizontal, favorise la responsabilisation individuelle et collective, et répond au besoin croissant de contribution directe au sens et à la stratégie de l'organisation.

Cependant, la réussite d'un management participatif ne repose pas uniquement sur l'affichage de valeurs d'autonomie ou de collaboration. Elle nécessite une transformation en profondeur des postures managériales, un accompagnement au changement et la mise en place de dispositifs clairs : espaces de parole, outils de prise de décision partagée, indicateurs de suivi non seulement centrés sur la performance mais aussi sur l'engagement et le climat social. Comme le souligne l'article du Dictionnaire critique de la participation, cette forme de management ne peut se contenter d'être "déclarative" : elle doit être vécue, expérimentée, ajustée.

Enfin, comme l'ont montré plusieurs études sur la transmission intergénérationnelle (cf. Daumas, 2022), l'introduction du management participatif peut créer des tensions avec les modèles culturels et hiérarchiques plus traditionnels portés par les générations plus âgées. C'est précisément dans cette confrontation que se joue l'évolution réelle des pratiques managériales.

3.4.2. Agilité et culture de la confiance

Émergeant initialement dans le champ du développement informatique, le concept d'agilité a progressivement gagné l'ensemble des sphères organisationnelles (Sabben, 2021). Cette notion, désormais appréhendée comme un véritable paradigme managérial transversal, s'inscrit dans un contexte de transformations multiples : accélération des cycles économiques, instabilité structurelle, digitalisation des processus et évolution des attentes socioprofessionnelles. Dans ce cadre, l'agilité ne se limite pas à une méthodologie projet, mais renvoie à une logique systémique fondée sur l'adaptation, la réactivité et la confiance comme principe structurant (Sabben, 2021 ; Jissang, 2021).

Plus spécifiquement, cette approche managériale repose sur un ensemble de valeurs et de pratiques, subsidiarité, feedback continu, autonomie des équipes, qui redéfinissent en profondeur les rapports au contrôle, à l'autorité et à la responsabilité. À cet égard, les jeunes générations, notamment les générations Y et Z, paraissent particulièrement sensibles à ces évolutions. Plusieurs études récentes (Revutska & Maršíková, 2021 ; Jissang, 2021) soulignent en effet que ces populations expriment une forte aspiration à l'autonomie décisionnelle, à la reconnaissance rapide de leurs contributions et à une forme d'implication participative dans les dynamiques organisationnelles. Le cadre agile apparaît ainsi comme une réponse concrète à ces attentes, en réconciliant performance opérationnelle et bien-être professionnel.

D'après Nicolas Sabben (2021), trois piliers idéologiques fondent le modèle agile : la subsidiarité, selon laquelle chaque acteur est légitime pour décider à son niveau ; la culture de l'expérimentation (test & learn) ; et la confiance comme mécanisme de coordination. Cette dernière remplace les mécanismes de contrôle classiques : elle permet de responsabiliser les équipes, de fluidifier les relations interpersonnelles et de stimuler l'initiative. L'agilité repose ainsi sur une dé-hiérarchisation des flux de décision, une gouvernance distribuée et une dynamique d'apprentissage collectif. Pour Sabben, l'agilité n'est pas neutre : elle incarne une rupture idéologique avec les formes de rationalisation bureaucratique du XXe siècle, et répond aux nouvelles attentes de sens, d'horizontalité et de co-construction.

Mélodie Jissang (2021) met en lumière l'importance du climat de confiance dans le déploiement concret de l'agilité. L'analyse de plusieurs cas d'entreprise montre que l'autonomie des collaborateurs, la prise de responsabilité et la liberté d'organisation ne sont réellement possibles que si la culture managériale valorise l'erreur comme apprentissage, et la transparence comme principe structurant. La confiance devient ici un vecteur d'efficacité, mais aussi de bien-être au travail, à travers la reconnaissance des compétences, la stabilité relationnelle et la fluidité dans les prises de décision.

Ces fondements rejoignent directement les attentes de la génération Y (Revutska et Maršíková 2021). Leur enquête révèle que les jeunes collaborateurs perçoivent les environnements agiles comme plus épanouissants, plus flexibles et plus favorables à leur développement professionnel. L'introduction de pratiques RH agiles (Agile HR), sprints RH, feedbacks continus, co-design des objectifs, recrutement participatif, renforce leur sentiment d'appartenance, d'impact, et leur engagement dans l'organisation. Les auteurs soulignent aussi que l'agilité managériale permet de réduire les frustrations liées à l'attente de reconnaissance et au manque de transparence dans les processus décisionnels classiques.

Une illustration concrète de cette dynamique se retrouve dans le cas de l'entreprise belge Colruyt, analysé dans le mémoire de Charlotte Moreau (2016). L'entreprise a progressivement intégré les principes de l'agilité dans son fonctionnement global, à travers la mise en place de cellules autonomes responsables de projets courts et de missions spécifiques, soutenues par des leaders facilitateurs et non plus des chefs de service au sens classique. Ce changement structurel s'est accompagné de nouveaux outils de pilotage, de tableaux de bord collaboratifs et de rituels de feedback en équipe. L'expérience de Colruyt montre que l'agilité n'est pas l'apanage des start-ups numériques, mais peut s'appliquer à des environnements logistiques et industriels complexes, pour peu que l'organisation accepte de transformer son rapport à l'autorité, à la temporalité et à la contribution individuelle.

En somme, l'agilité et la culture de la confiance constituent un tandem indissociable : l'un sans l'autre n'a pas de portée réelle. Pour les jeunes générations, qui aspirent à plus de transparence, de souplesse et d'impact dans leur travail, ce modèle représente une voie crédible de transformation du management. Mais pour être efficace, il doit être incarné, soutenu et régulé, afin de ne pas se résumer à une injonction à l'autonomie sans cadre, ni à une énième reformulation des mêmes mécanismes de domination.

3.5. Conclusion du chapitre

Ce troisième, et dernier chapitre de la première partie de cette recherche, a permis d'examiner les stratégies d'adaptation déployées par les entreprises pour répondre aux attentes des générations Y et Z, en soulignant les leviers qui renforcent leur engagement et leur fidélisation. L'analyse des pratiques RH a montré que la flexibilité organisationnelle, l'essor du télétravail et des modèles hybrides, ainsi que les nouveaux formats de feedback et de reconnaissance continue sont devenus des éléments centraux pour créer un environnement de travail attractif.

L'étude a également mis en évidence le rôle stratégique de la responsabilité sociale et environnementale (RSE). Les jeunes générations, particulièrement sensibles aux enjeux sociétaux, privilégient les organisations qui intègrent des politiques concrètes en

matière d'inclusion, de diversité et de durabilité. Cette dimension contribue à renforcer la cohérence entre les valeurs personnelles et la culture d'entreprise.

Enfin, le chapitre a montré l'importance de repenser les modèles organisationnels vers davantage d'agilité, de transparence et de management participatif. Ces approches favorisent la collaboration, la confiance et l'innovation, tout en répondant au besoin d'autonomie et de reconnaissance exprimé par les jeunes actifs

Ainsi, cette revue de littérature a permis de construire une base théorique solide pour appréhender la deuxième partie de ce mémoire, consacrée à l'analyse empirique. Celle-ci s'attachera à observer de plus près les jeunes générations et les entreprises, afin de confronter les enseignements théoriques aux réalités du terrain.

Chapitre 4 - Méthodologie de recherche

4.1. Introduction

Ce chapitre méthodologique a pour objectif de présenter la démarche scientifique adoptée pour répondre à la problématique centrale de ce mémoire : comprendre les attentes professionnelles des jeunes générations (Y et Z) et analyser la manière dont les entreprises peuvent s'y adapter. Dans un contexte de transformation rapide du monde du travail, marqué par de nouvelles aspirations en matière de sens, de flexibilité et d'équilibre de vie, il est essentiel d'adopter une méthode d'enquête rigoureuse pour identifier et interpréter les tendances émergentes.

Afin de cerner cette problématique sous plusieurs angles, une approche mixte a été mobilisée, articulant une enquête quantitative par questionnaire auprès de jeunes actifs et des entretiens qualitatifs auprès de professionnels des ressources humaines. Cette combinaison méthodologique vise à tirer profit de la complémentarité des données : d'un côté, les données quantitatives permettent de dégager des tendances générales et d'objectiver certaines relations entre variables ; de l'autre, les données qualitatives offrent une compréhension plus nuancée des pratiques organisationnelles et des perceptions des acteurs.

Après avoir précisé les objectifs de la collecte de données, ce chapitre détaillera les outils et procédures utilisés, les caractéristiques de l'échantillon, ainsi que les outils statistiques mobilisés dans l'analyse. Enfin, une réflexion sur les forces et limites de la méthode viendra conclure cette section, en posant un regard critique sur les choix opérés.

4.2. Objectif de la collecte de données

L'objectif de cette collecte de données est de répondre à la problématique centrale du mémoire : *comprendre les attentes des jeunes générations (Y et Z) face au travail et analyser la manière dont les entreprises perçoivent et s'adaptent à ces évolutions*. Pour répondre à la problématique de ce mémoire, une démarche de recherche mixte a été retenue, combinant une approche quantitative et une approche qualitative. Ce choix méthodologique permet de croiser deux types de données complémentaires : des données chiffrées issues d'un questionnaire administré à un large échantillon de jeunes actifs (générations Y et Z), et des données plus exploratoires provenant d'entretiens semi-directifs menés auprès de responsables RH.

L'approche quantitative vise principalement à identifier les grandes tendances, les priorités et les attentes dominantes des jeunes générations dans leur rapport au travail. Les données collectées permettent une analyse descriptive et, le cas échéant, la mise

en évidence de corrélations entre certaines variables (par exemple, entre la recherche de flexibilité et le niveau d'engagement professionnel).

En parallèle, l'approche qualitative a été mobilisée afin de compléter et d'enrichir l'analyse par une compréhension plus fine des pratiques organisationnelles. Cinq entretiens semi-directifs ont ainsi été réalisés auprès de responsables RH issus de secteurs variés. L'objectif est d'apporter un éclairage sur la manière dont les entreprises perçoivent ces nouvelles attentes, et sur les initiatives qu'elles déploient pour y répondre.

Cette combinaison méthodologique repose sur le principe de triangulation (Jick, 1979), qui consiste à confronter plusieurs sources de données pour accroître la robustesse et la validité des conclusions. Ce choix s'inscrit dans une logique pragmatique : comprendre un phénomène complexe comme l'évolution du rapport au travail des jeunes générations nécessite d'articuler des données chiffrées et des témoignages qualitatifs pour tenter d'en saisir toutes les dimensions.

4.3. Procédure et outils de collecte de données

Comme annoncé précédemment, la collecte des données s'est appuyée sur une approche mixte, combinant un questionnaire quantitatif et des entretiens semi-directifs. Le questionnaire a été conçu sur Google Forms et diffusé entre [mois] et [mois 2025] via des canaux numériques tels que Facebook, Instagram et WhatsApp. L'objectif était de toucher un échantillon diversifié de jeunes actifs âgés de 18 à 35 ans, représentant les générations Y et Z. Au total, 130 réponses exploitables ont été collectées. Le questionnaire, composé de 22 questions, aborde plusieurs thématiques : organisation et conditions de travail, flexibilité et télétravail, équilibre vie professionnelle/vie personnelle, attentes salariales, reconnaissance, développement professionnel et engagement social des entreprises.

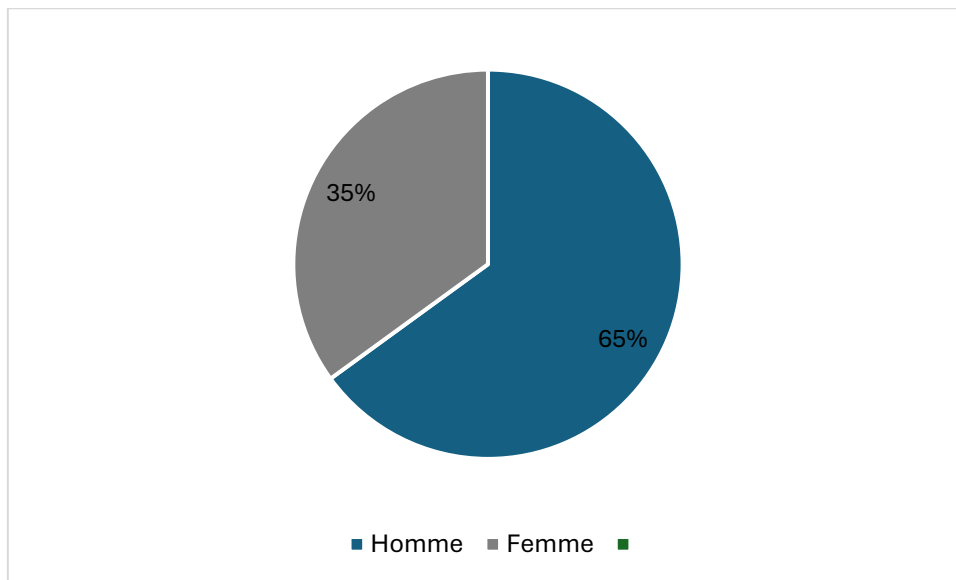
En parallèle, cinq entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de professionnels des ressources humaines dont des Manager RH, des DRH et Responsable Talent Acquisition, issus d'entreprises de tailles variées et de différents secteurs. Ces entretiens, d'une durée moyenne de 45 minutes, ont été réalisés en visioconférence via Microsoft Teams, afin de faciliter l'organisation et la participation des interlocuteurs. Ils visaient à approfondir la compréhension des politiques RH mises en place, des bonnes pratiques adoptées pour attirer et fidéliser les jeunes générations, ainsi que des écarts perçus entre leurs attentes et la réalité organisationnelle.

4.4. Constitution de l'échantillon

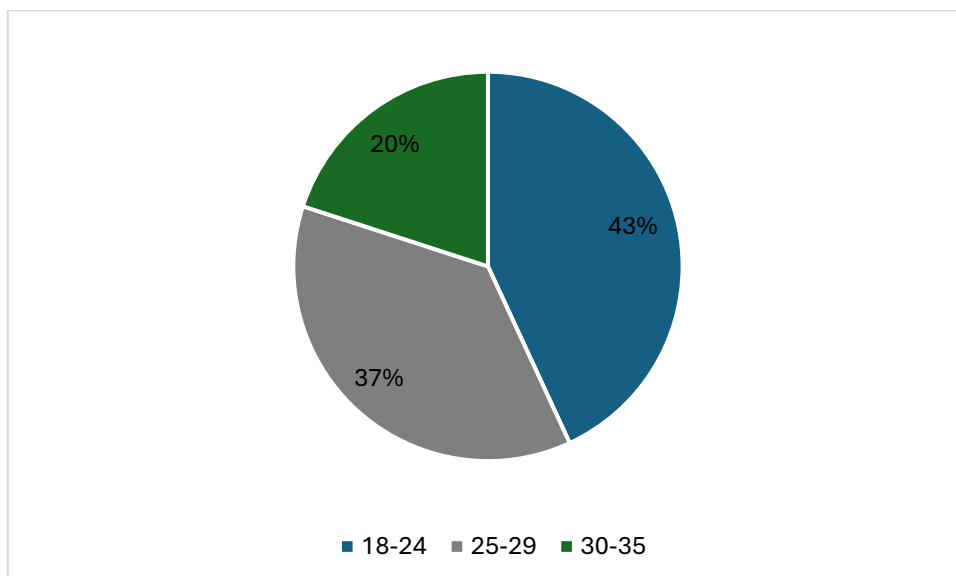
La population de cette recherche se compose de deux groupes complémentaires : les jeunes actifs appartenant aux générations Y et Z, ainsi que les responsables des ressources humaines.

Pour le volet quantitatif, L'échantillonnage repose sur une méthode non probabiliste par convenance, qui, bien qu'elle n'assure pas une représentativité statistique stricte, est adaptée aux enquêtes exploratoires nécessitant une collecte de données rapide et ciblée (Lévy & Jougleux, 2014). Le questionnaire a recueilli 130 réponses exploitables auprès de jeunes âgés de 18 à 35 ans. Les répondants, âgés de 18 à 35 ans, se répartissent comme suit :

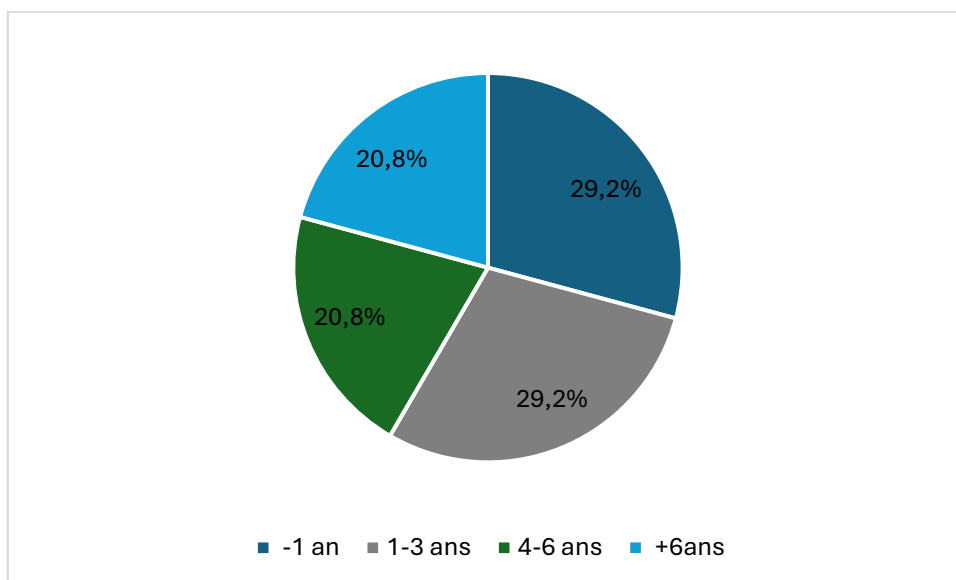
65 % sont des femmes et 35 % des hommes.



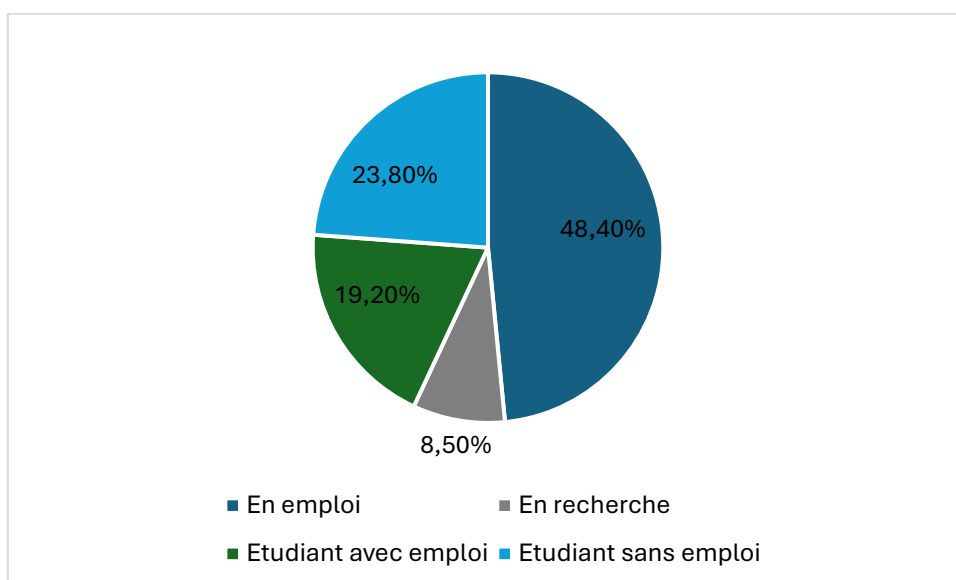
La répartition par âge met en évidence que 57 % des répondants ont moins de 25 ans (génération Z), tandis que 43 % ont entre 25 et 35 ans (génération Y).



Par ailleurs, la durée d'expérience sur le marché du travail se divise de manière équilibrée : 29,2 % ont moins d'un an d'expérience, 29,2 % entre un et trois ans, 20,8 % entre quatre et six ans, et 20,8 % plus de six ans. Cet échantillon hétérogène permet de couvrir une diversité de profils et d'expériences.



Concernant leur situation professionnelle, 48,4% sont en emploi, 23,8% sont étudiants sans emploi, tandis que 19,2% sont étudiants avec emploi et 8,5% sont actuellement en recherche.



Pour le volet qualitatif, cinq responsables RH ont été sélectionnés selon un échantillonnage raisonné (purposive sampling), afin de couvrir différents secteurs d'activité (banque, industrie, services et distribution) et des entreprises de tailles diverses (de 100 à 5 000 salariés). Ces professionnels disposent d'une expérience de minimum 8 ans dans la gestion des jeunes collaborateurs. Ainsi, cette sélection a permis de diversifier les perspectives et d'analyser les stratégies RH mises en place pour attirer, motiver et fidéliser ces jeunes talents.

Répondant	Genre	Poste occupé	Nbre d'années d'expérience	Secteur	Durée de l'entretien
1	Femme	Manager RH	20 ans	Assurance	46 min
2	Femme	Responsable RH	5 ans	Tech	43 min
3	Femme	Directrice des Ressources Humaines (DRH)	30 ans	Hôpitalier	1 h 5 min
4	Femme	Responsable Talent Acquisition	12 ans	Distribution	52 min
5	Femme	Directrice des Ressources Humaines (DRH)	18 ans	Industrie	38 min

4.5. Outils statistiques mobilisés

Dans le cadre de cette étude, plusieurs outils statistiques ont été mobilisés afin d'analyser les relations entre les variables issues du questionnaire quantitatif. Deux approches complémentaires ont été privilégiées : le coefficient de corrélation de Pearson et le test du χ^2 .

Le test du χ^2 permet d'évaluer s'il existe une association statistiquement significative entre deux variables catégorielles (comme l'âge en tranches, le genre, ou le type de management préféré). Ce test compare la distribution observée des réponses à une distribution théorique dans un scénario d'indépendance totale. Si l'écart entre ces deux distributions est suffisamment important, on peut conclure que les deux variables sont liées statistiquement. Pour valider cette relation, on observe la valeur p : si elle est inférieure à 0,05, on considère que le lien est significatif avec 95 % de confiance. Autrement dit, on accepte un risque de 5 % de se tromper en concluant qu'il existe un lien alors qu'il n'y en a pas.

Dans ce mémoire, le test du χ^2 est mobilisé pour des croisements tels que l'âge × priorité professionnelle, le genre × critères importants au travail, ou encore le type de management préféré × niveau de stress.

En complément, le coefficient de corrélation de Pearson est utilisé pour mesurer la force et le sens d'une relation linéaire entre deux variables quantitatives continues (comme des échelles de 1 à 5, par exemple pour évaluer le niveau de stress ou l'importance accordée aux valeurs d'une entreprise). Ce coefficient varie de -1 à +1 : plus la valeur est proche de +1, plus la corrélation est positive et forte ; plus elle est proche de -1, plus la corrélation est négative et forte ; et si elle est proche de 0, il n'y a pas de relation linéaire apparente. Comme pour le χ^2 , la signification de la corrélation est validée par une valeur p, avec le même seuil de 0,05.

Ce test est utilisé notamment pour explorer des relations telles que la préférence pour le télétravail × niveau de stress ou encore l'importance de la flexibilité × préférence de format de travail.

Dans les pages suivantes, les croisements significatifs sont mis en évidence et interprétés de manière à éclairer les comportements, les attentes et les préférences des jeunes générations face au travail.

4.6. Forces et limites de la méthode

Le recours à une méthodologie mixte, combinant un questionnaire quantitatif et des entretiens qualitatifs, constitue l'une des principales forces de cette étude. Le questionnaire, en permettant de recueillir 130 réponses, fournit une base statistique solide pour identifier les attentes prioritaires des jeunes générations et analyser les grandes tendances. De son côté, la partie qualitative offre une compréhension approfondie et contextualisée des pratiques organisationnelles grâce aux entretiens semi-directifs réalisés avec cinq responsables RH. Cette complémentarité des données permet une triangulation qui renforce la validité des résultats, tout en offrant une vision globale croisant les perspectives des jeunes actifs et celles des entreprises.

Néanmoins, certaines limites doivent être soulignées. D'une part, l'échantillonnage non probabiliste par convenance utilisé pour la diffusion du questionnaire ne garantit pas une représentativité statistique totale. Les résultats doivent donc être interprétés comme des tendances et non comme des conclusions généralisables. D'autre part, les données issues des entretiens peuvent être influencées par des biais de perception ou de désirabilité sociale, car elles dépendent fortement de l'individu et de sa manière de formuler ses réponses (Pleyers, 2021). Par ailleurs, le nombre limité de responsables RH interrogés (cinq) restreint la diversité des perspectives organisationnelles. Enfin, la

diffusion en ligne du questionnaire via les réseaux sociaux peut introduire un biais de sélection, favorisant les profils plus connectés.

4.7. Conclusion

La méthodologie adoptée dans ce mémoire repose sur une démarche mixte associant données quantitatives et qualitatives, dans une logique de complémentarité et de triangulation. L'enquête par questionnaire, menée auprès de 130 jeunes actifs âgés de 18 à 35 ans, permet de dresser un panorama des attentes des générations Y et Z vis-à-vis du travail. Elle offre une base statistique solide pour explorer des relations entre variables à l'aide d'outils comme le test du χ^2 et le coefficient de corrélation de Pearson. En parallèle, les entretiens semi-directifs réalisés avec cinq professionnels des ressources humaines permettent d'ancrer l'analyse dans des réalités organisationnelles concrètes, et de mieux comprendre les stratégies mises en place par les entreprises pour attirer, engager et fidéliser les jeunes talents.

Si cette approche présente des atouts méthodologiques notables, elle comporte aussi des limites, notamment en termes de représentativité de l'échantillon et de portée des entretiens qualitatifs. Néanmoins, elle permet de croiser des perspectives complémentaires et d'apporter une lecture à la fois rigoureuse et nuancée des transformations du rapport au travail chez les jeunes générations.

Le chapitre suivant proposera un compte rendu structuré des données récoltées, à travers une restitution descriptive des résultats du questionnaire et des principaux enseignements issus des entretiens. Ces éléments seront ensuite analysés et interprétés de manière plus approfondie dans le chapitre 6, afin d'en tirer des conclusions interprétatives en lien avec les enjeux identifiés dans la revue de littérature.

Chapitre 5 – Compte rendu des résultats

5.1. Introduction

Dans ce chapitre nous allons présenter de manière structurée les résultats issus des deux volets de la recherche empirique : l'enquête quantitative menée auprès de 130 jeunes actifs appartenant aux générations Y et Z, ainsi que les entretiens qualitatifs réalisés avec cinq professionnels des ressources humaines. L'objectif ici n'est pas encore d'interpréter ces résultats en profondeur (ce sera l'objet du chapitre suivant), mais bien de les exposer de manière descriptive et thématique, afin de poser les bases de l'analyse.

La première partie de ce chapitre est consacrée au traitement des données du questionnaire. Elle comprend une présentation des statistiques descriptives sur les profils des répondants, leur situation professionnelle, leurs priorités, leurs attentes à l'égard du travail et de l'entreprise, ainsi que leur rapport à la hiérarchie, au management et au bien-être mental. Cette description est ensuite complétée par la présentation des résultats issus des tests statistiques réalisés, principalement le test du χ^2 pour les variables qualitatives et le coefficient de corrélation de Pearson pour les variables quantitatives. Ces tests permettent d'identifier les relations significatives entre certaines variables (par exemple, entre l'âge et les priorités professionnelles, ou entre l'importance accordée à la RSE et la volonté de refuser une offre non alignée avec ses valeurs).

La seconde partie présente les principaux enseignements issus des entretiens avec les responsables RH, regroupés autour de grandes thématiques telles que la perception des jeunes générations, les enjeux d'attractivité, d'intégration et de fidélisation, le management intergénérationnel, l'autonomie et la reconnaissance, l'impact de la digitalisation, ou encore les limites structurelles rencontrées dans certains secteurs.

5.2. Questionnaire auprès des jeunes :

5.2.1. Statistiques Descriptives

Profil des répondants (Q1 à Q4)

L'échantillon est composé de 130 répondants âgés de 18 à 35 ans. Parmi eux, 43,1 % ont entre 18 et 24 ans, 36,9 % entre 25 et 29 ans, et 20 % entre 30 et 35 ans. Concernant la répartition par genre, 64,6 % des participants sont des femmes et 35,4 % des hommes.

La majorité des répondants réside en Belgique (78,5 %), suivie par la France (12,3 %), l'Espagne (3,8 %), et d'autres pays (Maroc, Luxembourg, etc.) pour 5,4 %. En termes de

niveau d'études, 45,4 % ont un diplôme de bachelier, 34,6 % un master, 16,9 % un diplôme secondaire, et 3,1 % un doctorat ou autre qualification.

Situation professionnelle et expérience (Q5 à Q7)

En ce qui concerne leur situation actuelle, 36,9 % des répondants sont en emploi, 23,8 % sont étudiants sans emploi, 19,2 % sont étudiants avec emploi, 11,5 % sont indépendants, et 8,5 % sont en recherche d'emploi.

En termes d'expérience, 29,2 % des répondants ont moins d'un an de présence sur le marché du travail, 29,2 % entre 1 et 3 ans, 20,8 % entre 4 et 6 ans, et 20,8 % plus de 6 ans. Concernant le type d'emploi occupé, 61,5 % travaillent à temps plein, 30,8 % à temps partiel, et 7,7 % sont freelance ou indépendants.

Attentes professionnelles (Q8 à Q11)

Concernant les éléments jugés les plus importants dans le travail (Q8), les répondants citent majoritairement le salaire, la flexibilité, l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, la reconnaissance et l'ambiance comme critères clés. Certains ont également mentionné le sens du travail et l'impact social ou environnemental de l'entreprise, bien que ces dimensions soient moins fréquentes.

À la question de la priorité absolue (Q9), une majorité privilégie la sécurité et la liberté comme facteurs déterminants, tandis que d'autres mettent l'accent sur les opportunités de carrière ou le sens du travail.

Pour les préférences d'emploi (Q10), les jeunes interrogés sont partagés, avec une proportion notable favorisant des postes qui allient liberté et flexibilité à des perspectives de progression. Enfin, l'évaluation des affirmations de Q11 montre que beaucoup attachent une importance à l'impact positif du travail sur la société, ainsi qu'à la cohérence entre les valeurs de l'entreprise et les leurs.

Vision du travail et de l'entreprise (Q12 à Q15)

En matière de format de travail (Q12), la majorité des répondants indique une préférence pour le modèle hybride, combinant présentiel et télétravail, suivi du présentiel et enfin du télétravail exclusif.

S'agissant du type de management motivant le plus (Q13), le modèle participatif et collaboratif arrive en tête, loin devant les approches hiérarchiques ou autonomes.

L'engagement social et environnemental des entreprises (Q14) est jugé influent sur leurs choix professionnels par une majorité des répondants (une majorité répond « oui » ou « un peu »). Enfin, à Q15, les actions les plus attendues de la part des entreprises

concernent la diversité et l'inclusion, le bien-être au travail, la santé mentale, et la flexibilité du temps de travail.

Bien-être et santé mentale (Q16 à Q18)

L'évaluation du stress (Q16) montre une répartition hétérogène, avec une majorité des répondants attribuant un score moyen à élevé (3 ou 4 sur 5). Concernant la disponibilité des ressources pour soutenir la santé mentale (Q17), les avis sont partagés entre « oui » et « je ne sais pas », ce qui suggère une communication ou une visibilité parfois insuffisante de ces dispositifs. Enfin, à Q18, la plupart des répondants indiquent ne pas se sentir à l'aise de discuter de leur santé mentale avec leur supérieur hiérarchique, révélant un manque de dialogue sur ce sujet.

Réponses aux questions ouvertes (Q19 à Q22)

Les réponses ouvertes apportent des éclairages qualitatifs. À Q19, de nombreux répondants mentionnent que leur motivation repose sur la reconnaissance, le salaire juste, et un environnement stimulant.

À Q20, les attentes envers l'entreprise incluent la mise en place de programmes de développement professionnel, de meilleures conditions de travail, et d'un management bienveillant.

Pour Q21, les suggestions portent sur des initiatives comme le droit à la déconnexion, des programmes de soutien psychologique, ou la création de moments de cohésion pour améliorer le bien-être mental.

Enfin, à Q22, plusieurs participants insistent sur la nécessité d'une culture organisationnelle positive, où écoute et respect des collaborateurs occupent une place centrale.

5.2.2. Hypothèses de recherche

Les statistiques descriptives ont permis de dresser un portrait détaillé des attentes et perceptions des jeunes actifs, en mettant en lumière des tendances récurrentes telles que l'importance accordée à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, à la flexibilité et à la reconnaissance. Afin d'aller au-delà de la description des données et d'explorer les relations potentielles entre certaines variables, il est nécessaire de formuler des hypothèses de recherche.

Nous avons sélectionné 14 combinaisons qui nous semblent les plus pertinentes pour notre recherche. Ces hypothèses serviront de cadre d'analyse pour tester, à l'aide de méthodes statistiques, les liens entre les priorités des répondants, leur satisfaction professionnelle, leurs niveaux de stress et leurs perceptions de l'engagement des

entreprises. Elles permettront ainsi de vérifier si les tendances observées se confirment de manière significative et d'apporter des analyses plus précises dans le chapitre suivant.

Pour tester les hypothèses, nous utiliserons les données du fichier Excel (annexe1) et les statistiques descriptives (annexe2).

1. Test χ^2

- a) Âge (Q1) × Priorité absolue dans la vie professionnelle (Q10)

Objectif : Voir si les priorités (sécurité, liberté, sens, carrière) diffèrent selon l'âge.

Résultat : $p = 0.7396 \rightarrow$ Les données que nous avons ne permettent pas de déceler une dépendance entre l'âge des répondants et leur priorité absolue dans la vie professionnelle. Nous pouvons tout de même observer dans l'échantillon que la liberté est majoritairement plébiscitée comme priorité, quelle que soit la tranche d'âge, ce qui pourrait refléter une aspiration générationnelle transversale.

- b) Genre (Q2) × Éléments importants dans le travail (Q8 – choix multiples)

Objectif : Comparer l'importance du salaire, de l'équilibre vie pro/perso, ou de l'ambiance selon le genre.

Résultat : $p = 0.2326 \rightarrow$ Nous pouvons affirmer avec une possibilité de nous tromper de 1 % qu'il existe une dépendance entre le genre et les éléments jugés importants dans le travail (selon le test du rapport de vraisemblance : $p = 0.0060$), même si le test de Pearson ne le confirme pas directement ($p = 0.2326$).

- c) Format de travail préféré (Q12) × Type de management motivant (Q13)

Objectif : Lier les préférences de travail (présentiel/télétravail/hybride) au style de management idéal.

Résultat : $p = 0.0015 \rightarrow$ Nous pouvons affirmer avec une possibilité de nous tromper de moins de 1 % qu'il existe une dépendance entre le format de travail préféré et le type de management jugé motivant.

- d) Engagement social/environnemental de l'entreprise (Q14) × Niveau d'études (Q4)

Objectif : Voir si les diplômés (Master/Doctorat) sont plus sensibles à la RSE.

Résultat : $p = 0.9480 \rightarrow$ Les données que nous avons ne permettent pas de déceler une dépendance entre le niveau d'études et la sensibilité à l'engagement social/environnemental de l'entreprise. Même si aucune dépendance n'est statistiquement confirmée, on note dans l'échantillon une légère concentration des notes élevées (4 ou 5) chez les diplômés de Master et plus, ce qui pourrait suggérer une exigence accrue en matière d'épanouissement professionnel chez les profils les plus qualifiés.

- e) Niveau d'études (Q4) × Attentes envers l'entreprise (Q15 – choix multiples)
Objectif : Analyser si les attentes (diversité, bien-être, etc.) varient avec le niveau de formation.

Résultat : $p = 0.7396$ → Les données que nous avons ne permettent pas de déceler une dépendance entre le niveau d'études et les attentes exprimées envers l'entreprise. Les réponses sont réparties de manière relativement homogène entre les différents niveaux de formation, ce qui suggère que les attentes exprimées envers l'entreprise ne sont pas strictement corrélées au diplôme.

- f) Type de management préféré (Q13) × Niveau de stress (Q16)
Objectif : Évaluer si un management participatif réduit le stress vs. un style hiérarchique.

Résultat : $p = 0.6159$ → Les données que nous avons ne permettent pas de déceler une dépendance entre le type de management préféré et le niveau de stress perçu. Les niveaux de stress sont distribués de manière similaire quel que soit le type de management préféré, ce qui pourrait indiquer une diversité de ressentis personnels plus qu'une structure statistique.

- g) Préférence de télétravail/hybride (Q12) × Niveau de stress (Q16)
Objectif : Évaluer si le télétravail réduit le stress.

Résultat : $p = 0.8543$ → Les données que nous avons ne permettent pas de déceler une dépendance entre le format de travail préféré (présentiel, hybride, télétravail) et le niveau de stress. Aucune tendance manifeste ne ressort du tableau : les niveaux de stress semblent similaires quel que soit le format de travail préféré, ce qui suggère une perception du stress relativement indépendante du lieu de travail.

- h) Influence des valeurs de l'entreprise (Q14) × Prêt à refuser une offre incohérente (Q11b – échelle 1-5)

Objectif : Mesurer si l'alignement valeurs/entreprise est un facteur de refus.

Résultat : $p < 0.0001$ → Nous pouvons affirmer avec une possibilité de nous tromper de moins de 1 % qu'il existe une dépendance entre l'importance accordée aux valeurs de l'entreprise et la volonté de refuser une offre jugée incohérente.

- i) Q8 (Éléments importants) × Q15 (Actions attendues de l'entreprise)
Objectif : Identifier si la flexibilité est associée à d'autres attentes comme la santé mentale ou l'inclusion.

Résultat : $p = 0.4267 \rightarrow$ Les données que nous avons ne permettent pas de déceler une dépendance entre la flexibilité et la santé mentale.

- j) Q16 (Niveau de stress) $\times$ Q15 (Actions attendues de l'entreprise)
Objectif : Déterminer quelles actions RH (flexibilité, santé mentale, inclusion) sont perçues comme prioritaires par les plus stressés.

Résultat : $p = 0.0582 \rightarrow$ Nous pouvons affirmer avec une possibilité de nous tromper de 10 % qu'il existe une dépendance entre le niveau de stress perçu et les actions RH jugées prioritaires (santé mentale, inclusion, flexibilité).

- k) Q11 (Importance des valeurs, impact positif) $\times$ Q15 (Actions attendues de l'entreprise)
Objectif : Identifier les actions prioritaires (santé mentale, inclusion, égalité salariale) chez ceux qui attachent une forte importance aux valeurs et à l'éthique.

Résultat : $p = 0.9819 \rightarrow$ Les données que nous avons ne permettent pas de déceler une dépendance entre l'importance accordée aux valeurs/impact positif et les actions attendues de l'entreprise.

- l) Q16 (Niveau de stress) $\times$ Q18 (Aisance à discuter de santé mentale avec la hiérarchie)
Objectif : Explorer le lien entre stress et culture d'entreprise (ouverture aux discussions sur la santé mentale).

Résultat : $p = 0.0582 \rightarrow$ Nous pouvons affirmer avec une possibilité de nous tromper de 10 % qu'il existe une dépendance entre le niveau de stress perçu et l'aisance à discuter de santé mentale avec la hiérarchie

2. Corrélation de Pearson

- a) Q11 : Importance de l'impact social au travail / Q14 : Épanouissement personnel au travail

Résultat : $r = 0.354$; $p < 0.0001 \rightarrow$ Corrélation positive significative

L'importance accordée à l'impact social au travail est significativement liée au niveau d'épanouissement personnel déclaré. Plus les répondants considèrent qu'il est important pour eux de contribuer à un impact positif via leur activité professionnelle, plus ils se déclarent épanouis dans leur travail. L'impact social perçu agit donc comme un levier d'épanouissement pour les jeunes générations.

- b) Q11 : Importance de l'impact social / Q13 : La flexibilité est plus importante que le salaire

Résultat : $r = 0.296$; $p = 0.0006 \rightarrow$ Corrélation positive significative

Une corrélation positive significative est observée entre l'importance de l'impact social et la priorité accordée à la flexibilité par rapport au salaire. Cela suggère que les jeunes qui valorisent fortement l'utilité sociale de leur travail sont aussi ceux qui privilégient des conditions de travail souples, même au détriment de la rémunération. Une forme de cohérence se dessine entre les aspirations éthiques et le besoin d'autonomie dans la manière de travailler.

- c) Q11 : Importance de l'impact social / Q12 : Capacité à refuser une offre incohérente avec ses valeurs
Résultat : $r = 0.252$; $p = 0.0038$ → Corrélation positive significative
Les jeunes qui attachent de l'importance à l'impact social du travail sont également plus enclins à refuser une offre d'emploi ne correspondant pas à leurs valeurs. Cette corrélation montre que les valeurs personnelles ne sont pas abstraites : elles influencent concrètement les décisions professionnelles et peuvent primer sur des considérations financières ou de carrière.
- d) Q11 : Importance de l'impact social / Q20 : Niveau de stress perçu
Résultat : $r = 0.273$; $p = 0.0017$ → Corrélation positive significative
De manière plus inattendue, une corrélation positive est constatée entre l'importance de l'impact social et le niveau de stress perçu. Cela pourrait s'expliquer par une exigence éthique plus élevée chez certains jeunes actifs, qui ressentent une pression à aligner leurs actes avec leurs valeurs. Cette tension entre convictions fortes et réalité organisationnelle pourrait générer un stress supplémentaire.
- e) Q12 : Refus d'offre non alignée / Q13 : Priorité à la flexibilité sur le salaire
Résultat : $r = 0.312$; $p = 0.0003$ → Corrélation positive significative
Les jeunes qui se disent prêts à refuser une offre d'emploi non cohérente avec leurs valeurs sont aussi ceux qui affirment accorder plus d'importance à la flexibilité qu'au salaire. Ce lien confirme que l'attachement aux valeurs s'accompagne d'une préférence pour un cadre de travail souple, basé sur la confiance et l'autonomie, plutôt que sur une logique strictement financière.
- f) Q12 : Refus d'offre non alignée / Épanouissement personnel
Résultat : $r = 0.176$; $p = 0.0450$ → Corrélation faible mais significative
Bien que la corrélation soit faible, elle reste significative : les personnes qui affirment pouvoir refuser une offre non alignée avec leurs convictions ont tendance à se sentir davantage épanouies dans leur travail. Cela suggère que la capacité à rester fidèle à ses valeurs, même dans des décisions professionnelles difficiles, contribue au bien-être psychologique et à la satisfaction au travail.

5.3. Entretiens avec les professionnels des ressources humaines

Profil des répondants

Les cinq professionnels des ressources humaines interrogés présentent des profils variés en termes d'expérience, de secteur d'activité et de responsabilités, ce qui offre une vision complémentaire des pratiques RH actuelles face aux attentes des jeunes générations. Deux répondants exercent des fonctions de Direction des Ressources Humaines (dans un hôpital public et dans une PME industrielle), tandis qu'une manager RH évolue dans le secteur des assurances. Les deux autres occupent des postes plus spécialisés : l'une en tant que responsable RH dans une start-up technologique et l'autre comme responsable Talent Acquisition dans le retail.

Cette diversité sectorielle est précieuse pour l'analyse : elle permet de confronter les pratiques d'organisations aux cultures et contraintes très différentes. Par exemple, la flexibilité et la rapidité de décision propres à la start-up contrastent fortement avec la structure plus hiérarchisée et réglementée de l'hôpital public. Les niveaux d'expérience des répondants s'étendent de 5 ans pour la responsable RH de la start-up à 30 ans pour la DRH de l'hôpital. Cette variation influence leur perception des générations Y et Z. Ainsi, la DRH hospitalière observe une rupture nette avec les mentalités passées : « Les jeunes soignants ne voient plus leur métier comme un engagement à vie, contrairement aux générations que j'ai connues au début de ma carrière. »

À l'opposé, la responsable RH de la start-up, issue elle-même de la génération Y, considère ces attentes comme naturelles et presque évidentes : « Je n'ai jamais connu autre chose que des méthodes de travail agiles et horizontales, donc je comprends parfaitement que mes équipes s'attendent à beaucoup d'autonomie. »

Malgré ces différences, tous partagent un rôle central dans la gestion des jeunes talents, que ce soit par des actions de recrutement, de formation, de développement des compétences ou de fidélisation. La manager RH du secteur des assurances résume bien cette mission commune : « Nos équipes sont composées d'un mix de générations, mais l'enjeu est de réussir à engager les plus jeunes, car ce sont eux qui transforment nos pratiques et qui portent les projets digitaux d'avenir. »

Enfin, les cinq profils interrogés représentent un éventail de contextes et de visions qui enrichissent l'analyse. Ils offrent un panorama allant de la culture très "corporate" et structurée (assurance, industrie) aux environnements plus agiles et orientés innovation (start-up, retail), sans oublier le cas particulier du secteur public hospitalier où le sens et la vocation occupent une place centrale.

Perception des jeunes générations

Les cinq responsables RH interrogés partagent une perception relativement convergente des jeunes générations (Y et Z), tout en mettant en lumière certaines spécificités propres à leur secteur d'activité. De manière générale, les répondants décrivent des collaborateurs jeunes qui accordent une importance accrue au sens du travail, à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'à la reconnaissance de leurs efforts.

Tous d'abord, tous soulignent que les jeunes générations ne se contentent plus de travailler "pour un salaire" ou par simple devoir professionnel. Elles cherchent à comprendre l'utilité de leurs missions et l'impact concret de leurs actions. Ce constat ressort particulièrement dans le discours de la responsable RH de la start-up technologique : « L'un de nos développeurs junior m'a demandé dès sa première semaine de travailler sur une fonctionnalité visible par les clients, pour voir immédiatement l'impact de son code. » Dans l'hôpital public, la DRH observe la même exigence, bien que dans un contexte différent : « Les jeunes soignants veulent être convaincus que leurs efforts ont un réel impact sur la qualité des soins et sur le bien-être des patients. »

Ensuite, les jeunes générations rejettent les modèles hiérarchiques rigides, privilégiant des environnements plus horizontaux et collaboratifs. Plusieurs répondants confirment que ces jeunes n'hésitent pas à questionner les décisions de leurs supérieurs, non pas par manque de respect, mais par besoin de sens et de compréhension. La DRH industrielle illustre ce point en expliquant : « Il est fréquent que de jeunes techniciens me demandent pourquoi une procédure est appliquée d'une certaine manière et proposent des améliorations. C'est très différent des anciennes générations qui avaient tendance à exécuter sans discuter. » Un autre point commun fortement mis en avant est la demande de feedback fréquent et constructif. Les jeunes ne se satisfont plus d'un entretien d'évaluation annuel ; ils souhaitent des échanges réguliers, voire informels, pour savoir s'ils avancent dans la bonne direction. La manager RH dans le secteur des assurances résume bien cette évolution : « Avant, un feedback annuel suffisait. Aujourd'hui, si vous ne donnez pas un retour clair toutes les deux ou trois semaines, vous perdez l'engagement des plus jeunes. »

De plus, l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle constitue un critère non négociable pour ces générations. Dans la start-up et le retail, cette exigence se traduit par la demande de flexibilité sur les horaires et la possibilité de télétravail. En revanche, dans les secteurs comme l'hôpital ou l'industrie, cette revendication se heurte aux contraintes organisationnelles. La DRH hospitalière raconte à ce sujet : « Une jeune infirmière m'a dit : Je veux travailler ici parce que je sais que je vais apprendre beaucoup, mais je ne veux pas sacrifier ma vie privée pour autant. »

Enfin, les jeunes générations ne perçoivent plus leur carrière comme une progression linéaire au sein d'une seule entreprise. Ils envisagent leur parcours comme une succession d'expériences, d'opportunités d'apprentissage et de projets variés. Comme l'exprime la responsable Talent Acquisition du retail : « Beaucoup de jeunes que nous recrutons nous disent qu'ils ne se voient pas faire toute leur carrière chez nous, mais qu'ils veulent apprendre et évoluer dans plusieurs environnements. »

Recrutement et attractivité

Le recrutement des jeunes générations représente un enjeu majeur pour tous les répondants, bien que les stratégies et les arguments d'attractivité diffèrent selon les secteurs. Tous les professionnels interrogés confirment que la simple promesse d'un emploi stable ne suffit plus : les jeunes attendent une proposition de valeur claire, qui englobe à la fois les conditions de travail, les perspectives d'évolution et la culture d'entreprise.

Premièrement, la marque employeur est devenue un levier central pour séduire les jeunes talents. Les entreprises investissent de plus en plus dans leur communication, en mettant en avant leurs valeurs, leur environnement de travail et leurs projets sociétaux. Dans la distribution, la responsable Talent Acquisition insiste sur cette stratégie : « Nous avons lancé une campagne de recrutement avec des vidéos mettant en avant nos jeunes managers, qui racontent leur parcours et ce qui leur plaît dans leur métier. Ces témoignages sont diffusés sur LinkedIn et Instagram pour toucher directement les jeunes. » La start-up technologique utilise un ton encore plus direct et authentique : « Nous ne faisons pas de longs discours sur la stabilité. Ce que nous mettons en avant, c'est l'impact immédiat : "Rejoins-nous et tu verras ton code utilisé par des milliers d'utilisateurs en moins d'un mois." »

Deuxièmement, l'engagement sociétal et environnemental est également un élément clé pour attirer les jeunes générations. Tous les répondants confirment que les candidats posent de plus en plus de questions sur les actions concrètes de l'entreprise en matière de développement durable, de diversité ou de responsabilité sociale. Comme le souligne la manager RH dans le secteur de l'assurance : « Lors des entretiens, certains jeunes candidats me demandent ce que nous faisons pour réduire notre empreinte carbone ou pour soutenir des associations. Ce type de question était impensable il y a encore dix ans. » De même, la DRH de la PME industrielle met en avant ses initiatives : « Nous expliquons aux jeunes que notre entreprise investit dans des machines à faible consommation d'énergie et dans le recyclage des matériaux, ce qui parle beaucoup aux candidats sensibles à l'écologie. »

Tous les secteurs représentés ont adapté leurs méthodes de recrutement aux canaux plébiscités par les jeunes. Les réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn, mais aussi Instagram ou TikTok dans le cas de la distribution et de la tech, sont devenus

incontournables. Le retail a par exemple créé un compte Instagram dédié au recrutement, comme le précise la responsable Talent Acquisition : « Nous avons une page “Inside Retail” où nous partageons des vidéos d’équipes en magasin, des moments de convivialité et des conseils de carrière. Cela permet aux jeunes de se projeter et de comprendre notre culture. »

Finalement, si tous mettent en avant des valeurs et une culture, les arguments concrets pour séduire les jeunes varient avec les secteurs : Dans la tech, l’attractivité repose sur l’autonomie, la flexibilité et la participation à des projets innovants. Dans le retail, l’évolution rapide est l’argument principal : « Nous expliquons à nos candidats qu’un poste de chef de rayon peut déboucher sur une direction de magasin en cinq ans, à condition de s’impliquer, » précise la responsable Talent Acquisition. Dans l’hôpital public, la mission de service public reste l’élément clé : « Nous recrutons en expliquant que travailler ici, c’est contribuer à améliorer la santé de toute la communauté, » souligne la DRH hospitalière.

Intégration et fidélisation

L’intégration et la fidélisation des jeunes générations constituent des enjeux stratégiques pour l’ensemble des répondants. Tous soulignent que la première impression, dès les premières semaines, est déterminante pour l’engagement des nouveaux collaborateurs. Un onboarding bien structuré, des formations adaptées et des perspectives d’évolution claires sont des leviers essentiels pour éviter un turn-over précoce.

Tout d’abord, dans toutes les organisations interrogées, l’onboarding est devenu un processus plus élaboré et souvent partiellement digitalisé. Le but est de faciliter la compréhension de la culture d’entreprise et de donner rapidement aux jeunes les clés pour être opérationnels. La responsable Talent Acquisition de la distribution explique par exemple : « Dès la première semaine, nos nouveaux collaborateurs passent deux jours en immersion dans un magasin afin de comprendre les rouages du terrain. Ensuite, ils suivent des ateliers collaboratifs sur nos valeurs et nos outils. Nous avons aussi créé des modules e-learning qu’ils peuvent consulter à leur rythme. » La start-up technologique, quant à elle, a opté pour une approche 100 % digitale : « Chaque nouvel arrivant a accès à une application mobile qui regroupe tous les supports nécessaires : vidéos de présentation de l’équipe, guide des outils internes et même des mini-quizz pour découvrir notre culture. »

Ensuite, le mentorat est un dispositif largement adopté par les cinq organisations. Il permet d’accompagner les jeunes dans leurs premiers pas, de répondre à leurs questions et de favoriser leur intégration culturelle. La manager RH de l’assurance résume : « Nous attribuons un “buddy” à chaque nouvelle recrue. Ce n’est pas un

manager, mais un collègue volontaire qui devient leur référent informel. Cela crée un lien plus humain et détend la relation hiérarchique. »

Tous les répondants soulignent que les jeunes générations ne resteront pas dans une entreprise s'ils n'y perçoivent pas de perspectives d'évolution. Ainsi, la formation continue et la montée en compétences occupent une place centrale dans leurs politiques RH. La DRH de l'industrie insiste particulièrement sur cet aspect : « Pour retenir nos jeunes opérateurs, nous avons mis en place un programme interne de certification technique. Ils savent que s'ils maîtrisent certaines machines ou logiciels, ils peuvent évoluer rapidement vers des postes de superviseur. » Dans le retail, la fidélisation passe aussi par une progression de carrière très visible : « Nous expliquons aux jeunes qu'ils peuvent passer de chef de rayon à directeur de magasin en quelques années. Cela les motive beaucoup, car ils veulent voir un chemin clair devant eux, » explique la responsable Talent Acquisition.

Ensuite, les RH interrogés insistent sur la nécessité d'organiser des points réguliers avec les jeunes collaborateurs, non seulement pour évaluer leur performance, mais surtout pour recueillir leurs impressions. La responsable RH de la start-up explique : « Nous faisons un point d'étape toutes les six semaines. L'objectif n'est pas de juger, mais de vérifier que la personne est bien intégrée et de savoir si elle a besoin de soutien supplémentaire. » Au-delà des dispositifs formels, les entreprises misent sur des événements internes pour créer du lien. La DRH de l'industrie donne un exemple : « Nous organisons des barbecues d'été et des journées sportives. Ces moments informels aident les jeunes à se sentir membres d'une vraie communauté. »

Management, autonomie, feedback et reconnaissance

Les cinq responsables RH interrogés s'accordent à dire que le management des jeunes générations nécessite une évolution majeure par rapport aux pratiques traditionnelles. Les générations Y et Z souhaitent un management de proximité, participatif, qui favorise l'autonomie tout en offrant un suivi régulier. Elles recherchent un dialogue constant avec leurs managers et un feedback continu, plutôt que de simples entretiens annuels.

Avant tout, le management autoritaire et descendant est unanimement perçu comme inadapté pour les jeunes générations. La plupart des organisations représentées adoptent désormais un style plus collaboratif, où le manager joue davantage un rôle de coach ou de facilitateur. La DRH de l'industrie illustre bien ce changement de paradigme : « Nous avons formé nos chefs d'atelier pour passer d'une posture directive à une posture d'écoute et de co-construction. Les jeunes ne veulent pas qu'on leur dise quoi faire, ils veulent comprendre pourquoi on le fait et être impliqués dans les décisions. » Dans la start-up technologique, cette horizontalité est presque totale : « Nous travaillons par squads. Il n'y a pas de hiérarchie rigide. Chacun, même un stagiaire, peut proposer des idées et elles sont prises au sérieux. »

En second lieu, tous les répondants soulignent que les jeunes générations attachent une grande importance à la liberté dans l'organisation de leur travail. La responsable Talent Acquisition du retail raconte : « Un jeune chef de rayon m'a confié qu'il voulait organiser lui-même son équipe et tester de nouvelles méthodes de mise en rayon. Ce genre d'initiative est encouragé, car cela les responsabilise et les motive. » Dans la start-up, cette autonomie est un pilier de la culture d'entreprise : « Nous donnons un cadre, mais jamais de micro-management. Les jeunes veulent avoir la liberté de trouver leurs solutions et de s'organiser comme ils l'entendent. »

En parallèle, l'entretien annuel classique ne suffit plus pour maintenir l'engagement des jeunes générations. Tous les RH interrogés affirment avoir mis en place des systèmes de feedback plus fréquents et interactifs. La manager RH dans le secteur des assurances explique : « Nous avons introduit des "check-ins" mensuels, des entretiens courts de 20 minutes pour donner un retour constructif et écouter leurs besoins. Cela évite que des problèmes s'accumulent. » Dans le retail, une application interne permet aux managers de féliciter leurs équipes en temps réel : « Nous pouvons envoyer un message de reconnaissance instantané qui est visible par toute l'équipe. C'est simple, mais cela fait vraiment la différence. »

Les jeunes générations attachent une grande importance à la reconnaissance symbolique et émotionnelle. La responsable RH de la start-up donne un exemple concret : « Chaque vendredi, nous organisons un "shout-out" où chaque membre de l'équipe peut remercier quelqu'un pour son aide ou sa réussite de la semaine. C'est un moment très apprécié. » La DRH de l'hôpital souligne un autre aspect : « Pour les jeunes soignants, un mot de reconnaissance ou un remerciement après une journée difficile compte beaucoup. Cela peut sembler banal, mais c'est essentiel pour leur motivation. »

Pour finir, tous les répondants s'accordent pour dire que le rôle du manager évolue. Il ne s'agit plus seulement de superviser, mais d'accompagner, de coacher et d'inspirer. Cette évolution demande des compétences spécifiques en communication et en intelligence émotionnelle. Comme le résume la manager RH dans la société d'assurance : « Nos managers doivent être des leaders bienveillants, capables de motiver sans imposer, et de reconnaître les efforts au quotidien. »

Rapport à la hiérarchie et au fonctionnement organisationnel

Le rapport des jeunes générations à la hiérarchie constitue un sujet central pour tous les professionnels RH interrogés. Les cinq répondants confirment que les modèles traditionnels, fondés sur une hiérarchie verticale et sur le respect strict de la chaîne de commandement, ne répondent plus aux attentes des jeunes collaborateurs. Ces

derniers recherchent un environnement de travail plus horizontal, participatif et basé sur la co-construction des décisions.

Tout d'abord, les répondants soulignent que les jeunes générations ont une relation différente avec l'autorité. Elles souhaitent être entendues et impliquées, sans pour autant nier la nécessité d'une organisation structurée. La DRH industrielle l'explique clairement : « Les jeunes ne contestent pas la hiérarchie par principe, mais ils veulent comprendre pourquoi une décision est prise et avoir la possibilité de donner leur avis. Avant, on ne se posait pas de questions, on exécutait. Aujourd'hui, ils veulent être acteurs. »

Certains secteurs, comme la start-up et le retail, ont déjà adopté un modèle plus horizontal, où les collaborateurs ont la possibilité de s'exprimer librement et de participer aux décisions stratégiques ou opérationnelles. La responsable RH de la start-up technologique explique : « Nous fonctionnons par squads, c'est-à-dire par petites équipes autonomes qui prennent leurs propres décisions. Les juniors ont autant de voix que les seniors, et cela fonctionne très bien pour stimuler l'innovation. » Dans le retail, la logique est similaire : « Nos jeunes managers peuvent proposer de nouvelles méthodes de merchandising ou de gestion d'équipe, et leurs idées sont testées rapidement. Cela les motive beaucoup, » souligne la responsable Talent Acquisition.

En revanche, dans les secteurs plus institutionnels, comme l'hôpital public ou l'industrie, la transition vers une structure plus horizontale est encore en cours. Les contraintes réglementaires et les habitudes organisationnelles freinent parfois ce changement. La DRH hospitalière témoigne : « Notre secteur reste très hiérarchisé, notamment pour des raisons de sécurité et de responsabilité. Mais nous essayons de les impliquer dans la réflexion sur les plannings et les processus. »

Ensuite, les cinq répondants s'accordent sur un point : l'ouverture et la capacité d'écoute des managers intermédiaires sont déterminantes pour répondre aux attentes des jeunes générations. La manager RH d'assurance résume ce besoin : « Si les managers de terrain restent trop rigides, on perdra ces jeunes talents. Ils ne veulent pas d'un chef qui impose sans expliquer, mais d'un leader qui accompagne et valorise leurs idées. »

Enfin, tous notent que l'évolution vers une organisation plus agile n'est pas seulement une demande des jeunes générations, mais aussi une nécessité stratégique. Les entreprises doivent s'adapter à un environnement en constante mutation, et cette agilité se reflète dans des structures moins figées.

Santé mentale et bien-être psychologique

Si la santé mentale au travail est un sujet qui s'impose de plus en plus dans le débat public, les entretiens menés montrent que dans les entreprises, la parole reste encore

largement bridée. Tous les professionnels RH s'accordent à dire que les jeunes générations sont plus sensibles à ces enjeux, mais paradoxalement, très peu osent aborder la question ouvertement dans un cadre professionnel. En réalité, le mal-être est souvent exprimé trop tard, au moment où les signaux d'alerte sont déjà critiques, voire irréversibles.

Tout d'abord, plusieurs répondants expliquent que les jeunes collaborateurs attendent de "craquer" pour oser parler, parfois au moment où un arrêt maladie s'impose. La DRH de l'hôpital résume ce paradoxe : « Beaucoup de jeunes ne disent rien pendant des mois, puis un jour, ils tombent. Burn-out, anxiété sévère... Ce n'est pas qu'ils ne ressentent rien avant, mais ils n'osent pas en parler, peut-être par peur d'être jugés ou de paraître fragiles. » Cette tendance est confirmée dans le secteur industriel : « On découvre souvent leur mal-être quand ils posent des congés ou font des erreurs inhabituelles. Mais à ce moment-là, on est déjà en mode curatif, plus en mode préventif, » confie la DRH de la PME.

Ensuite, les dispositifs concrets pour prévenir les risques psychosociaux restent limités, voire inexistants, dans certaines structures. Dans les grandes organisations, des cellules d'écoute ou des lignes d'aide existent, mais elles sont peu connues, ou peu sollicitées. Dans les PME ou les structures à fonctionnement traditionnel, l'approche reste très réactive, souvent gérée au cas par cas, sans vision globale. Comme l'indique la manager RH d'AG Assurance : « Nous avons des outils, mais leur usage reste marginal. La prévention, ce n'est pas encore dans notre ADN collectif. » Chez plusieurs répondants, on perçoit en filigrane une inquiétude plus profonde : celle de voir se répéter les trajectoires d'anciens salariés ayant développé des maladies chroniques liées au stress, comme des troubles musculo-squelettiques, des troubles anxieux durables, voire des pathologies graves. La DRH hospitalière évoque cette réalité : « On a tous vu des collègues plus âgés partir en invalidité, usés par le métier. On ne peut pas reproduire ces scénarios. Préserver la santé mentale des jeunes, c'est éviter des drames humains et des carrières brisées. »

Malgré ce constat préoccupant, quelques signaux positifs émergent. Certains jeunes collaborateurs commencent à affirmer plus clairement leurs limites et à faire de leur bien-être une priorité, y compris au prix d'un ralentissement de carrière ou d'un changement d'environnement. La responsable RH de la start-up raconte : « J'ai eu une jeune collègue qui a osé dire à son manager qu'elle refusait de prendre un projet supplémentaire pour préserver son équilibre. Ce genre de réaction était rare il y a quelques années. » Ce changement de posture, bien que minoritaire, montre que les mentalités évoluent lentement, et que la nouvelle génération pourrait devenir un levier de transformation des cultures de travail trop exigeantes.

Enfin, Les professionnels RH insistent tous sur le rôle préventif que l'entreprise doit jouer. Il ne s'agit pas simplement d'accompagner les burn-out une fois déclarés, mais bien de créer un environnement dans lequel ils n'apparaissent pas : Formation des managers à détecter les signaux faibles, charge de travail raisonnable, droit à la déconnexion respecté, espaces d'expression et de régulation émotionnelle,... Comme le formule la DRH de l'industrie : « Notre but, ce n'est pas d'offrir des béquilles une fois que les gens tombent, c'est d'éviter qu'ils tombent. Ça commence par l'écoute, et par le courage managérial de dire non à la surcharge. »

Sens, engagement sociétal et culture d'entreprise

L'importance du sens au travail est un thème transversal dans les cinq entretiens. Tous les professionnels RH interrogés confirment que les jeunes générations ne veulent plus travailler uniquement pour un salaire, mais cherchent à s'engager dans des projets et des entreprises qui reflètent leurs valeurs. La question du "pourquoi" est devenue aussi importante que celle du "quoi" ou du "comment".

Dans les secteurs étudiés, le sens du travail est abordé de manière différente, mais il reste un facteur clé d'attractivité et de fidélisation. La DRH de l'hôpital public explique : « Chez nous, le sens est directement lié à la mission : sauver des vies, améliorer la santé des gens. Cela parle immédiatement aux jeunes soignants qui veulent avoir un impact concret et immédiat. » L'industrie, en revanche, doit travailler davantage pour expliquer son rôle : « Nous avons dû réinventer notre discours en montrant que nos produits participent à la sécurité des consommateurs. Les jeunes doivent comprendre qu'ils contribuent à quelque chose de plus grand, » raconte la DRH de la PME industrielle.

Tous les répondants soulignent l'importance d'affirmer des valeurs fortes et authentiques. Les jeunes générations ne se contentent pas d'un discours corporate, elles veulent des preuves tangibles de l'engagement de l'entreprise. La manager RH (assurance) témoigne : « Lors d'un entretiens, une jeune candidate nous demandé quelles sont nos actions concrètes en matière de diversité et d'inclusion. Ce ne sont pas juste des mots, ils veulent voir des résultats. » Dans le retail, cette culture se traduit par des initiatives locales et une proximité avec les clients : « Nous avons mis en place des journées solidaires où nos équipes s'impliquent dans des actions sociales, par exemple la distribution de colis alimentaires. Ces initiatives parlent beaucoup aux jeunes collaborateurs, » explique la responsable Talent Acquisition.

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est devenue un argument de recrutement incontournable. Plusieurs répondants ont remarqué que les jeunes candidats posent systématiquement des questions sur les actions de l'entreprise en faveur de l'environnement. La DRH de la PME industrielle détaille : « Nous avons installé des panneaux solaires sur notre toit et nous communiquons beaucoup sur nos efforts pour réduire nos déchets. Les jeunes que nous recrutons apprécient ce genre

d'engagement concret. » De même, la start-up technologique valorise son éthique dans l'utilisation de la technologie : « Nous expliquons que notre code ne sert pas juste à générer du profit, mais qu'il est utilisé pour améliorer la vie des gens, notamment grâce à des solutions plus accessibles, » précise la responsable RH.

Enfin, tous les répondants insistent sur la nécessité de construire une culture d'entreprise sincère et cohérente, qui ne soit pas uniquement "marketing". Les jeunes générations savent très vite faire la différence entre un discours de façade et des actions réelles. Comme l'affirme la responsable RH de la start-up : « Il ne sert à rien de dire qu'on valorise la transparence si, dans les faits, les décisions importantes sont prises à huis clos. Les jeunes veulent participer et comprendre. »

Digitalisation et travail à distance

La digitalisation et l'essor du travail à distance apparaissent comme des évolutions majeures du monde du travail, particulièrement mises en lumière par la pandémie de COVID-19. Tous les responsables RH interrogés s'accordent à dire que ces transformations ne sont pas seulement des tendances passagères, mais des changements structurels profondément ancrés dans les attentes des jeunes générations.

Premièrement, tous les secteurs représentés ont investi dans des outils numériques pour moderniser leurs processus. La digitalisation ne se limite plus aux outils de communication (emails ou messagerie instantanée), mais s'étend désormais à l'ensemble du cycle de vie RH : recrutement, onboarding, formation, suivi des compétences et gestion des carrières. La manager RH d'assurance souligne cet impact : « Aujourd'hui, 90 % si ce n'est 100% de nos entretiens de recrutement se déroulent en visioconférence via Teams. Nous avons également développé des modules e-learning pour la formation continue, ce qui est particulièrement apprécié des jeunes générations qui sont habituées au digital. » De son côté, la start-up technologique a adopté une approche encore plus radicale : « Tous nos processus sont digitalisés, depuis la signature du contrat en ligne jusqu'aux réunions d'équipe. Nous n'avons quasiment plus de documents papier. »

Deuxièmement, le télétravail est désormais perçu par les jeunes générations comme un critère incontournable dans le choix d'un employeur. Les cinq répondants confirment que l'absence de politique de travail à distance peut être un frein au recrutement et à la fidélisation des jeunes talents. La responsable Talent Acquisition du retail raconte : « Lors de nos entretiens, les jeunes candidats nous demandent systématiquement si le télétravail est possible. » Dans la start-up, la flexibilité est totale : « Nous sommes en full remote. Nos collaborateurs peuvent travailler de chez eux ou même de l'étranger. Ce mode de fonctionnement attire beaucoup de jeunes qui privilégient la liberté d'organisation. » Dans le secteur de l'assurance, la présence au bureau est requise deux

jours par semaine : un jour fixe commun à l'ensemble des équipes, et un second jour librement choisi par chaque collaborateur en fonction de ses préférences.

Cependant, le travail à distance n'est pas possible pour tous les métiers, notamment dans des secteurs où la présence physique est indispensable. La DRH hospitalière insiste sur cette réalité : « Pour les soignants, le télétravail est évidemment impossible. En revanche, nous avons développé des réunions d'équipe hybrides et des plateformes de suivi médical à distance pour les tâches administratives. » L'industrie rencontre une situation similaire : « Les opérateurs doivent être sur site pour gérer les machines. Mais pour les fonctions support, nous avons mis en place deux jours de télétravail par semaine, ce qui est déjà une petite révolution chez nous, » explique la DRH dans le secteur industriel.

Enfin, si la digitalisation et le télétravail offrent de la flexibilité, certains répondants alertent sur le risque de perte de lien social. La manager RH d'assurance précise : « Les jeunes apprécient le télétravail, mais valorisent aussi des moments conviviaux. »

Pratiques RH innovantes

L'innovation dans les pratiques RH est une thématique récurrente dans les entretiens, car elle est perçue comme essentielle pour capter l'attention des jeunes générations, souvent décrites comme en quête de nouveauté et de dynamisme. Les répondants soulignent que la modernisation des outils et des méthodes de gestion des ressources humaines est non seulement un levier d'attractivité, mais aussi un facteur de fidélisation.

Premièrement, la digitalisation est au cœur des innovations mises en place par les cinq organisations. Tous confirment avoir modernisé leurs outils de gestion, qu'il s'agisse des processus de recrutement, d'intégration ou de formation. Dans la start-up technologique, ce virage digital est naturel : « Tout notre processus RH se fait en ligne, depuis la candidature jusqu'à l'onboarding. Nous avons une plateforme qui centralise tout : les modules de formation, les feedbacks, et même un espace communautaire pour poser des questions, » explique la responsable RH. Dans le retail, la société a pour projet de déployer une plateforme en ligne pour suivre la montée en compétences des collaborateurs : « Nos jeunes recrues pourront valider des compétences via des modules interactifs et recevoir des badges numériques, ce qui rendra le parcours plus ludique et motivant, » explique la responsable Talent Acquisition.

Deuxièmement, pour engager les jeunes générations, plusieurs organisations ont introduit des éléments de gamification dans leurs formations ou leurs campagnes d'intégration. La start-up illustre bien cette approche : « Nous avons gamifié nos formations internes : chaque nouveau collaborateur doit relever des "missions" et accumuler des points pour débloquent de nouvelles fonctionnalités. Cela crée une

émulation collective et rend l'apprentissage plus fun, » explique la responsable RH. Dans l'industrie, ce concept a été adapté à un contexte plus technique : « Nous avons créé des modules de simulation où les opérateurs doivent résoudre des pannes fictives dans un environnement virtuel, un peu comme un jeu vidéo, » précise la DRH de la PME.

Troisièmement, seulement 1/5 des répondants mentionne la mise en place de programmes de mentorat inversé, une pratique innovante qui permet aux jeunes collaborateurs de former leurs aînés sur des thématiques telles que les outils digitaux, les réseaux sociaux ou les nouvelles tendances technologiques. La manager RH de l'assurance explique : « Nous avons lancé un programme où nos juniors forment les seniors à l'utilisation de certaines applications numériques. Cela crée un vrai échange, et les plus jeunes apprécient de sentir qu'ils apportent une expertise. »

Ensuite, l'accueil des nouvelles recrues bénéficie aussi d'innovations. Dans l'industrie, par exemple, un onboarding en réalité virtuelle a été développé : « Nous avons investi dans un simulateur 3D pour permettre aux nouveaux opérateurs de se familiariser avec les machines avant même de les utiliser. C'est plus sécurisant et plus engageant, » explique la DRH industrielle. Le retail a quant à lui mis en place des sessions d'intégration en mode "escape game" : « Les jeunes recrues doivent résoudre des énigmes en équipe, ce qui leur permet de découvrir l'entreprise tout en développant l'esprit d'équipe, » raconte la responsable Talent Acquisition.

En conclusion, bien que tous les répondants reconnaissent l'efficacité de ces outils innovants, certains soulignent qu'ils ne doivent pas se substituer aux échanges humains. Comme le rappelle la DRH hospitalière : « Les outils digitaux sont utiles, mais rien ne remplace une vraie conversation ou un accompagnement personnalisé. Nous devons trouver un équilibre entre la technologie et la relation humaine. »

Tensions, limites et pistes d'amélioration

Si les jeunes générations représentent une véritable opportunité de transformation pour les organisations, elles apportent également de nouveaux défis auxquels les professionnels RH doivent s'adapter. Les cinq répondants ont identifié plusieurs tensions récurrentes, principalement liées à la fidélisation, à l'impatience des jeunes collaborateurs et à la nécessité de faire évoluer des modèles organisationnels parfois trop rigides.

Premièrement, le turnover est cité par tous comme l'une des principales difficultés. Les jeunes générations ne se projettent plus dans une carrière linéaire au sein d'une même entreprise, ce qui fragilise la stabilité des équipes. La responsable Talent Acquisition du retail témoigne : « Il nous arrive de former des jeunes pendant six mois, et ils quittent l'entreprise après un an pour un poste qui leur semble plus flexible ou mieux payé. » Ce phénomène se retrouve également dans la start-up technologique : « Les jeunes

développeurs n'hésitent pas à partir au bout de 18 mois si un autre projet leur semble plus stimulant ou s'ils estiment ne pas progresser assez vite, » explique la responsable RH.

Deuxièmement, l'impatience concernant la progression de carrière est également un point de tension. Les jeunes générations veulent des résultats rapides, que ce soit en termes de responsabilités, de formation ou de reconnaissance. La manager RH d'assurance raconte : « Un jeune consultant m'a demandé après 18 mois pourquoi il n'avait pas encore eu de promotion. Il n'avait pas encore acquis toute l'expérience nécessaire, mais pour lui, 18 mois sans évolution, c'était déjà trop long. »

Ensuite, Dans certains secteurs, notamment l'hôpital public et l'industrie, les attentes de flexibilité se heurtent aux réalités opérationnelles. La DRH hospitalière souligne : « Nous ne pouvons pas proposer de télétravail aux infirmiers, ni des horaires trop modulables, car cela mettrait en péril le fonctionnement des équipes et la continuité des soins. » De même, dans l'industrie : « Nos ateliers nécessitent une présence physique constante. Nous compensons avec d'autres avantages, comme des primes de performance et des formations techniques, » explique la DRH dans l'industrie.

Enfin, un autre défi identifié par plusieurs répondants est la communication entre les différentes générations présentes dans l'entreprise. Les jeunes privilégient des outils instantanés comme Teams ou WhatsApp, alors que les générations plus anciennes préfèrent l'email ou les réunions formelles. La responsable RH de la start-up illustre cette différence : « Un junior m'a dit qu'il trouvait les emails "vieillots" et préférait envoyer un message instantané. Mais pour certains managers, ce mode de communication paraît trop informel. »

5.4. Conclusion

Ce chapitre a permis de dresser un état des lieux empirique des attentes exprimées par les jeunes générations face au travail, ainsi que des perceptions et pratiques des professionnels des ressources humaines en réponse à ces nouvelles exigences.

Du côté quantitatif, les statistiques descriptives ont mis en évidence des tendances fortes parmi les répondants, notamment l'importance accordée à la flexibilité, à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, à la reconnaissance, mais aussi au sens du travail et à l'alignement avec les valeurs de l'entreprise. Les tests du χ^2 et les corrélations de Pearson ont permis d'objectiver certaines relations entre variables, révélant des liens significatifs entre la quête de sens, l'engagement sociétal des entreprises, et des préférences en matière de management ou de format de travail. Toutefois, plusieurs hypothèses se sont révélées non significatives, soulignant la diversité des profils et la complexité des comportements professionnels chez les jeunes actifs.

Le volet qualitatif, quant à lui, a enrichi cette compréhension en apportant un regard organisationnel sur les enjeux d'attractivité, d'intégration, de fidélisation et de transformation managériale. Les entretiens révèlent une convergence des discours autour de l'autonomie, de la nécessité d'un feedback régulier, de l'attachement aux valeurs, mais aussi des difficultés rencontrées par certaines structures à s'adapter pleinement aux attentes des jeunes.

Ce double compte rendu, quantitatif et qualitatif, a ainsi permis de faire émerger les points de convergence et de tension entre les attentes des jeunes générations et les réponses des entreprises, tout en préparant le terrain pour une analyse plus approfondie dans le chapitre suivant.

Chapitre 6 – Analyse et Interprétation des résultats

6.1. Introduction

Ce chapitre est consacré à l'analyse et à l'interprétation des résultats issus des deux volets de la recherche empirique : le questionnaire administré auprès de 130 jeunes actifs appartenant aux générations Y et Z, et les entretiens réalisés avec cinq professionnels des ressources humaines issus de secteurs variés. L'objectif est de confronter ces données aux apports de la littérature théorique, afin de mettre en lumière les dynamiques à l'œuvre dans l'évolution du rapport des jeunes générations au travail.

Il s'agit, d'une part, d'identifier les grandes tendances qui se dessinent en matière d'attentes, de priorités et de comportements professionnels ; d'autre part, d'évaluer dans quelle mesure ces évolutions sont perçues, comprises et intégrées par les entreprises, à travers le regard des responsables RH interrogés. Cette approche permet d'articuler les points de vue des jeunes actifs avec ceux des organisations, tout en les replaçant dans le cadre d'analyse théorique établi en première partie.

L'analyse est structurée en sections thématiques, en lien direct avec les dimensions centrales du rapport au travail développées dans la revue de littérature : les priorités professionnelles, les valeurs et l'éthique, la flexibilité et le télétravail, le management et la reconnaissance, la santé mentale, ainsi que les stratégies d'adaptation des entreprises. Chaque section croise les résultats quantitatifs et qualitatifs avec les cadres théoriques mobilisés, afin de dégager les convergences, les écarts et les tensions éventuelles.

Cette lecture croisée vise à éclairer la manière dont les jeunes générations redéfinissent les contours du travail, et à analyser la capacité des entreprises à s'ajuster à ces mutations. Elle prépare ainsi les éléments de réflexion qui nourriront les recommandations stratégiques formulées dans la dernière partie du mémoire.

6.2. Les priorités professionnelles des jeunes générations

L'une des premières observations issues de l'étude empirique concerne la reconfiguration des priorités professionnelles chez les jeunes générations. Si les générations précédentes valorisaient avant tout la sécurité de l'emploi et la stabilité, les résultats de l'enquête indiquent que les répondants placent aujourd'hui au centre de leurs préoccupations des dimensions telles que la liberté, l'équilibre de vie, et la recherche de sens, tout en conservant une attention significative au critère salarial. Ces attentes reflètent un rapport au travail plus subjectif, pluraliste et évolutif.

Du point de vue théorique, plusieurs auteurs soulignent ce basculement générationnel. Fanny Lederlin (2021) évoque une "grande bifurcation" dans le sens donné au travail,

tandis que Bonnet, Mazari-Verley et Le Mené (2020) décrivent une nouvelle génération pour qui le travail ne constitue plus nécessairement le cœur structurant de la vie. Cette remise en question de la centralité du travail se manifeste notamment par une volonté affirmée de préserver sa qualité de vie, de disposer de davantage d'autonomie, et de rechercher un alignement avec ses valeurs personnelles.

Les résultats de l'enquête confirment ces tendances. Les répondants expriment en majorité une priorité donnée à la liberté dans la vie professionnelle, suivie par l'équilibre de vie et le sens, tandis que la notion de carrière arrive en retrait. Cette hiérarchie des priorités illustre un changement de paradigme où la réalisation personnelle, l'autonomie d'action et la cohérence avec soi-même prennent le pas sur les logiques de progression statutaire.

Cependant, Si plusieurs auteurs soulignent un recul de la centralité du travail et une mise à distance des logiques de carrière traditionnelles (Lederlin, 2021 ; Bonnet, Mazari-Verley et Le Mené, 2020), l'analyse statistique montre que le salaire reste un critère fondamental pour une majorité de jeunes, et cela indépendamment du profil sociodémographique. Cela nuance partiellement les analyses de rupture, et montre plutôt une évolution vers une coexistence d'attentes classiques et nouvelles, où les aspirations de sens et de liberté ne supplantent pas totalement les dimensions plus matérielles du travail.

Par ailleurs, les entretiens avec les responsables RH confirment cette pluralité. Les professionnels interrogés reconnaissent une évolution nette dans les motivations exprimées par les jeunes recrues : moins de valorisation du prestige ou du statut, mais une attente forte d'autonomie, de sens immédiat et de flexibilité. Cependant, ils notent également une certaine instabilité dans les discours, avec des priorités parfois fluctuantes ou exprimées de manière ambivalente, ce qui complexifie la lecture de ces nouvelles attentes.

6.3. L'impact sociétal et les valeurs personnelles

Au sein des jeunes générations, la question des valeurs personnelles prend une place croissante dans les choix de carrière. Loin d'être marginale, cette dimension éthique apparaît de manière transversale dans l'ensemble des données analysées, et s'impose comme un facteur structurant du rapport au travail. Qu'il s'agisse de l'importance accordée à l'impact positif de l'entreprise, de la volonté de refuser une offre incohérente avec ses convictions, ou encore des attentes en matière de diversité et de santé mentale, les résultats confirment que l'alignement entre les valeurs individuelles et les pratiques organisationnelles constitue un critère de décision central.

La littérature théorique permet d'éclairer cette évolution. Plusieurs travaux récents, dont ceux de Yunna Liu et Hao Wang (2021), soulignent l'importance croissante accordée au

sens, à la cohérence morale et à l'utilité sociale du travail. Dans cette optique, l'entreprise n'est pas seulement un employeur : elle devient une entité avec laquelle les jeunes souhaitent partager une certaine vision du monde. Cette conception du travail à impact se traduit par une exigence accrue vis-à-vis des engagements RSE, de la transparence éthique et de l'authenticité des discours internes. Elle rejoint également les conclusions de Bertrand Jouvenot, qui décrit l'épanouissement personnel comme un droit assumé par les nouvelles générations, au cœur de leur trajectoire professionnelle.

Les données issues du questionnaire confirment cette tendance : les personnes qui déclarent accorder une importance élevée aux valeurs sont aussi celles qui se disent prêtes à refuser une offre ne correspondant pas à leurs convictions (corrélation significative entre Q11b et Q14). De même, les actions les plus attendues de la part des entreprises (Q15) concernent souvent des domaines perçus comme liés aux valeurs : égalité salariale, inclusion, santé mentale, impact environnemental. Ces résultats illustrent un besoin de cohérence entre les discours et les pratiques, mais aussi une volonté d'inscrire son activité professionnelle dans une forme d'engagement personnel.

L'analyse statistique n'a pas révélé de lien significatif entre le niveau d'études et la sensibilité à ces valeurs ($Q4 \times Q14$, $p = 0,9480$), ni entre l'importance accordée aux valeurs et les actions RH attendues ($Q11 \times Q15$, $p = 0,9819$). Toutefois, une lecture plus qualitative des croisements laisse entrevoir des tendances visuelles, notamment une attention accrue aux questions d'inclusion et de santé mentale chez les profils les plus stressés ou les plus engagés.

Les entretiens menés avec les responsables RH permettent de confronter ces attentes à la réalité des pratiques organisationnelles. Plusieurs interlocuteurs reconnaissent la montée en puissance de la question des valeurs, qu'il s'agisse de RSE, de diversité ou d'inclusion. Certains la perçoivent comme une opportunité pour renforcer la marque employeur, d'autres comme un défi structurel.

Ce décalage parfois observé entre les valeurs affichées et les pratiques réelles peut nuire à la crédibilité de l'entreprise, et constitue un facteur de désengagement. À l'inverse, les structures capables d'incarner concrètement leurs engagements apparaissent comme plus attractives, notamment lorsqu'elles intègrent ces préoccupations dans leur fonctionnement quotidien (management, communication interne, stratégie RH).

En conclusion, l'analyse montre que les jeunes générations intègrent de manière croissante la dimension éthique à leurs choix professionnels. Loin d'être un critère secondaire, l'alignement des valeurs constitue un levier de motivation, de fidélisation et de projection. Pour les entreprises, cela implique de passer d'un discours institutionnel

à une mise en cohérence réelle des pratiques, en construisant des environnements où les valeurs ne sont pas simplement déclarées, mais vécues au quotidien.

6.4. Télétravail, flexibilité et management

Parmi les évolutions majeures du monde du travail ces dernières années, la digitalisation et l'essor du télétravail occupent une place centrale dans les attentes des jeunes générations. Les résultats de l'étude empirique confirment que la flexibilité organisationnelle, entendue comme la capacité à choisir son lieu et son rythme de travail, constitue désormais un critère décisif dans la perception de la qualité d'un emploi. Cette demande s'inscrit dans un mouvement plus large de remise en question des cadres traditionnels, que ce soit en termes d'horaires, de contrôle hiérarchique ou de présence obligatoire au bureau.

Dans la revue de littérature, plusieurs auteurs ont souligné l'importance croissante de la flexibilité dans le rapport au travail. Konle-Seidl & Danesi (2022) montrent que les jeunes générations ont grandi dans un environnement technologique fluide, qui façonne leurs attentes envers un monde professionnel plus agile et moins contraint. De leur côté, Schneider (2024) et Gill et al. (2023) soulignent que la digitalisation ne se limite pas à un simple changement de support, mais qu'elle modifie en profondeur la relation au management, à la productivité et à la collaboration.

L'analyse des données d'enquête fait apparaître une forte préférence pour les formats hybrides ou télétravaillés, qui s'accompagne d'une attente de management plus horizontal et participatif. Le test du χ^2 entre le format de travail préféré (Q12) et le type de management jugé motivant (Q13) révèle une relation significative, confirmant que les jeunes ne dissocient pas le lieu de travail du style managérial attendu. La flexibilité apparaît donc comme un levier d'autonomie, mais aussi comme un indicateur de confiance dans la relation au supérieur hiérarchique.

Les entretiens avec les professionnels RH permettent d'approfondir cette interprétation. Plusieurs responsables évoquent une volonté marquée des jeunes collaborateurs de disposer d'une marge de manœuvre dans l'organisation de leur temps, tout en souhaitant un accompagnement de proximité. Ce double besoin d'indépendance et de feedback régulier suppose un réajustement du management, souvent difficile à opérer dans des structures encore marquées par des logiques de contrôle vertical.

Certains interlocuteurs soulignent par ailleurs les résistances organisationnelles à cette transformation. Dans certains secteurs comme l'assurance, le télétravail reste encadré par des politiques strictes (présence obligatoire deux jours par semaine, dont un imposé). Si ces modalités constituent une avancée par rapport aux normes d'avant-crise, elles peuvent encore être perçues comme rigides par les plus jeunes, qui aspirent à plus de souplesse et de responsabilité dans la gestion de leur emploi du temps.

La littérature souligne également que le télétravail ne va pas de soi : il suppose une culture de la confiance, une maîtrise des outils numériques, mais aussi une capacité de l'entreprise à maintenir du lien, du collectif et du sens à distance. Gill et al. (2023) rappellent notamment que le digital modifie les attentes en matière de reconnaissance et de soutien, et qu'un encadrement trop distant peut générer du désengagement. Dans cette optique, le management participatif, fondé sur la communication, la co-construction et la transparence, apparaît comme le modèle le plus compatible avec les attentes des jeunes générations.

En somme, les données empiriques confirment les apports théoriques : les jeunes générations souhaitent bénéficier de flexibilité, non pas comme un privilège, mais comme une condition normale d'exercice de leur activité. Elles associent cette flexibilité à des valeurs de confiance, d'autonomie et de responsabilisation, et attendent en retour un management de soutien, capable d'orienter sans contraindre. Pour les entreprises, répondre à ces attentes suppose de revoir non seulement l'organisation spatiale du travail, mais aussi les modes de pilotage, de communication et de reconnaissance managériale.

6.6. Stress et bien-être

Parmi les thématiques les plus sensibles émergentes dans le rapport des jeunes générations au travail, la santé mentale occupe une place de plus en plus centrale. Si le bien-être psychologique était autrefois relégué au second plan des politiques RH, il tend aujourd'hui à devenir un critère structurant du rapport au travail, au même titre que la rémunération, la flexibilité ou l'équilibre de vie. Les jeunes générations expriment des attentes claires : pouvoir travailler dans un environnement respectueux de leur équilibre mental, avec des marges de respiration, de l'écoute, et un soutien en cas de difficulté.

La littérature théorique souligne ce basculement des priorités. Liu et Wang (2021) insistent sur l'importance de créer des conditions propices à l'épanouissement, à la sécurité psychologique et au sentiment d'utilité. Jouvenot (2021), de son côté, affirme que les jeunes considèrent désormais leur bien-être comme un droit légitime, non négociable, qu'ils placent au cœur de leurs arbitrages professionnels.

Les données quantitatives de l'enquête vont dans le même sens. De nombreuses personnes interrogées déclarent attendre de leur employeur des actions concrètes en faveur de la santé mentale, de la flexibilité et du respect de l'équilibre personnel. Les croisements statistiques, bien que proches du seuil de significativité, suggèrent que les individus déclarant un niveau de stress élevé sont aussi ceux qui attendent le plus d'engagement sur les questions de santé mentale, d'inclusion et de charge de travail (Q16 × Q15). Toutefois, le croisement entre stress et possibilité de parler de santé

mentale avec la hiérarchie (Q16 × Q18) révèle une tension persistante : ceux qui souffrent le plus sont souvent les moins enclins à s'exprimer.

Les entretiens avec les professionnels RH confirment cette ambivalence. Tous reconnaissent que les jeunes générations sont plus sensibles à la santé mentale, mais constatent aussi que la parole reste largement bridée dans les environnements professionnels. Le mal-être est souvent tu, puis exprimé tardivement, au moment où les conséquences deviennent critiques. Comme le souligne la DRH de l'hôpital public, les jeunes "ne disent rien pendant des mois, puis un jour, ils tombent". Le constat est partagé dans l'industrie, où le stress ne se révèle qu'à travers des erreurs, des congés maladie, ou des comportements inhabituels.

Ce décalage entre attentes et expression s'explique notamment par des cultures d'entreprise encore marquées par la performance, le tabou de la fragilité, et une prévention insuffisamment structurée. Dans certaines grandes entreprises, des dispositifs d'écoute existent, mais restent peu visibles ou peu utilisés. Dans les structures plus traditionnelles, la prévention est souvent absente ou gérée au cas par cas, sans politique globale. La manager RH d'un grand groupe d'assurance résume ainsi : "Nous avons des outils, mais leur usage reste marginal. La prévention, ce n'est pas encore dans notre ADN collectif." Cette réalité alimente une forme de préoccupation éthique chez certains professionnels RH, qui évoquent les trajectoires lourdes d'anciens salariés abîmés par des conditions de travail pathogènes. La DRH hospitalière rappelle ainsi l'importance de rompre avec les modèles passés : "Préserver la santé mentale des jeunes, c'est éviter des drames humains et des carrières brisées."

Des signaux d'évolution émergent toutefois. Quelques jeunes collaborateurs commencent à affirmer leurs limites plus tôt, y compris au prix d'un ralentissement de carrière. Ce changement de posture, bien que marginal, témoigne d'une prise de conscience générationnelle, que certains professionnels perçoivent comme un levier potentiel de transformation culturelle.

En définitive, l'analyse montre que la santé mentale ne peut plus être traitée de manière réactive. Pour répondre aux attentes des jeunes, les entreprises doivent passer d'une logique de réparation à une logique de prévention intégrée, reposant sur : la formation des managers à la détection des signaux faibles, des marges de manœuvre dans la charge de travail, un droit à la déconnexion effectif, des espaces d'expression psychologique accessibles et sécurisés. Autrement dit, il s'agit de ne plus attendre que les collaborateurs "tombent", mais de créer un environnement où ils puissent tenir, s'exprimer et se construire durablement. C'est à cette condition que les entreprises pourront concilier performance collective et bien-être individuel, dans une logique de soutenabilité humaine du travail.

6.7.

Face à l'évolution des attentes professionnelles des jeunes générations, les entreprises sont progressivement amenées à revoir leurs pratiques organisationnelles et managériales. L'analyse des entretiens menés avec les professionnels RH montre que si les transformations sont inégales selon les structures, une dynamique d'adaptation est bien engagée. Cette adaptation prend des formes diverses, allant de l'ajustement ponctuel à des révisions plus profondes du modèle de gestion des ressources humaines.

Plusieurs stratégies convergent autour d'un objectif commun : répondre à la quête de sens, d'équilibre et de reconnaissance exprimée par les jeunes actifs. Certaines initiatives relèvent d'un changement de posture managériale, avec une volonté plus affirmée de proposer un accompagnement de proximité, des feedbacks réguliers, et une reconnaissance plus explicite de la contribution individuelle. Cela rejoint les apports de la littérature (cf. section 3.2.2), qui identifie le feedback continu et la reconnaissance non hiérarchique comme des leviers efficaces d'engagement intergénérationnel.

Sur le plan organisationnel, la flexibilité s'impose comme un axe structurant. L'intégration du télétravail partiel, la possibilité de moduler les horaires, ou encore la liberté dans la gestion des tâches sont autant d'éléments cités par les responsables RH pour attirer et fidéliser les jeunes profils. Dans certaines entreprises, comme dans le secteur de l'assurance, des règles hybrides ont été instaurées (deux jours de présence par semaine dont un librement choisi), afin de concilier besoin de cadre collectif et autonomie individuelle. Ces pratiques font écho à ce que la littérature identifie comme des dispositifs favorables à la responsabilisation et à la confiance (cf. section 3.2.1).

Par ailleurs, les entretiens révèlent un intérêt croissant pour des dispositifs RH innovants visant à renouveler la relation au travail et à mieux répondre aux attentes des jeunes générations. Parmi les leviers évoqués, on retrouve notamment le mentorat inversé, l'onboarding digitalisé et la gamification de certaines étapes du parcours salarié. Ces dispositifs permettent de créer une dynamique d'apprentissage mutuel, de favoriser l'intégration personnalisée des nouveaux arrivants et de mobiliser des formats plus interactifs et engageants. Comme l'ont montré les travaux mobilisés dans la revue de littérature (cf. section 3.2.3), ces outils, bien qu'encore émergents, s'inscrivent dans une logique de refonte des pratiques RH, plus centrées sur l'expérience collaborateur, la réciprocité et l'individualisation des parcours.

Cependant, ces initiatives restent encore minoritaires dans l'échantillon étudié, et souvent concentrées dans des environnements organisationnels jeunes, agiles ou fortement digitalisés. Dans les secteurs plus traditionnels (banque, assurance, hôpital, industrie), leur déploiement se heurte à plusieurs obstacles : inertie culturelle, complexité des processus internes, ou encore résistance au changement managérial.

Ces freins confirment que l'innovation RH ne repose pas uniquement sur des outils, mais sur un véritable changement de posture, comme le souligne Lederlin (2021), pour qui les nouvelles générations attendent avant tout une transformation du rapport hiérarchique et une ouverture à des formes de coopération plus horizontales. Ainsi, l'adoption de dispositifs innovants ne peut produire d'effets durables que si elle s'accompagne d'une remise en question des logiques de pouvoir, de contrôle et de transmission unilatérale de l'expertise.

Un autre axe d'adaptation identifié concerne les engagements éthiques et sociétaux. Conscientes de l'importance accordée aux valeurs par les jeunes collaborateurs, certaines entreprises développent ou renforcent leur politique RSE, valorisent leurs actions en matière de diversité, d'égalité salariale ou d'impact environnemental, et intègrent ces thématiques dans leur communication RH. Cette orientation rejoint les analyses de Liu & Wang (2021), qui identifient le besoin d'utilité sociale et de cohérence morale comme une priorité dans les trajectoires professionnelles des jeunes talents. De même, Jouvenot (2021) évoque un basculement vers un travail perçu comme un prolongement de ses engagements personnels, dans lequel l'épanouissement passe aussi par l'alignement éthique.

Cependant, les entretiens soulignent une distance parfois marquée entre les discours et les pratiques. Plusieurs responsables RH reconnaissent que si des engagements sont affichés, leur traduction concrète reste limitée ou peu visible pour les collaborateurs. Cette dissonance peut engendrer une perte de crédibilité, en particulier auprès d'un public jeune attentif à la cohérence entre valeurs proclamées et réalités vécues. Elle fait écho aux propos de Bonnet, Mazari-Verley et Le Mené (2020), qui décrivent une jeunesse méfiante vis-à-vis des stratégies de communication d'entreprise perçues comme superficielles ou opportunistes. Ainsi, l'adhésion des jeunes générations ne se conquiert pas uniquement par des slogans, mais par la preuve tangible d'un engagement sincère, constant et intégré dans le quotidien du travail.

Enfin, plusieurs professionnels RH insistent sur l'importance d'un travail de fond sur la culture managériale. La difficulté ne réside pas seulement dans la mise en place d'outils, mais dans la transformation des mentalités, notamment chez les managers intermédiaires, souvent pris en tenaille entre des injonctions de performance et de bienveillance. Comme l'indique la DRH de l'industrie : « On peut mettre en place toutes les mesures du monde, si les managers n'ont pas intégré le changement de posture, on n'avance pas. »

En conclusion, les stratégies d'adaptation observées témoignent d'une prise de conscience réelle, mais d'un niveau de maturité encore variable selon les structures. Certaines entreprises ont amorcé une transformation culturelle profonde, quand d'autres restent dans une logique défensive ou opportuniste. Pour répondre

durablement aux attentes des jeunes générations, il semble indispensable de dépasser les ajustements symboliques pour construire une expérience de travail cohérente, transparente et alignée, à la fois avec les aspirations individuelles et les exigences collectives.

6.8. Conclusion

L'analyse croisée des résultats quantitatifs et qualitatifs permet de dégager plusieurs enseignements structurants sur le rapport des jeunes générations au travail. Elle confirme l'émergence d'un modèle fondé sur la pluralité des attentes, où les dimensions traditionnelles du travail (rémunération, sécurité) coexistent avec des exigences nouvelles en matière de sens, de flexibilité, de reconnaissance et de bien-être. Ces attentes dessinent un rapport au travail plus subjectif, plus réflexif, mais aussi plus exigeant, dans lequel les jeunes actifs attendent une forme de cohérence globale entre les conditions de travail, les pratiques managériales et les valeurs portées par l'organisation.

Les résultats montrent également que les entreprises commencent à adapter leurs pratiques, en introduisant davantage de souplesse, de dialogue et de dispositifs RH innovants. Toutefois, cette évolution reste inégale selon les secteurs, la taille des structures et la culture managériale en place. Des tensions persistent entre les attentes des jeunes et les capacités d'adaptation des organisations, notamment en ce qui concerne la reconnaissance, la santé mentale ou encore les perspectives d'évolution. Ces écarts traduisent une négociation encore inachevée autour des normes professionnelles, des repères hiérarchiques et du rôle attribué au travail dans les trajectoires individuelles.

En confrontant les apports de la littérature aux réalités du terrain, ce chapitre a permis d'identifier à la fois des convergences et des points de rupture. Il met en évidence la nécessité, pour les entreprises, de dépasser les ajustements ponctuels pour construire des réponses structurelles, ancrées dans une vision renouvelée du rapport au travail. Ces constats serviront de base aux recommandations formulées dans la dernière partie du mémoire, en vue de proposer des pistes concrètes d'adaptation aux attentes des jeunes générations.

Chapitre 7 – Limites

Comme toute démarche de recherche, ce travail présente un certain nombre de limites qu'il convient de souligner afin de situer la portée des résultats et des interprétations proposées.

D'un point de vue théorique, la littérature relative aux jeunes générations, et plus particulièrement à la génération Z, reste encore en construction. Le recul est limité, notamment parce que cette génération n'a intégré le marché du travail que récemment. De nombreux travaux sont encore en cours, et les modèles théoriques disponibles, bien qu'intéressants, peuvent manquer de profondeur ou de validation empirique à grande échelle. De la même manière, les approches consacrées aux nouvelles tendances managériales – telles que le feedback continu, l'onboarding digitalisé ou le mentorat inversé – commencent à émerger, mais ne bénéficient pas encore d'un consensus scientifique consolidé. Ces éléments limitent la possibilité de s'appuyer sur un cadre théorique stabilisé.

Sur le plan empirique, plusieurs limites méthodologiques doivent être soulignées. L'échantillon mobilisé dans le cadre de l'enquête quantitative est composé de 130 répondants, ce qui reste relativement restreint pour une généralisation des résultats à l'ensemble des jeunes actifs. De plus, la méthode d'échantillonnage utilisée ne permet pas d'assurer une représentativité statistique au sens strict. Concernant les entretiens, seuls cinq responsables RH issus de secteurs différents ont été interrogés. Si cette diversité sectorielle permet une richesse d'analyse, elle ne saurait couvrir l'ensemble des réalités organisationnelles existantes. Comme mentionné dans le chapitre méthodologique, les résultats qualitatifs doivent donc être interprétés avec prudence et considérés comme des éléments d'illustration, plus que comme des tendances généralisables.

Enfin, cette recherche s'est également déroulée dans un cadre contraint, à la fois en termes de temps et de volume, en raison des exigences académiques. Le format limité du mémoire n'a pas permis d'approfondir certaines dimensions complémentaires, telles que les différences interculturelles, les effets du statut (salarié, freelance, fonction publique) ou encore les logiques intergénérationnelles en entreprise. Ces aspects pourraient faire l'objet de recherches futures.

Malgré ces limites, cette étude propose un éclairage pertinent sur les transformations à l'œuvre dans le rapport au travail des jeunes générations, en croisant plusieurs approches complémentaires. Elle constitue ainsi une base solide pour nourrir la réflexion stratégique des entreprises et ouvrir des pistes de recherche ultérieures.

Chapitre 8 - Réponse à la question de recherche

Comment les jeunes générations redéfinissent-elles leur rapport au travail, et dans quelle mesure les entreprises s'adaptent-elles à ces nouvelles attentes ? L'analyse croisée des résultats quantitatifs, des entretiens RH et des apports théoriques permet d'apporter une réponse structurée à cette interrogation, en distinguant d'une part les principales caractéristiques du nouveau rapport au travail porté par les jeunes générations, et d'autre part les stratégies d'adaptation mises en œuvre, avec leurs limites.

Tout d'abord, les jeunes générations, en particulier les 18–35 ans interrogés dans le cadre de cette recherche, expriment un rapport au travail qui ne se résume plus à un seul critère dominant. Contrairement aux générations précédentes, qui plaçaient souvent la sécurité ou la stabilité au sommet de leurs priorités, les jeunes actifs revendiquent une approche plus diversifiée, articulant à la fois objectifs personnels, aspirations sociales, et exigences structurelles.

Ensuite, le salaire constitue un point d'ancrage central. Bien que les jeunes remettent en question le travail comme valeur fondatrice de l'identité, ils attendent en contrepartie une juste rémunération, perçue comme un signe de reconnaissance, de justice, et de valorisation. Il s'agit là de l'attente la plus largement partagée, tous profils confondus. Les données du questionnaire confirment que le salaire reste en tête des éléments jugés importants, et les entretiens montrent que les jeunes n'hésitent pas à refuser une offre ou à changer d'emploi si l'offre salariale n'est pas cohérente avec leurs attentes. Ce constat rejoint la littérature (Lederlin, 2021), qui souligne que la rémunération est toujours présente, mais recontextualisée dans un besoin d'équité perçue et de progression rapide.

Autour de cette exigence salariale s'articulent d'autres attentes fortes : l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, la flexibilité, le besoin de sens, la reconnaissance et la cohérence éthique. Ces éléments sont souvent exprimés de manière conjointe, traduisant un rapport au travail fondé sur la cohérence globale de l'expérience professionnelle, et non sur une logique de hiérarchisation rigide. Les jeunes attendent de pouvoir s'épanouir dans un cadre respectueux de leurs rythmes de vie, de pouvoir s'exprimer, progresser, mais aussi de contribuer à une entreprise dont les engagements sont alignés avec leurs valeurs.

La dimension psychologique du travail devient également un critère décisif. Les jeunes souhaitent que la santé mentale soit reconnue comme une dimension légitime du cadre professionnel. Ils attendent une prévention proactive, la possibilité d'exprimer leur mal-être sans crainte de jugement, et des mécanismes de soutien accessibles. Ce besoin, encore peu pris en compte par certaines organisations, traduit une redéfinition du bien-être au travail, dans une logique de durabilité individuelle.

Enfin, les jeunes générations se distinguent aussi par leur rapport au temps. Ils se projettent moins dans des carrières longues, cherchent des retours rapides sur investissement, et attendent une évolution rapide ou visible. Cette impatience professionnelle, relevée dans les entretiens, peut s'expliquer par un contexte plus incertain et un rejet du modèle de carrière linéaire.

Face à ces attentes, les entreprises mettent en place des stratégies d'adaptation à des niveaux variables. Certaines ont amorcé de réelles transformations, d'autres restent dans des ajustements ponctuels ou dans une posture attentiste. Les formes d'adaptation les plus fréquemment citées concernent : la flexibilité des horaires et des lieux de travail (mise en place du télétravail hybride, journées de présence partiellement modulables), le développement d'un management de proximité, plus horizontal, plus à l'écoute ; l'introduction de dispositifs RH innovants : onboarding digitalisé, mentorat inversé, canaux de feedback plus réguliers, etc.

Cependant, ces adaptations restent souvent limitées à certains secteurs ou types d'organisation (start-ups, grandes entreprises digitalisées). Dans les environnements plus traditionnels, les logiques hiérarchiques dominant encore, et la capacité à intégrer des demandes multiples (éthique, sens, reconnaissance, bien-être, progression rapide) est souvent perçue comme difficile, voire contradictoire. Plusieurs responsables RH reconnaissent une forme de déséquilibre entre la charge d'exigence exprimée par les jeunes, et les moyens réels des structures pour y répondre.

En ce qui concerne la santé mentale, les dispositifs existants (lignes d'écoute, référents bien-être) sont encore trop peu utilisés ou trop invisibles, et la culture d'entreprise ne permet pas toujours d'en faire un sujet ouvert. Les témoignages recueillis révèlent une parole souvent bridée, des malaises exprimés tardivement, et une gestion majoritairement curative plutôt que préventive.

Enfin, sur la question des valeurs, plusieurs entreprises communiquent sur leurs engagements (RSE, inclusion, diversité), mais les jeunes actifs restent attentifs à la cohérence entre le discours et les pratiques concrètes. Un écart trop important peut générer du désengagement, voire une rupture rapide de la relation de travail.

En définitive, les jeunes générations redéfinissent le travail non pas en le rejetant, mais en lui assignant de nouvelles fonctions : lieu d'équilibre, de sens, d'accomplissement, mais aussi de sécurité et de reconnaissance. Cette redéfinition s'inscrit dans une tension entre individualisation croissante des attentes et contraintes collectives des organisations. Les entreprises qui parviennent à intégrer ces attentes ne sont pas nécessairement celles qui en font le plus la promotion, mais celles qui offrent un cadre de travail cohérent, transparent et évolutif. Cette dynamique reste cependant en cours, et le défi est moins de répondre à une génération en particulier que d'accompagner une transformation plus large du contrat social du travail.

Chapitre 9 - Recommandations

Les résultats de cette recherche montrent clairement que les jeunes générations ne rejettent pas le travail en tant que tel, mais qu'elles attendent de lui qu'il réponde à une série d'exigences nouvelles, plus diversifiées, plus personnalisées et parfois plus immédiates. Pour les entreprises, cela implique un repositionnement profond de leurs pratiques managériales et organisationnelles, bien au-delà d'initiatives ponctuelles. Les lignes qui suivent proposent plusieurs pistes concrètes d'adaptation, issues de l'analyse croisée des attentes des jeunes actifs, des retours des professionnels RH interrogés, et des apports théoriques mobilisés dans ce mémoire.

La première recommandation consiste à repenser en profondeur le contrat psychologique entre l'entreprise et les jeunes collaborateurs. Ce contrat, bien qu'implicite, structure fortement la relation de travail. Il repose désormais sur la cohérence entre les engagements affichés et les pratiques réelles, sur la clarté des perspectives, et sur la capacité de l'organisation à offrir un cadre de travail aligné avec les aspirations individuelles. Cela suppose, dès le processus d'intégration, une communication transparente sur les conditions de travail, les possibilités d'évolution, les règles de fonctionnement managérial, mais aussi sur les limites éventuelles. Ce travail de clarification initiale permet d'éviter les malentendus qui alimentent la déception et le désengagement précoces.

Le management de proximité, quant à lui, apparaît comme un levier d'adaptation incontournable. Face à des attentes fortes en matière de reconnaissance, de feedback et de participation, les entreprises ont intérêt à faire évoluer les compétences managériales vers un modèle plus relationnel, plus horizontal et plus attentif aux besoins individuels. Il ne s'agit pas de renoncer à l'exigence ou à la performance, mais de changer de posture, en intégrant dans l'évaluation du leadership de nouveaux indicateurs tels que la qualité de l'écoute, la capacité à créer de la confiance ou encore la régularité du feedback.

Dans cette perspective, il est essentiel de former les managers à un rôle d'accompagnateur, davantage centré sur le développement des personnes que sur la seule extraction de performance. Cette formation devrait inclure, entre autres, des modules sur la communication bienveillante, la gestion des émotions, la détection des signaux faibles ou encore l'animation d'équipes plurielles. Il convient également de revoir les critères de sélection des managers, en accordant une place plus importante à des qualités telles que l'intelligence relationnelle, la posture de soutien ou la capacité à reconnaître les efforts et les besoins de chacun. Des dispositifs comme le mentorat inversé, les boucles de feedback continu ou les espaces de dialogue intergénérationnel peuvent également renforcer ce lien, et limiter les incompréhensions ou l'isolement professionnel.

La rémunération, bien qu'elle ne soit pas l'unique moteur de motivation, constitue un point d'ancrage fondamental pour les jeunes générations. Elle ne peut plus être pensée uniquement comme la contrepartie d'un poste ou d'un statut, mais doit être intégrée à une dynamique d'évolution visible, équitable et cohérente. Les jeunes actifs attendent un salaire à la hauteur de leur investissement, mais aussi de leur parcours de formation, qu'ils considèrent comme une ressource immédiatement mobilisable au sein de l'entreprise.

Dans cette perspective, plusieurs pistes d'action peuvent être envisagées. D'abord, il est recommandé aux entreprises de valoriser davantage les qualifications académiques dès l'entrée en fonction, en ajustant les grilles salariales pour tenir compte non seulement de l'expérience, mais aussi du niveau d'études, de la spécialisation ou du potentiel d'évolution. Il ne s'agit pas de surpayer systématiquement les jeunes diplômés, mais d'éviter qu'ils soient placés d'emblée au salaire minimum, indépendamment de la valeur ajoutée qu'ils peuvent apporter. Ce type de reconnaissance initiale contribue à renforcer l'engagement, la loyauté et la perception d'un traitement juste.

Ensuite, les entreprises gagneraient à formaliser et communiquer clairement leurs critères d'évolution salariale. La transparence sur les paliers, les compétences attendues pour progresser, et les échéances possibles permet de créer un climat de confiance et de projection. Associer la rémunération à des contributions concrètes, visibles et reconnues, renforce également le sentiment de justice organisationnelle, particulièrement déterminant dans les premières années de carrière.

Enfin, il peut être utile d'intégrer des formes alternatives de reconnaissance financière, comme des primes ciblées, des bonus liés à l'engagement ou des avantages modulables. Ces dispositifs permettent de tenir compte des efforts fournis sans attendre une promotion formelle, souvent plus longue à acter. Ils envoient un signal de valorisation immédiate, sans bouleverser la structure salariale globale.

En parallèle, la flexibilité constitue une attente transversale, souvent indissociable d'autres dimensions clés telles que la confiance, l'autonomie, ou encore l'équilibre de vie. Pour les jeunes générations, la capacité à moduler son rythme, son lieu de travail, voire son temps de présence, ne relève pas d'un privilège mais d'un critère fondamental de qualité de vie au travail. Cette flexibilité est perçue comme un signe de maturité organisationnelle, de respect de la personne, et de reconnaissance de la capacité à s'auto-organiser.

Pour répondre à cette demande sans basculer dans une gestion anarchique, les entreprises ont intérêt à mettre en place des formules hybrides ajustables, intégrant un cadre clair, évolutif, et adapté aux réalités du poste. L'idée n'est pas de proposer un modèle unique, mais d'offrir un espace de négociation encadré, dans lequel le

collaborateur peut exprimer ses préférences, et ajuster ses modalités de travail en fonction de son autonomie, de ses responsabilités et des besoins de l'équipe.

Concrètement, cela peut passer par la définition d'un socle commun de présence (par exemple deux jours minimum au bureau, avec un jour imposé et un jour libre), tout en laissant des marges d'adaptation à l'échelle individuelle. D'autres leviers peuvent également être mobilisés : horaires glissants, plages de concentration sans réunion, ou encore droit ponctuel à des semaines de télétravail intensif sur projet. L'essentiel est que ces options soient connues, explicitées et régulièrement réévaluées, pour garantir à la fois équité et adaptabilité.

Un autre élément central de cette logique est de basculer d'une culture de la présence vers une culture de la responsabilité. L'évaluation par objectifs, par livrables ou par indicateurs de contribution permet de recentrer le management sur ce qui compte réellement, tout en valorisant les collaborateurs capables de travailler de manière autonome. Cette approche répond non seulement aux attentes de souplesse, mais elle renforce aussi le sentiment de confiance et de reconnaissance, deux piliers de l'engagement générationnel.

Enfin, cette flexibilité ne doit pas être pensée uniquement comme un outil d'attractivité, mais comme un facteur d'efficacité organisationnelle. Les entreprises qui parviennent à articuler rigueur collective et souplesse individuelle renforcent leur capacité à s'adapter aux profils variés, aux pics d'activité, et aux aléas externes. À condition d'être bien encadrée, la flexibilité devient un atout stratégique autant qu'un levier de qualité de vie au travail.

En dernier lieu, les attentes liées aux valeurs, inclusion, diversité, impact environnemental, égalité salariale,... nécessitent un engagement sincère et cohérent. Il ne suffit plus d'énoncer des principes : les jeunes générations attendent des preuves concrètes, visibles, et vécues dans le quotidien du travail. Cela implique une mise en cohérence des engagements RSE avec les décisions opérationnelles, mais aussi une implication des jeunes dans les réflexions stratégiques autour du sens et de la mission de l'entreprise. Associer les collaborateurs à ces démarches, notamment par des groupes de travail intergénérationnels ou des enquêtes internes participatives, renforce le sentiment d'appartenance et de légitimité.

Pour conclure, les entreprises qui souhaitent rester attractives et fidéliser les jeunes talents ne peuvent plus se contenter d'ajuster leurs pratiques à la marge. Elles doivent s'engager dans une transformation culturelle profonde, intégrant à la fois des dimensions organisationnelles, managériales et éthiques. Cette transformation n'est pas un renoncement aux exigences de performance, mais une condition nécessaire pour construire un environnement de travail soutenable, motivant et durable.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire avait pour objectif de comprendre les attentes des jeunes générations vis-à-vis du travail, et d'analyser dans quelle mesure les entreprises s'adaptent à ces nouvelles exigences. En mobilisant à la fois une revue de littérature structurée, une enquête quantitative menée auprès de 130 jeunes actifs, et des entretiens avec cinq responsables RH issus de secteurs variés, il a été possible d'identifier des tendances générales, mais aussi certaines limites ou tensions dans l'adaptation des entreprises.

Les résultats montrent que les jeunes générations, loin de rejeter le travail, lui assignent des fonctions multiples. Leur rapport au travail est marqué par des attentes élevées : sens, reconnaissance, équilibre de vie, liberté d'organisation, et possibilités d'évolution rapide. Ces dimensions ne s'opposent pas, elles s'additionnent. Le critère salarial, parfois considéré comme secondaire dans certains discours théoriques, apparaît au contraire comme une attente forte et transversale, particulièrement en début de carrière. Il n'est pas seulement vu comme une rémunération, mais aussi comme un signe de reconnaissance, surtout dans un contexte d'inflation et de précarité croissante.

Du côté des entreprises, les entretiens révèlent des stratégies d'adaptation inégales. Si certaines organisations ont déjà intégré ces évolutions, en renforçant la flexibilité, en proposant des parcours individualisés ou en développant des dispositifs RH innovants, d'autres peinent à s'ajuster, freinées par leur culture interne, leur structure hiérarchique ou le manque de moyens. Des efforts sont faits, notamment en matière de feedback, d'inclusion ou de santé mentale, mais ils restent souvent perçus comme symboliques ou insuffisamment visibles par les jeunes salariés.

Ce travail a permis de formuler plusieurs recommandations concrètes : investir dans le management de proximité en formant les managers à un rôle plus relationnel ; repenser les grilles salariales pour mieux reconnaître les profils dès l'entrée en poste ; développer une culture de la prévention autour de la santé mentale ; ou encore formaliser des cadres de flexibilité adaptés aux réalités de terrain. L'objectif n'est pas de céder à toutes les attentes, mais de construire un cadre de travail cohérent, lisible et évolutif.

Au-delà des attentes spécifiques des générations Y et Z, cette étude ouvre des pistes de réflexion plus larges sur le futur du travail. Les enjeux liés à la digitalisation, à la transition écologique ou à la reconfiguration des modèles économiques vont continuer à transformer les repères professionnels. Dans ce contexte, la capacité des entreprises à rester à l'écoute, à ajuster leurs pratiques et à créer du lien devient un facteur stratégique.

Ce mémoire ne prétend pas clore le débat, mais proposer un état des lieux et des leviers d'action réalistes. D'autres pistes pourraient être explorées à l'avenir, comme l'évolution

des attentes dans différents contextes géographiques, ou l'impact à long terme de certaines pratiques RH sur la fidélisation. L'enjeu reste le même : comprendre ce que les jeunes générations attendent réellement du travail, et identifier comment les entreprises peuvent s'y adapter sans perdre leur cap.

Bibliographie

- Allan, B. A., Autin, K. L., & Duffy, R. D. (2018). *Reactions to involuntary job loss: Integrating the empirical and meaningful work literatures*. *Journal of Career Assessment*, 26(2), 242–258.
- Alshaabani, A., Hamdan, A., Al Dmour, H., & Alshurideh, M. T. (2022). *Impact of diversity management on employees' engagement: The role of organizational trust and job insecurity*. *International Journal of Organizational Analysis*, 30(3), 510–528.
<https://doi.org/10.1108/IJOA-11-2021-3002>
- Bankrate. (2023). *How social media fuels unrealistic financial expectations among Gen Z*. <https://www.bankrate.com/>
- Barbier, J.-C. (1989). *Tendances actuelles du management participatif*. *Recherches et Prévisions*, (16), 1–17. <https://doi.org/10.3406/caf.1989.1353>
- Bataineh, K. A. (2019). *Impact of Work-Life Balance, Happiness, and Job Satisfaction on Employee Performance*. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(3), 858–874.
- Baumeister, R. F., & Vohs, K. D. (2002). *The pursuit of meaningfulness in life*. In *Handbook of Positive Psychology* (pp. 608–618).
- Belghiti-Mahut, S., & Drillon, D. (2012). *Managers en quête d'estime de soi : De quoi dépendent le sens et la valeur qu'on s'attribue à soi-même ?* *Revue française de gestion*, 38(228–229), 97–115. <https://doi.org/10.3917/rfg.228.0097>
- BNP Paribas & The Boson Project. (2023). *La Grande Invasión : La première étude sur la génération Z vue par BNP Paribas et The Boson Project*.
<https://group.bnpparibas/communique-de-presse/bnp-paribas-boson-project-publient-premiere-etude-generation-grande-invasion>
- Bonnet, J., Mazari, L., & Verley, E. (2020). *Une jeunesse en quête de sens ? Le rapport au travail des jeunes français à travers le prisme des effets de génération et d'âge*. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(4), 757–782.
<https://doi.org/10.7202/1085572ar>
- Bofala, M. (2022). *Gamification et motivation dans les pratiques RH* (Mémoire de master). Université de Lorraine.
- Bourhis, A., Mekkaoui, R., & Montreuil, S. (2010). *L'organisation idéale des Y*. *Gestion*, 35(1), 86–96.

- Brun, J.-P., & Dugas, N. (2002). *La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens*. *Sciences humaines*, 22, 15–27.
- Brun, J.-P., & Laval, C. (2022). *Le pouvoir de la reconnaissance au travail : 30 fiches pratiques pour allier performance et bien-être*. Eyrolles.
- Center for Generational Kinetics. (2024). *Generational Research and Consulting*. <https://genhq.com>
- Chillakuri, B. (2020). *Increasing productivity of Gen Z employees: The role of flexible work arrangements and participative style*. *Employee Relations*, 42(3), 587–603. <https://doi.org/10.1108/ER-07-2019-0274>
- Chomałowska, B., & Janiak-Rejno, A. (2022). *Generation Z on the labor market in the context of changes in the work environment*. *Sustainability*, 14(5), 2821. <https://doi.org/10.3390/su14052821>
- Claise, C., & Gaspar, M. (2021). *Déconstruire pour reconstruire l'entretien individuel d'évaluation*. *Travailler*, 45(2), 37–53. <https://doi.org/10.3917/trav.045.0037>
- Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B., & Gade, P. A. (2012). *Generational differences in work-related attitudes: A meta-analysis*. *Journal of Business and Psychology*, 27(4), 375–394.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). *The "What" and "Why" of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior*. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.
- Deloitte. (2022). *Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com>
- Deloitte. (2023). *2023 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/cn/en/pages/about-deloitte/articles/genzmillennialsurvey-2023.html>
- Deloitte. (2024). *2024 Gen Z and Millennial Survey*. <https://www2.deloitte.com/>
- Deloitte. (2025). *Finding purpose and security: What young workers want in Europe*. <https://www2.deloitte.com/>
- Dewi, N. L. P. S., Heryanti, N. M. D., & Geriya, I. W. (2022). *The Effect of Continuous Feedback and Employee Recognition on Employee Performance*. *International Journal of Social Science and Business*, 6(1), 65–72. <https://doi.org/10.23887/ijssb.v6i1.41933>
- Dilthey, W. (1947). *Le Monde de l'esprit, T.1. Histoire des sciences humaines*. Paris, Aubier-Montaigne.

Edmunds, J., & Turner, B. S. (2005). *Global generations: Social change in the twentieth century*. *The British Journal of Sociology*, 56(4), 559–577.

Entrepreneur. (2023, octobre 20). *Spotify won't end work-from-anywhere policy despite office return trend*. <https://www.entrepreneur.com/business-news/spotify-keeping-work-from-anywhere-policy-no-rto-mandate/481338>

Ernst, M. (2007). *La flexibilité du travail dans les entreprises : réalités, enjeux et perspectives* (Thèse de doctorat). Université Paris-Est Marne-la-Vallée.

Eurofound. (2021). *Living, working and COVID-19 survey*. <https://www.eurofound.europa.eu>

Eurofound. (2024). *Youth and housing affordability in Europe*. <https://www.eurofound.europa.eu/>

Eurécia. (2024). *L'onboarding digitalisé : enjeux, outils et bonnes pratiques*. <https://www.eurecia.com/blog/onboarding-digitalise/>

Fajri, M. A. (2022). *The Influence of Work-Life Balance on Job Satisfaction*. *Jurnal Ilmiah Ekonomi Islam*, 8(2), 456–463.

FEPS Europe. (2024). *European Youth and Social Justice: Support for a Common Minimum Wage*. Foundation for European Progressive Studies. <https://www.feps-europe.eu/>

Financial Post. (2023, février 21). *Why General Electric moved away from traditional HR review practices*. <https://financialpost.com/executive/why-general-electric-moved-away-from-traditional-hr-review-practices>

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). *'True Gen': Generation Z and its implications for companies*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/>

Fortune. (2022, août 2). *Spotify let 6,500 employees work from anywhere in the world—and its turnover rate dropped*. <https://fortune.com/2022/08/02/spotify-allowed-6500-employees-work-from-anywhere-in-world-turnover-rate-dropped-remote-work/>

Gallup. (2022). *State of the Global Workplace 2022 Report*. <https://www.gallup.com>

Gill, M. J., Robinson, S. K., & Martinko, M. J. (2023). *The digital transformation of teams: New work practices, changing team dynamics, and leadership challenges*. *Journal of Business Research*, 157, 113646. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113646>

Hershat, A., & Epstein, M. (2010). *Millennials and the world of work: An organizational and management perspective*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 211–223.

- HRPro Loop. (2025). *Telework in Belgium: 5 years after the pandemic*. Rapport professionnel.
- IDewe. (2023). *Burnout en Belgique : chiffres et tendances*. <https://www.idewe.be>
- INJEP, OpinionWay & Terra Nova. (2024). *Baromètre des aspirations professionnelles des jeunes*. Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire. <https://injep.fr/>
- Institut Montaigne. (2024). *Jeunesse 2024 : Quelles priorités pour les 16-30 ans ?* <https://www.institutmontaigne.org/>
- Inti, N. (2024). *L'impact de la gamification sur la motivation et la performance des collaborateurs*. *Journal of Management and Business Innovation*, 3(5), 27–34.
- International Labour Organization. (2024). *Youth employment trends in Europe: Challenges and opportunities*. <https://www.ilo.org/>
- Jaworski, K., & Dziadkowiec, A. (2023). *Modern Onboarding Tools as a Means of Stabilizing New Employee Retention*. Wroclaw University of Economics.
- Jacquemet, I., & Mouret, S. (2019). *L'entreprise libérée : innovation radicale ou simple avatar du management participatif ?* *Innovations*, 60(1), 163–185. <https://doi.org/10.3917/inno.060.0163>
- Jouvenot, B. (2020). *L'épanouissement personnel est pris au sérieux, vraiment*. In *Les nouvelles utopies du travail : 25 idées pour demain* (pp. 132–137). Diateino.
- Konle-Seidl, R., & Danesi, G. (2022). *Digitalisation and changes in the world of work*. European Parliament. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/733986/IPOL_STU\(2022\)733986_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2022/733986/IPOL_STU(2022)733986_EN.pdf)
- Lambert, L. (2022). *Télétravail et pratiques managériales : quels impacts sur les jeunes générations ?* (Mémoire de master, Université libre de Bruxelles).
- Lederlin, F. (2021). *Du sens au travail : une quête existentielle*. *Études*, (4285), 47–57. <https://doi.org/10.3917/etu.4285.0047>
- Le Mene, E. (2021). *Répondre à la quête de sens au travail*. *Études*, (4285), 84–85.
- Lee, C. C., Acharya, K., & Kim, Y. (2023). *Corporate social responsibility and employee engagement in the workplace: The moderating role of employee generation*. *Sustainability*, 15(2), 1260. <https://doi.org/10.3390/su15021260>

- Lee, H.-Y., Park, H., & Kim, D.-J. (2021). *Factors Affecting Work Engagement of Generation Z Employees*. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 8(2), 1039–1047.
- Lee, S.-B., Park, J.-H., & Kim, K.-H. (2021). *A study on the factors affecting job engagement among Generation Z*. *Journal of the Korea Academia-Industrial cooperation Society*, 22(11), 775–784.
- LinkedIn Learning. (2023). *Workplace Learning Report 2023*. <https://learning.linkedin.com>
- LinkedIn News. (2022). *Remote work cuts turnover at Spotify*. <https://www.linkedin.com/news/story/remote-work-cuts-turnover-at-spotify-5935778/>
- Lips-Wiersma, M., & Wright, S. (2012). *Measuring the meaning of meaningful work: Development and validation of the Comprehensive Meaningful Work Scale (CMWS)*. *Group & Organization Management*, 37(5), 655–685. <https://doi.org/10.1177/1059601112461578>
- Liu, Y., & Wang, H. (2021). *Career Development for Attaining Sense of Fulfillment, Happiness and Security of Talents in New Era*. *Journal of Education and Human Development*, 10(4), 183–197. <https://doi.org/10.15640/jehd.v10n4a17>
- ManpowerGroup. (2022). *The New Human Age: 2022 Annual Report*. <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/the-new-human-age>
- Mannheim, K. (1928). *The Problem of Generations*. In *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Maslow, A. H. (1943). *A Theory of Human Motivation*. *Psychological Review*, 50(4), 370–396.
- Mazeaud, A., & Nonjon, M. (2020). *Management participatif*. In *Dictionnaire critique et interdisciplinaire de la participation*. <https://www.participation-et-democratie.fr/management-participatif>
- Mazari, L., Bonnet, J., & Verley, E. (2020). *Une jeunesse en quête de sens ? Le rapport au travail des jeunes français à travers le prisme des effets de génération et d'âge*. *Relations industrielles / Industrial Relations*, 75(4), 757–782. <https://doi.org/10.7202/1085572ar>
- Mercer. (2022). *Global Talent Trends Report*. <https://www.mercer.com>
- Michael Page France. (2024). *Les jeunes diplômés et le marché du travail : exigences et réalités*. <https://www.michaelpage.fr/>

- Nassar, A. E. (2023). *Gamification in human resources management: A strategy for motivation and engagement*. *International Journal of Management Studies*, 5(10), 595–608.
- NBER. (2024). *Wage stagnation and generational inequalities: An empirical study*. <https://www.nber.org/>
- Ng, E. S., Schweitzer, L., & Lyons, S. T. (2010). *New generation, great expectations: A field study of the Millennial generation*. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 281–292.
- Nurjanah, R., & Indawati, D. (2021). *Work-Life Balance and Job Satisfaction: A Study on Millennials*. *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, 23(1), 60–69.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). *Generational differences in work values: A review of theory and evidence*. *International Journal of Management Reviews*, 13(1), 79–96.
- Pontefract, D. (2024, September 28). *Conscious Unbossing: Why Gen Z Is Steering Clear Of Middle Management*. *Forbes*.
<https://www.forbes.com/sites/danpontefract/2024/09/28/conscious-unbossing-why-gen-z-is-steering-clear-of-middle-management>
- Puspitasari, E. (2020). *The Relationship between Work-Life Balance and Job Satisfaction*. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 17(2), 92–100.
- PwC. (2021). *Workforce of the Future 2030*. <https://www.pwc.com>
- PwC. (2021). *Workforce of the future – The competing forces shaping 2030*.
<https://www.pwc.com/gx/en/services/workforce/publications/workforce-of-the-future.html>
- Rachmadini, S., & Riyanto, S. (2020). *The Impact of Work-Life Balance on Employee Engagement in Generation Z*. *International Journal of Multicultural and Multireligious Understanding*, 7(11), 204–211.
- Rachmadini, F., & Riyanto, S. (2020). *The impact of work-life balance on employee engagement in Generation Z*. *IOSR Journal of Humanities and Social Science*, 25(5, Series 10), 62–66. <https://doi.org/10.9790/0837-2505106266>
- Raveleau, B. (2020). *Le mentorat inversé comme levier d'apprentissage intergénérationnel*. In *Manager en responsabilité à l'heure du digital : Regards croisés de chercheurs* (pp. 45–57). EMS Editions.
- ResearchGate. (2023). *Salary expectations of Gen Z graduates in Poland: A generational comparison*. <https://www.researchgate.net/>

- Rosso, B. D., Dekas, K. H., & Wrzesniewski, A. (2010). *On the meaning of work: A theoretical integration and review*. *Research in Organizational Behavior*, 30, 91–127. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2010.09.001>
- Royal Society of Public Health. (2023). *Social media and the youth mental health crisis*. <https://www.rsph.org.uk/>
- RMC. (2024). *Pouvoir d'achat et galère des jeunes : le cri d'alarme d'une génération*. <https://rmc.bfmtv.com/>
- Saini, B., & Rawat, S. (2025, May). *Diversity and inclusion employer branding: The focus of modern candidates*. *IOSR Journal of Business and Management*, 27(5), 40–43. <https://doi.org/10.9790/487X-2705064043>
- Saraiva, M., & Nogueiro, M. (2025). *Perspectives and Realities of Disengagement Among Younger Generation Y and Z Workers in Contemporary Work Dynamics*. *Administrative Sciences*, 15(4), 133.
- Schneider, R. (2024). *Managing the Generational Divide in Digitally Transformed Workforces*. *Journal of Digital Transformation and Administration Innovation*, 2(1). <https://journaldtai.com/index.php/jdtai/article/view/50>
- Schroth, H. (2019). *Are you ready for Gen Z in the workplace?* *California Management Review*, 61(3), 5–18.
- Sono, M. G., et al. (2024). *Job recognition and career development as determinants of job satisfaction and retention in creative industries*. *Workforce Studies and Innovation*.
- Spotify. (2022–2023). Voir entrées : *Fortune*, *Entrepreneur*, *LinkedIn News*.
- Taskin, L., & Vandekerckhove, C. (2021). *Télétravail, organisation et management : enjeux et perspectives post-Covid*. *Reflets et Perspectives de la Vie Économique*, LX(2), 15–29. <https://doi.org/10.3917/rpve.602.0015>
- The Guardian. (2025). *Generation hustle: Social media's role in financial anxiety*. <https://www.theguardian.com/>
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). *Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing*. *Journal of Management*, 36(5), 1117–1142.
- Università Bocconi. (2024). *Youth, housing, and income gaps in major European cities*. <https://www.unibocconi.eu/>

Wavestone. (2020). *Les jeunes et le monde du travail post-COVID*.

<https://www.wavestone.com>

Wiyono, S., Setyaningrum, R. P., Sarinah, A., & Mulyani, S. (2025). *Strategic ESG driven human resource practices: A framework for green talent development and employee well being*. *arXiv*. <https://arxiv.org/abs/2505.08201>

Yang, D., & van den Broek, A. (2023, November). *Exploring the attractiveness of companies branding D&I to potential employees*. *Journal of Global Business Insights*, 8(4), 548–554. <https://doi.org/10.32770/JGBI.2023.8.4.12>

Yap, R., Delos Santos, J., & Tadena, J. (2025). *Impact of perceived environmental, social and governance (ESG) practices on employee retention among Generation Z: Evidence from the IT-BPM sector in Cebu City*. *ResearchGate*.
<https://www.researchgate.net/publication/381450529>

