

---

## L'attractivité des agences intérimaires envers les étudiants de la génération Z de la province de Liège

**Auteur** : Launoy, Colin

**Promoteur(s)** : Vleugels, Wouter

**Faculté** : Faculté des Sciences Sociales

**Diplôme** : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

**Année académique** : 2023-2024

**URI/URL** : <http://hdl.handle.net/2268.2/20174>

---

*Avertissement à l'attention des usagers :*

*Tous les documents placés en accès ouvert sur le site le site MatheO sont protégés par le droit d'auteur. Conformément aux principes énoncés par la "Budapest Open Access Initiative"(BOAI, 2002), l'utilisateur du site peut lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces documents, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale (ou prévue par la réglementation relative au droit d'auteur). Toute utilisation du document à des fins commerciales est strictement interdite.*

*Par ailleurs, l'utilisateur s'engage à respecter les droits moraux de l'auteur, principalement le droit à l'intégrité de l'oeuvre et le droit de paternité et ce dans toute utilisation que l'utilisateur entreprend. Ainsi, à titre d'exemple, lorsqu'il reproduira un document par extrait ou dans son intégralité, l'utilisateur citera de manière complète les sources telles que mentionnées ci-dessus. Toute utilisation non explicitement autorisée ci-avant (telle que par exemple, la modification du document ou son résumé) nécessite l'autorisation préalable et expresse des auteurs ou de leurs ayants droit.*

---

NOM : LAUNOY

Prénom : Colin

Matricule : s182244

Filière d'études : Master en gestion des ressources humaines, à finalité spécialisée en "politique et management RH"

## L'attractivité des agences intérimaires envers les étudiants de la génération Z de la province de Liège

Promoteur : Monsieur Wouter Vleugels

Lectrice externe : Madame Mathilde Baggetto

Lectrice interne : Madame Jessica Joiris

## Remerciements

Ce mémoire n'a pas été une entreprise solitaire. Merci donc

à Madame Baggetto, ma maitre de stage, pour son temps et ses remarques judicieuses,

à Monsieur Vleugels, mon promoteur, pour ses conseils et sa disponibilité,

à Maurice Timsonet, un étudiant de master, pour son aide et ses remarques,

à Madame Nix et Monsieur Launoy, qui ont assuré la correction orthographique de ce travail,

aux répondants à l'enquête, pour avoir pris le temps de répondre au questionnaire,

aux professionnels de l'intérim, pour avoir répondu aux questions sur le secteur,

à tous ceux qui, de près ou de loin, m'ont encouragé durant la réalisation de mon mémoire.

# Table des matières

Remerciements .....	1
Table des matières .....	2
Introduction .....	4
Recherche théorique .....	6
1. Définition de l'intérim .....	6
2. L'attractivité .....	7
3. La marque employeur.....	8
4. Le marketing RH.....	9
5. La théorie des 3P .....	10
6. Moyens d'attractivité.....	11
6.1. Le salaire .....	11
6.2. Les RTT .....	12
6.3. Les ATT .....	13
6.4. Les ATN.....	15
6.5. Management humain .....	16
6.6. Valeurs.....	17
6.7. L'image numérique .....	18
6.8. La stabilité.....	19
6.9. Les ressources professionnelles .....	20
7. La particularité des générations .....	21
7.1. Les baby-boomers .....	21
7.2. La génération X.....	23
7.3. La génération Y.....	24
7.4. La génération Z.....	25
7.5. Les différences générationnelles infondées ? .....	26
8. Le travail intérimaire en Belgique .....	27
8.1. Les débuts de l'intérim en Belgique.....	27
8.2. La législation et les syndicats .....	27
8.3. Le travail intérimaire de nos jours.....	28
8.4. Défis futurs et perspectives .....	28

9. L'emploi dans la région de liège.....	29
Partie pratique .....	30
1. Méthodologie .....	30
1.1. Objectifs : .....	30
2. Echantillon de l'étude : .....	35
3. Présentation de l'échantillon .....	37
3.1. L'étude quantitative.....	37
3.2. L'étude qualitative .....	40
4. Résultats de l'étude .....	41
4.1. Etude qualitative .....	41
4.2. Etude quantitative .....	43
5. Discussion .....	50
5.1. Interprétation des résultats .....	50
5.2. Limites de la recherche.....	51
5.3. Recommandations pour des recherches futures.....	51
Conclusion.....	53
Bibliographie.....	55
Annexes.....	62

# Introduction

Avant de réaliser mon stage dans le monde de l'intérim, j'avais des a priori sur le secteur. Je voyais les agences comme des entreprises qui mettaient au travail des personnes sans compétence pour des postes précaires et sans grands intérêts. Cependant, mon stage dans le secteur m'a ouvert les yeux sur un monde bien plus complexe et intéressant. Le thème de mon mémoire m'est donc venu tout naturellement, je me suis demandé si les autres jeunes de la génération Z avaient la même perception que moi et si le secteur intérimaire ne pouvait pas mettre des choses en place pour augmenter son attractivité envers cette partie de la population.

Le marché de l'emploi est actuellement marqué par une concurrence accrue pour attirer et fidéliser les talents. Les jeunes travailleurs ne recherchent pas seulement un emploi pour subvenir à leurs besoins, mais également un travail qui les fera grandir et dans lequel ils seront épanouis. La période de pandémie que nous avons connue a accentué la place du bien-être au travail. Les agences intérimaires et les entreprises doivent donc s'adapter à ces nouvelles contraintes afin de rester compétitives sur le marché de l'emploi.

En tant que jeune et futur chercheur d'emploi, je suis directement concerné par le sujet de ce travail. De plus, je réalise des études en gestion des ressources humaines et l'attractivité et la rétention de travailleurs seront au centre de mes tâches futures. Il est donc important pour moi de comprendre ce qui attire les nouveaux travailleurs vers une entreprise plutôt qu'une autre et également pourquoi ils passent ou non par le secteur intérimaire pour trouver un emploi. Ce mémoire est également une occasion pour moi de mettre en application les connaissances théoriques que j'ai accumulées durant mes études à une problématique concrète du monde du travail.

La problématique que nous allons donc aborder est celle de l'attractivité des agences intérimaires envers les étudiants de la génération Z dans la province de Liège. On se concentre sur les étudiants et la province de Liège afin que ce mémoire soit réalisable dans un court laps de temps et avec peu de moyens. La question qui découle de cette problématique est la suivante :

« Quelle est la perception des étudiants de la génération Z de la province de Liège à l'égard du secteur intérimaire en tant que tremplin de carrière et quelles sont les motivations et les perspectives qui influencent leur vision ? »

Afin de répondre à cette question de recherche, nous avons décidé de partir sur un mémoire de type déductif. En effet, nous allons d'abord faire des recherches théoriques afin de bien cerner le sujet et voir ce qui se trouve déjà dans la littérature avant de réaliser une enquête quantitative auprès des étudiants de la génération Z de la province de Liège. (Claude, 2020)

La recherche va permettre de comprendre les attentes et les perceptions des étudiants de la génération Z vis-à-vis du secteur intérimaire dans la province de Liège. Le travail permettra aux entreprises de l'intérim de mieux appréhender leur approche auprès des jeunes. L'étude apporte également une explication sur ce qu'il faut mettre en place pour atteindre plus d'étudiants et renforcer l'attractivité des agences intérimaires envers ceux-ci. Le mémoire vient aussi enrichir la littérature existante en proposant une perspective locale et actuelle sur les attentes des jeunes générations dans un contexte de l'emploi qui est en constante évolution.

Comme dit précédemment, ce travail sera constitué de deux grandes parties. Dans un premier temps, nous allons commencer par une analyse théorique du sujet en regardant les théories qui se trouvent dans la littérature actuelle, afin de mieux comprendre tous les thèmes abordés tels que l'attractivité. Dans un second temps, le mémoire comportera une partie pratique reprenant l'enquête quantitative réalisée auprès des jeunes et l'analyse des données récoltées ainsi que la vérification des hypothèses établies suite au recueil littéraire.

# Recherche théorique

## 1. Définition de l'intérim

L'intérim, également appelé travail temporaire, est un dispositif complexe et réglementé qui offre une solution flexible aux besoins de main-d'œuvre des entreprises. Il implique un processus par lequel une agence spécialisée, connue sous le nom d'entreprise de travail temporaire (ETT), recrute des salariés pour les mettre à disposition provisoire d'autres entreprises, appelées entreprises clientes.

L'institut national de la statistique et des études économiques (INSEE) définit l'intérim comme suit : «L'intérim (ou travail intérimaire ou travail temporaire) consiste à mettre à disposition provisoire d'entreprises clientes, des salariés qui, en fonction d'une rémunération convenue, sont embauchés et rémunérés à cet effet par l'entreprise de travail temporaire.» (2023)

Ce système repose sur une relation triangulaire entre l'entreprise de travail temporaire, l'entreprise cliente et le salarié intérimaire. Tout d'abord, l'entreprise cliente identifie un besoin ponctuel en personnel pour un projet spécifique, un accroissement d'activité saisonnier ou toute autre raison nécessitant une main-d'œuvre supplémentaire à court terme. Ensuite, elle fait appel à une entreprise de travail temporaire pour recruter les compétences requises. (SPF, 2024e)

L'entreprise de travail temporaire entre alors en action, en recrutant des salariés correspondant aux critères définis par l'entreprise cliente. Une fois sélectionnés, ces salariés sont embauchés par l'entreprise de travail temporaire et sont mis à disposition de l'entreprise cliente pour la durée spécifiée dans le contrat de mission.

Cela entraîne la conclusion de deux contrats distincts : un contrat de mise à disposition entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise cliente, et un contrat de mission entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié intérimaire. Le contrat de travail temporaire est spécifiquement conçu pour l'exécution d'une tâche précise et temporaire, appelée mission. (Adèle, 2023)

Il est important de noter que le recours à l'intérim est strictement encadré par la loi. Les missions d'intérim ne peuvent être conclues que pour des raisons spécifiquement énumérées par la législation et ne peuvent en aucun cas servir à pourvoir durablement un emploi lié à l'activité normale et permanente de l'entreprise cliente. Cette restriction vise à garantir que l'intérim reste une solution temporaire et ne compromette pas la stabilité de l'emploi au sein de l'entreprise cliente. (SPF, 2024e)

En résumé, l'intérim offre aux entreprises une flexibilité précieuse en matière de gestion des ressources humaines tout en offrant aux travailleurs des opportunités d'emploi variées et souvent rapides. Cependant, il est essentiel que ce système soit utilisé de manière responsable et conforme à la législation en vigueur pour protéger les droits et les intérêts de toutes les parties impliquées. (Adrien, 2023)



## 2. L'attractivité

Dans un marché du travail où la compétition pour attirer et retenir les meilleurs talents est devenue intense, le renforcement de l'attractivité des entreprises est devenu une préoccupation majeure. L'attractivité d'une entreprise repose sur sa capacité à créer et à promouvoir une image positive en tant qu'employeur, à la fois pour ses employés actuels et pour les candidats potentiels. Ceci est également vrai pour les agences intérimaires qui doivent être les plus attractives possible aussi bien envers les entreprises clientes potentielles qu'envers les candidats. (Galois & Lacroux, 2012)

Pour y parvenir, les entreprises doivent élaborer une marque employeur solide qui met en valeur leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Cela signifie développer des politiques et des processus RH efficaces qui favorisent le bien-être des employés, encouragent le développement professionnel, offrent des avantages compétitifs et promeuvent une culture d'entreprise positive. Il est essentiel que ces pratiques soient perçues comme authentiques et alignées sur les valeurs de l'entreprise.

En interne, une communication transparente et régulière est essentielle pour informer les employés sur les opportunités de développement, les programmes de formation, les avantages sociaux et autres initiatives visant à améliorer leur expérience au travail. Une main-d'œuvre engagée et épanouie contribue à renforcer la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur de choix.

En externe, la promotion de la marque employeur se fait à travers divers canaux de communication tels que les réseaux sociaux, les événements de recrutement, les sites web dédiés aux carrières et les relations publiques. Les entreprises doivent mettre en avant leur culture d'entreprise, leurs valeurs, leurs réalisations et les témoignages d'employés pour attirer l'attention des candidats potentiels et les inciter à postuler.

Des études de cas peuvent être utilisées pour illustrer les meilleures pratiques et les succès rencontrés par les entreprises dans le renforcement de leur attractivité. Ces exemples permettent de mieux comprendre les stratégies efficaces et les leçons apprises dans ce domaine en constante évolution.

En conclusion, renforcer l'attractivité d'une entreprise en élaborant une marque employeur forte et en mettant en œuvre des pratiques RH efficaces est essentiel pour attirer et retenir les meilleurs talents. Cela contribue à améliorer la réputation de l'entreprise, sa capacité à recruter et à retenir les employés qualifiés et son succès à long terme sur le marché du travail compétitif. (Chaminade, s. d.)

### 3. La marque employeur

Comme mentionné précédemment, la marque employeur joue un rôle important dans l'attractivité de l'entreprise. Je vais donc la définir ci-après.

La marque employeur, également connue sous le terme anglais "employer brand", désigne l'image projetée par une entreprise, que ce soit en interne ou en externe. Cette image est façonnée par des actions de communication et de marketing visant à mettre en valeur l'entreprise et à la rendre plus attrayante aux yeux de ses collaborateurs et des candidats potentiels.

En interne, la marque employeur se construit à travers la manière dont l'entreprise communique avec ses employés, les opportunités de développement professionnel offertes, les avantages sociaux proposés et la qualité de l'environnement de travail. Une marque employeur forte favorise l'engagement des collaborateurs, renforce leur attachement à l'entreprise et contribue à la rétention des talents.

En externe, la marque employeur est projetée auprès des candidats potentiels à travers divers canaux de communication tels que les réseaux sociaux, les salons de recrutement, les annonces d'emploi et les sites web dédiés aux carrières. L'objectif est de susciter l'intérêt des candidats en mettant en avant la culture d'entreprise, les valeurs, les opportunités de carrière et les avantages à travailler pour l'entreprise.

En résumé, la marque employeur est un élément essentiel de la stratégie de gestion des ressources humaines d'une entreprise. En renforçant sa marque employeur, une entreprise peut attirer les meilleurs talents, fidéliser ses employés, améliorer sa réputation sur le marché du travail et renforcer sa position concurrentielle à long terme. (Ready, 2024) (Maclouf & Belvaux, 2015)

## 4. Le marketing RH

Dans le contexte des ressources humaines, le marketing des ressources humaines (RH) s'inspire de la définition plus générale du marketing, mais avec un focus spécifique sur les salariés potentiels et existants d'une organisation. Le Larousse définit le marketing comme « l'ensemble des actions qui ont pour objet de connaître, de prévoir et, éventuellement, de stimuler les besoins des consommateurs à l'égard des biens et des services et d'adapter la production et la commercialisation aux besoins ainsi précisés. » (2024)

Dans le cadre du marketing RH des agences intérimaires, les "consommateurs" deviennent les intérimaires potentiels de l'entreprise, mais également ceux déjà en place. Ainsi, le marketing RH vise à promouvoir auprès des candidats le statut de salarié au sein de l'organisation. Il cherche également à fidéliser les employés en contribuant à l'amélioration et au développement de la marque employeur.

Cela implique une série d'actions, telles que l'accent mis sur l'attractivité de l'entreprise en mettant en avant les avantages et les opportunités offerts en tant qu'employeur. Cela peut se traduire par la communication des valeurs de l'entreprise, des possibilités de développement professionnel, des avantages sociaux, etc. Le recrutement est également une composante essentielle, où des stratégies de marketing sont utilisées pour attirer des candidats qualifiés, que ce soit à travers des annonces d'emploi, des événements de recrutement, des initiatives sur les réseaux sociaux...

Une communication interne efficace est également primordiale. Il s'agit de maintenir les employés actuels informés sur les opportunités internes, les événements de l'entreprise, les changements organisationnels, etc., contribuant ainsi à renforcer leur engagement et leur satisfaction au travail.

En parallèle, le développement de la marque employeur est un objectif clé. Cela implique de créer et de maintenir une image positive de l'entreprise en tant qu'employeur, à la fois en interne et en externe, en mettant en avant sa culture, ses valeurs et ses réalisations.

En résumé, le marketing RH vise à adapter les principes du marketing traditionnel aux besoins spécifiques des ressources humaines, en mettant l'accent sur l'attraction, la rétention et l'engagement des employés pour contribuer à la croissance et au succès de l'entreprise. (Gervoise, 2020) (Liger, 2016)

## 5. La théorie des 3P

La théorie des 3P, avancée par Elkington en 1997, est une théorie anglaise qui met en évidence le fait qu'une entreprise devrait axer son développement sur 3 axes principaux, si elle veut être durable dans le temps. Ces 3 axes sont le profit, l'humain (people) et l'environnement (planet).

Le premier point est celui du profit qui est le but premier de chaque entreprise. Une entreprise doit être rentable pour exister et ne pas fermer. Il faut donc que chaque travailleur apporte une plus-value à l'entreprise. Le rendement d'un travailleur doit être plus élevé que l'investissement que ça demande à l'employeur. Son salaire brut, le matériel à lui procurer, sa formation... doivent être moins élevés que le bénéfice qu'il nous procure à l'instant T ou dans un futur plus ou moins proche.

Le second point reprend l'humain. En effet, à l'heure actuelle, l'humain est un élément essentiel dans les entreprises. L'entreprise doit prendre soin de ses collaborateurs afin qu'ils fournissent un travail de qualité. Pour ce faire, elle doit investir afin que les conditions de travail soient les meilleures possibles et que l'accompagnement au travail soit le plus qualitatif possible. Proposer des avantages divers et variés, être disponible, donner du sens au travail de chacun, créer une ambiance de travail convivial... sont plusieurs éléments qu'il faut développer dans son entreprise. Ceci aussi bien pour attirer que pour fidéliser les travailleurs. Il faut savoir que faire de la rétention de talents est moins onéreux que de recruter de nouvelles personnes. Donc investir dans l'humain va de pair avec le premier point qui est le profit.

Le troisième point est l'environnement. Afin qu'une entreprise soit gérée de manière durable, elle doit effectivement prendre soin de son environnement. Quand on parle d'environnement, on parle de l'écologie. De nos jours, les entreprises ont une responsabilité écologique envers la société. Il faut une gestion la plus verte possible afin d'avoir un impact minime sur l'environnement proche, mais également sur l'environnement en général. On parle de pollution sonore, du rejet de CO<sub>2</sub>, de la pollution des eaux, de la construction sur des espaces verts... L'environnement est quelque chose qui devient primordial, car les nouvelles générations sont extrêmement sensibles à cette thématique et ça peut donc jouer sur l'attractivité et le bien-être au travail et donc sur le profit. (Vleugels, 2023)

Les études de Hosimer, Eccles et Deloitte montrent que les trois axes sont liés et contribuent tous trois à l'attractivité de l'entreprise. Il faut qu'une entreprise gère ces 3 axes de la meilleure manière afin d'augmenter sa marque employeur et donc son attractivité et sa rétention de talents. (Hosimer, 2016) (Eccles et al., 2014) (Deloitte, 2020)

## 6. Moyens d'attractivité

Dans cette partie, je vais aborder différentes méthodes utilisées dans le monde afin d'attirer et de fidéliser les talents dans les entreprises. C'est une liste non exhaustive de moyens utilisés. (LHH, 2022) (Soyez, 2022b)

### 6.1. Le salaire

La première source de motivation des gens à aller travailler reste, bien entendu, le salaire. Le salaire permet à chacun de subvenir à ses besoins de tous les jours. Plus un salaire est élevé, plus la personne peut améliorer les biens qu'il acquière. C'est pourquoi, encore aujourd'hui, le salaire reste la motivation principale qui pousse à aller au travail.

Pour attirer des candidats, il faut que les entreprises aient un salaire compétitif par rapport aux mêmes fonctions dans les autres entreprises du secteur. Proposer des salaires inférieurs à ceux des autres entreprises risque de vous faire perdre de bons candidats.

Proposer un salaire attractif permet aussi d'améliorer la réputation de l'entreprise. Si les gens savent que les salaires sont élevés dans une entreprise, ils postuleront plus facilement. Alors que si une entreprise a la réputation de payer ses travailleurs le minimum possible, les gens ne postuleront pas et il n'y aura aucune candidature.

La rémunération est aussi un des facteurs principaux pour la motivation et la rétention des travailleurs. Il faut que le travailleur estime qu'il est payé suffisamment pour le travail fourni. Il faut aussi que le salaire de ses collègues soit équitable, il ne faut pas que l'on se sente lésé par rapport aux autres.

Le fait d'avoir des salaires plus élevés que la moyenne peut aussi améliorer la qualité des candidatures reçues. Les personnes talentueuses et qui sont conscientes qu'elles ont de bonnes compétences, demanderont des salaires plus élevés et iront vers des entreprises qui offriront les meilleures rémunérations.

On voit donc bien que le salaire est un des moyens principal pour attirer des candidats. Il permet d'influencer la perception de l'entreprise en tant qu'employeur, mais aussi la motivation et la rétention des employés. Il peut également améliorer la qualité des candidatures. Un salaire plus élevé que la moyenne est donc parfois moins coûteux qu'un turn-over élevé. (Emanuel & Harrington, 2020) (Chamorro-Premuzic, 2013)

## 6.2. Les RTT

Dans le domaine des ressources humaines, la gestion du temps de travail est une question cruciale qui différencie l'aménagement du temps de travail (ATT) de la réduction du temps de travail (RTT) de manière significative et subtile.

En Belgique, les Réductions du Temps de Travail (RTT) sont régies par la loi et constituent un élément important des politiques de gestion du temps de travail. Elles sont souvent mises en œuvre dans le cadre de conventions collectives négociées entre les partenaires sociaux, c'est-à-dire les syndicats et les employeurs.

Les RTT en Belgique peuvent prendre plusieurs formes, telles que l'octroi de jours de congé supplémentaires, la réduction du nombre d'heures de travail par semaine ou l'instauration de jours de récupération pour les heures supplémentaires effectuées. Ces modalités peuvent varier en fonction des accords conclus au niveau de l'entreprise ou du secteur d'activité. (SPF, 2024b)

Un des mécanismes les plus courants pour la mise en place des RTT en Belgique est le système des "jours de récupération", où les employés accumulent des heures supplémentaires qu'ils peuvent ensuite convertir en jours de congé. Ce système vise à offrir aux travailleurs une certaine flexibilité dans la gestion de leur temps de travail, tout en garantissant le respect des limites légales en matière de durée du travail et de repos.

La législation belge en matière de temps de travail prévoit également des dispositions spécifiques concernant les pauses et les repos obligatoires, ainsi que des règles strictes en ce qui concerne le dépassement des horaires de travail et la rémunération des heures supplémentaires.

Les RTT jouent un rôle important dans le cadre plus large de la politique du travail en Belgique, en contribuant à promouvoir des conditions de travail équitables et à améliorer la conciliation entre vie professionnelle et vie privée pour les travailleurs. Elles sont souvent considérées comme un élément essentiel pour garantir la qualité de vie au travail et favoriser la motivation et l'engagement des employés.

Cependant, comme dans d'autres pays, la mise en place des RTT peut parfois être sujette à des débats et des négociations entre les employeurs et les représentants des travailleurs, notamment en ce qui concerne les modalités d'application et les compensations éventuelles pour les heures supplémentaires.

En résumé, les RTT constituent un outil important dans la gestion du temps de travail en Belgique, offrant aux travailleurs la possibilité de bénéficier d'un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et personnelle, tout en contribuant à des conditions de travail plus équitables et plus satisfaisantes. (SPF, 2024b)

### 6.3. Les ATT

Une définition propre à l'aménagement du temps de travail n'existe pas encore dans la littérature scientifique. En effet, le sujet est souvent associé à la réduction du temps de travail, mais n'est jamais défini seul. Néanmoins, les trois définitions suivantes combinées permettent d'appréhender la signification de l'aménagement du temps de travail.

Premièrement, la législation belge définit le temps de travail comme « le temps pendant lequel le personnel est à la disposition de l'employeur » (*Loi du 16 mars 1971, art. 19, al. 2, 2024*). Deuxièmement, le dictionnaire Larousse explique que l'aménagement du temps de travail se réfère à « l'organisation flexible du temps de travail, bénéficiant tant aux salariés qu'à l'entreprise ». (2024) Troisièmement, selon le CIPD, le terme « travail flexible » auquel on peut associer l'aménagement du temps de travail englobe « toute forme d'arrangement qui offre une certaine souplesse quant à la durée, au lieu, au moment et aux horaires de travail ». (2024)

Ainsi, nous observons que la flexibilité est un qualificatif de l'aménagement du temps de travail qui vise donc à rendre plus souple l'organisation du temps de travail et non sa durée.

Vu la vaste définition d'un aménagement du temps de travail, diverses formes sont possibles que cela soit à l'initiative de l'entreprise ou du travailleur. Nous avons repris quelques exemples ci-dessous :

L'équipe tournante: "Les travailleurs travaillent à des heures différentes chaque jour, semaine ou mois (par exemple, ils travaillent de 6 heures à 14 heures un jour, mais de 12 heures à 20 heures le lendemain)." (Bolino et al., 2020)

La grande flexibilité: "En dehors de l'horaire normal de travail qui ne dépasse pas 8 heures de travail par jour et 40 heures de travail par semaine, peuvent être prévus des horaires alternatifs de travail, à la hausse pour les périodes d'activité accrue et à la baisse pour les périodes d'activité plus calme. (...) La durée hebdomadaire normale de travail doit être respectée en moyenne sur une période de référence maximale de 12 mois." (SPF, 2024c)

Le congé-éducation: "Le congé-éducation payé constitue un droit des travailleurs du secteur privé de suivre des formations agréées et de s'absenter du travail avec maintien de leur rémunération." (SPF, 2024a)

L'horaire flexible: "Les salariés sont tenus d'être présents au travail à un moment précis de la journée, mais ils sont autonomes quant à l'heure de leur arrivée et de leur départ du travail." (Bolino et al., 2020)

L'interruption ou pause de carrière: "L'interruption de carrière permet au travailleur ou à la travailleuse qui le souhaite de suspendre ou de réduire temporairement son activité professionnelle." (SPF, 2024d)

Un aménagement du temps de travail peut représenter une contrainte pour le travailleur quand il s'inscrit dans le cadre de son contrat de travail, après décision de l'entreprise. Cependant, il peut également représenter une contrainte pour l'entreprise quand cet aménagement est une possibilité au choix du travailleur.

Lorsqu'il est bien structuré, ce type d'aménagement peut offrir plusieurs avantages tant au travailleur qu'à son organisation. Il favorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée en offrant aux travailleurs une plus grande flexibilité dans la gestion de leur emploi du temps. Cela leur permet d'adapter plus facilement leurs horaires en fonction de leurs besoins personnels, tels que les obligations familiales ou leur rythme biologique. Ils bénéficient ainsi d'une plus grande autonomie et maîtrise sur leur lieu et leur moment de travail. En conséquence, ce choix peut accroître la satisfaction des employés ainsi que leur sentiment d'appartenance à l'organisation, surtout lorsqu'ils se sentent soutenus dans cette démarche par leur employeur. (Bolino et al., 2020)

En ce qui concerne la performance au travail, il semble que ce choix n'ait pas un impact significatif. Bien que l'évaluation subjective de la performance par les supérieurs hiérarchiques puisse être améliorée, l'évaluation objective de la performance à l'aide d'outils professionnels reste inchangée. (Bolino et al., 2020)

Un aménagement du temps de travail mal organisé peut engendrer une série de conséquences néfastes. Tout d'abord, il risque d'accentuer les disparités entre les différentes fonctions au sein de l'entreprise, créant ainsi des inégalités entre les travailleurs. De plus, lorsqu'il est imposé aux travailleurs plutôt que choisi, il peut avoir un impact significatif sur leur bien-être physique et mental, ainsi que sur celui de leur famille et de leurs proches. Le stress et les risques de burn-out peuvent également augmenter considérablement. Par ailleurs, un tel désordre peut entraîner une diminution du sentiment d'appartenance des employés à leur organisation, compromettant ainsi leur engagement et leur motivation. (Bolino et al., 2020)

Enfin, sur le plan opérationnel, nous pensons qu'un aménagement du temps de travail mal organisé peut entraîner une charge de travail supplémentaire pour les responsables des ressources humaines, qui doivent faire face à un travail d'encadrement et d'organisation accru. En somme, un mauvais aménagement du temps de travail peut avoir des répercussions graves et multifactorielles sur les individus et sur l'organisation dans son ensemble. (Robert Half, 2023)



## 6.4. Les ATN

Un ATN, avantage de toutes natures, reprend des avantages non monétaires donnés par un employeur à ses travailleurs en plus du salaire monétaire. Il y en a de différentes formes telles que l'utilisation d'un véhicule de société à des fins personnelles, les chèques repas, les assurances complémentaires, les transports en commun, les téléphones portables, le logement de fonction... Nous allons aborder les ATN les plus courants et les plus demandés par les travailleurs. (SPF Finance, 2015)

La Belgique est connue pour avoir énormément de voitures de société. En effet, la voiture est un avantage assez courant dans le pays et extrêmement avantageux pour le travailleur, mais également pour l'employeur. Cet avantage évite donc à l'employé d'acheter une voiture moyennant un montant déduit du salaire brut. Le montant déduit est bien plus avantageux que de payer soi-même un véhicule. De plus, il est fréquent qu'en plus de la voiture de société, l'employeur propose la carte carburant et l'assurance du véhicule plus tous les frais que peut engendrer une voiture. On comprend donc bien pourquoi la voiture de société joue un rôle important dans l'attractivité de talents. C'est un argument central dans la décision des candidats pour signer dans une entreprise.

Il y a également les chèques repas qui consistent en un montant mis sur une carte pour pouvoir faire des achats. Le travailleur reçoit sur sa carte un chèque repas par jour d'une valeur X qui va lui permettre de faire ses courses sans dépenser son argent. Sous certaines conditions, ce montant est exonéré d'impôts et de charges sociales. Cet avantage est donc attrayant pour les nouveaux travailleurs. La nourriture ne rentre donc pas en ligne de compte dans le montant du salaire net.

À l'heure de la conscience climatique, les entreprises peuvent également proposer des abonnements aux transports en commun comme avantage. Avec le développement des moyens de transport en commun, les personnes utilisent de plus en plus ces moyens de déplacement pour se rendre au travail. Les entreprises peuvent donc leur proposer le paiement de l'abonnement du transport en commun. Cet avantage est aussi bien financier qu'écologique et il est donc attrayant pour les travailleurs qui mettent de plus en plus en avant l'enjeu climatique dans leurs principales préoccupations, notamment les nouvelles générations. Proposer cet avantage revient donc à améliorer la marque employeur et à améliorer l'attractivité des candidats.

Les nouvelles générations sont également attirées par les nouvelles technologies. Les employeurs peuvent proposer à leurs travailleurs des téléphones, ordinateurs ou connexion internet comme avantage. De plus, ces appareils sont, à l'heure actuelle, des éléments essentiels du travail. L'entreprise peut donc offrir ces appareils et les abonnements qui vont avec dans le package salarial des travailleurs. Ceci est aussi bien avantageux pour le travailleur que pour l'employeur. Tout le monde veut le téléphone dernier cri avec l'abonnement le meilleur possible, donc le proposer à l'embauche est un argument très attractif pour les candidats. (Pro, 2024)

Nous avons, ci-dessus, une liste non exhaustive des ATN possibles en Belgique. Les entreprises doivent en proposer dans leur package salarial afin d'être attractives aux yeux des candidats. De plus, ils sont également bénéfiques pour les employeurs en termes de cotisations et d'impôts. (Erhard, 2024)

## 6.5. Management humain

Il n'y a pas seulement des avantages matériels qui intéressent les travailleurs. En effet, il y a d'autres choses qui rentrent en jeu comme le management de l'entreprise. Certaines personnes vont vouloir avoir leur mot à dire dans la gestion quotidienne, elles espéreront la mise en place d'un management collaboratif. C'est un style de management où chaque travailleur a son mot à dire dans la gestion de l'entreprise. Ceci implique plus les travailleurs dans leurs tâches quotidiennes et ça les responsabilise dans leur travail. Pour mettre en place un tel type de management, il faut une participation active des collaborateurs, de la transparence, des relations interpersonnelles solides, ne pas mettre un frein à la créativité et l'innovation, avoir des membres agiles ...

Le management collaboratif est attractif pour plusieurs raisons. Tout d'abord, il favorise un climat de travail inclusif où chaque personne de l'entreprise va se sentir valorisée et respectée par la hiérarchie, mais aussi par ses collègues. Ensuite, il permet d'améliorer la motivation et l'engagement au travail des travailleurs étant donné qu'ils prennent part aux décisions. Après, il y a aussi un développement personnel grâce à ce style de management. Les individus développent des compétences interpersonnelles telles que la communication, la résolution de problèmes et le travail d'équipe.

Évidemment, ce style de management a aussi des bienfaits pour l'entreprise. Elle va pouvoir tirer parti de la diversité des talents qu'elle compte dans ses rangs et va voir émerger des solutions innovantes en son sein. Des idées novatrices, en lien avec les besoins des clients, pourront également être proposées.

Mettre en avant ce style de management peut augmenter le nombre de candidatures, car les membres de l'entreprise se sentent valorisés par celle-ci et vont en parler positivement autour d'eux. Les travailleurs auront une meilleure estime d'eux-même qui s'améliore et les collaborateurs éprouveront un bien-être au travail. (Boyer, 2013) (Soyez, 2022a)

## 6.6. Valeurs

À l'heure actuelle où ce sont les travailleurs qui choisissent leur entreprise et non plus l'entreprise qui choisit les travailleurs, en plus d'être attractives financièrement parlant, il lui faut également prôner des valeurs qui parlent aux prochains collaborateurs. Les valeurs sont les principes fondamentaux qui vont guider les choix de l'entreprise et ses actions. Une entreprise avec des valeurs fortes se doit d'agir en tenant compte de celles-ci.

Les valeurs peuvent être un atout dans l'attractivité. Les personnes qui s'identifient aux idéologies de l'entreprise postuleront plus rapidement et un lien se créera plus facilement. Les travailleurs auront un sentiment de connexion et d'identification à l'entreprise plus élevé si leurs principes sont en adéquation.

Les valeurs sont à la base d'une culture d'entreprise forte et cohérente. Avoir des convictions fortes alignées avec une culture d'entreprise positive permet de développer l'engagement, la motivation et la rétention des travailleurs. (Deloitte, 2020)

Les jeunes générations, qui mettent en avant le besoin d'avoir des fondements en lien avec l'environnement ou en lien avec le besoin d'équilibre, vie privée, vie professionnelle, sont plus attentives aux valeurs prônées par l'entreprise. L'entreprise doit prendre en compte ces nouveaux besoins des travailleurs et les combiner avec sa philosophie afin de créer des valeurs fortes et positives qui attireront les nouveaux talents. En effet, chaque génération a des valeurs qu'elle prône plus que d'autres, il faut donc réussir à trouver des compromis afin de contenter un maximum de personnes. (Glassdoor, 2019)

### L'impact écologique

Une question centrale de l'actualité depuis plusieurs années est l'environnement. Sur les réseaux sociaux, au journal télévisé, dans la presse, partout on nous parle du réchauffement climatique et de notre impact écologique. Les personnes sont donc de plus en plus attentives à ce sujet et il va de soi que les entreprises doivent en tenir compte dans leur gestion.

L'impact climatique est quelque chose d'assez complexe à percevoir, car les effets ne sont pas immédiats. Il est donc facile de ne pas en tenir compte à l'heure actuelle, mais les nouvelles générations seront les plus impactées par les choix que nous faisons. Il faut donc mettre l'écologie au centre de la réflexion de la stratégie de l'entreprise et communiquer sur les actions mises en œuvre afin de développer son image verte. Mais attention à ne pas faire du greenwashing qui aurait plus d'impact négatif sur l'image employeur que d'impact positif.

Une culture d'entreprise reprenant la durabilité dans ses principes va attirer des talents qui ont des valeurs écologiques dans ses rangs. Les personnes seront donc plus investies dans leur travail sachant que l'entreprise pense comme elles et qu'elles ont des intérêts communs. Les travailleurs seront fiers de parler de leur entreprise aux personnes externes, ce qui développera une bonne image employeur.

De plus, mettre en avant l'écologie dans les valeurs de l'entreprise permet également de conscientiser les gens. Proposer des formations en son sein est un bon moyen pour développer la conscience environnementale et c'est également un argument d'attractivité pour les nouveaux arrivants. (Bové et al., 2017)

## 6.7. L'image numérique

Le 21<sup>e</sup> siècle a rapidement vu se développer les réseaux sociaux. Snapchat, X, Instagram, Facebook, Tik Tok ... sont devenus des plateformes incontournables pour l'information et la visibilité. Il y a également des réseaux, tels que LinkedIn, qui se sont développés exclusivement pour le monde du travail. Les adolescents sont de plus en plus tôt sur ces réseaux et si l'on veut les atteindre, il faut passer par là. À l'heure actuelle, on ne parle plus seulement de marketing RH, mais également de e-marketing RH. Toute entreprise qui veut se développer et avoir des nouveaux talents dans ses rangs doit passer par les réseaux sociaux.

Ces réseaux sont importants, car ils permettent d'augmenter la visibilité de l'entreprise. En une seule publication, on peut toucher des milliers de personnes si notre page est bien gérée. Il faut être actif, suivre les tendances, être créatif dans ses publications... Pour toucher un maximum de personnes, il faut être sur la plupart des plateformes et demander aux travailleurs de partager, commenter, liker les différentes publications de l'entreprise.

En plus de la visibilité, les réseaux permettent également de créer de l'interaction avec les utilisateurs. Ils favorisent une réponse rapide aux questions, aux commentaires, aux rumeurs sur l'entreprise. Les réseaux permettent donc de créer des liens avec les personnes, de rendre l'entreprise accessible plus facilement pour qu'elle soit ouverte sur le monde.

Avoir une présence sur les réseaux engendre également une communication plus facile des valeurs, des réussites, des innovations de l'entreprise. Un sentiment de transparence est créé envers les collaborateurs et envers les candidats potentiels. On développe l'image de marque de l'entreprise au monde extérieur et l'on montre une culture d'entreprise jeune.

Les offres d'emploi peuvent être publiées au monde extérieur grâce aux réseaux. Mettre les candidatures en ligne permet de toucher des talents qu'on n'aurait pas spécialement pu toucher autrement. Il faut publier de manière créative avec des idées innovantes pour attirer les candidats. Il faut également que la réponse à l'offre soit la plus simple possible, car sinon cela peut freiner certains candidats. (Benraïss-Noailles et al., 2016)

## 6.8. La stabilité

Un autre point qui peut attirer les candidats est la sécurité de l'emploi. En effet, il est devenu courant pour un travailleur de faire plusieurs entreprises tout au long de sa carrière. Cependant, il faut que les collaborateurs aient une certaine stabilité. Le principal défaut de l'intérim reste le fait que nous ne sommes jamais sûrs que nous allons gagner notre place dans l'entreprise dans laquelle nous travaillons. Les contrats hebdomadaires, voire journaliers, sont la norme dans l'intérim, mais une personne ne peut pas se contenter de ça toute sa vie.

Il faut pouvoir offrir de la stabilité aux travailleurs, afin qu'ils puissent contracter des prêts, ne pas vivre avec la peur de ne plus avoir d'emploi du jour au lendemain... Proposer un contrat sur du long terme est donc un argument qui reste important pour attirer des candidats. Le travailleur avec un contrat à long terme sera plus tranquille mentalement et pourra être plus concentré sur les tâches qu'il a à accomplir au quotidien.

Par ailleurs, proposer des contrats à durée indéterminée montre également un engagement de l'entreprise envers le travailleur. Investir dans un travailleur augmente donc sa confiance et sa fidélité envers l'entreprise, c'est du donnant-donnant.

Cette stabilité de l'emploi résulte également en une stabilité de l'équipe. Il va de soi que si le personnel est engagé sur du long terme, les équipes ne bougeront pas beaucoup et cela permettra de créer du lien entre les membres et de développer un esprit familial dans les équipes. Les personnes savent comment leurs collègues travaillent et donc l'équipe est plus productive, plus efficace. (OCDE, 2019) (Hur, 2022)

## 6.9. Les ressources professionnelles

Les premiers ambassadeurs d'une entreprise sont les personnes qui travaillent au sein de celle-ci. Ce sont les personnes les mieux placées pour parler de l'ambiance au travail, pour partager les valeurs de l'entreprise, pour parler des conditions de travail, de leur expérience personnelle, des activités réalisées...

Les travailleurs ont tous un réseau plus ou moins grand autour d'eux. Il y a la famille, les amis, les connaissances et le réseau professionnel. Les travailleurs peuvent donc, quand il y a des offres d'emploi, en parler autour d'eux, partager sur les réseaux... ceci afin de toucher un maximum de personnes dans la région de l'entreprise. Ils peuvent également recommander des personnes en qui ils ont confiance pour un poste vacant, ce qui rassure l'employeur sur la qualité du candidat.

Pour que les collaborateurs parlent de l'entreprise et la recommandent autour d'eux, il faut qu'ils s'y sentent bien et que le climat de travail soit bon. Ils ont besoin de ressources professionnelles telles que du soutien de la part de la hiérarchie et des pairs, d'autonomie dans leur tâches, d'avoir un vrai impact sur le travail et les décisions... Quand on est bien dans un endroit, on le recommande à notre entourage, c'est la même chose pour le travail. On parlera de ce qui se passe dans l'entreprise, de l'ambiance qui y règne...

De plus, les collaborateurs sont aussi les meilleurs formateurs au sein de l'entreprise. Ils peuvent conseiller, guider les nouveaux sur base de leurs expériences dans l'entreprise. L'information des nouveaux venus sur les us et coutumes de l'entreprise favorise leur intégration. La transmission de connaissance est importante afin de garder l'expertise dans les murs de l'entreprise.

Le travailleur qui arrive dans une nouvelle entreprise se sentira intégrer si l'ambiance y est bonne de base et si les personnes vont vers lui pour lui apprendre les bons usages. La productivité de ce dernier sera augmentée et il sera plus rapidement opérationnel.

Une étude a démontré que les travailleurs ont le plus d'impact sur l'image employeur d'une entreprise. Ce sont eux la première vitrine marketing. Le bouche-à-oreille est le moyen le plus efficace pour recruter du personnel dans l'entreprise. (Klinger, 2021)

## 7. La particularité des générations

Comme mentionné dans l'énoncé de ce travail, nous allons effectuer un focus sur la génération Z. En effet, il existe une classification des personnes en fonction de l'année de naissance. Il y a tout d'abord les baby-boomers nés entre 1945 et 1964, puis la génération X qui reprend les personnes nées entre 1965 et 1980, ensuite la génération Y née entre 1981 et 1995, enfin il y a la génération Z, celle qui nous intéresse, qui est née entre 1996 et 2010. (*Baby-boomers, générations X, Y, Z, etc. – les générations par catégories*, s. d.)

Nous allons expliquer chaque génération et ses particularités dans l'ordre chronologique afin de comprendre les différences existantes et le style de management à adopter avec chacune.

### 7.1. Les baby-boomers

Les personnes nées entre 1945 et 1964 sont appelées les baby-boomers. Ces bébés d'après-guerre sont nombreux et arrivent aujourd'hui à leur pension. Les baby-boomers ont une éthique de travail solide et un engagement envers leurs responsabilités au travail. Ils sont loyaux envers leur entreprise, mais également dévoués à leurs tâches. Ces personnes privilégient les entreprises avec une gestion organisationnelle plus traditionnelle et peuvent investir des heures et des heures dans leur travail afin qu'il soit bien réalisé.

De plus, cette génération accorde de l'importance aux interactions personnelles et elle a des préférences pour le travail en équipe afin d'atteindre des objectifs collectifs. Cette approche du travail permet de renforcer les liens des équipes et de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation, un sentiment de communauté.

Les baby-boomers, forts de leurs années d'expérience et de leurs années de formation, voient leur expertise comme un véritable atout pour les entreprises qui les emploient. Ces personnes valorisent le fait de pouvoir utiliser leur expérience afin de former et d'encadrer leurs jeunes collègues et de leur transmettre leur savoir.

Tout au long de leur longue carrière, ces personnes ont eu tendance à chercher de la reconnaissance pour leur contribution à l'entreprise. Pour ce faire, ils ont investi du temps et de gros efforts afin d'évoluer dans leur parcours professionnel. Maintenant qu'ils arrivent en fin de carrière, ils commencent à modifier leurs envies et cherchent à trouver un équilibre vie privée et vie professionnelle afin de consacrer du temps à leur famille.

Mais dans leur vie professionnelle, ils veulent également de la stabilité au travail, des règles claires et de bonnes relations qui restent stables.

Comme dit plus haut, les baby-boomers apprécient les entreprises de type traditionnel. Ils sont donc enclins à accepter les entreprises avec un style de management hiérarchisé. Ils apprécient également lorsque l'employeur donne une orientation claire et que les managers effectuent des feedbacks réguliers du travail accompli.

Les moyens de communication privilégiés par cette génération sont les interactions verbales ou téléphoniques par rapport à l'écrit ou au numérique. Lorsqu'ils passent par l'écrit, ils mettent un point d'attention à la précision du message et à sa rigueur. On comprend leur choix lorsqu'on sait qu'ils favorisent le travail d'équipe et donc les discussions informelles permettent de créer un environnement de travail collaboratif.

En termes de facteur de motivation, les baby-boomers vont donner de l'importance aux promotions et aux primes pour le travail effectué, mais également à la reconnaissance publique de leurs efforts.

Comme dit précédemment, arrivant à un stade avancé de leurs carrières, ils commencent à privilégier un équilibre vie privée et vie professionnelle. Ils sont donc de plus en plus attirés par des employeurs proposant de la flexibilité dans le travail. (*Des boomers à la génération Z - Humanoo, 2023*)

Une autre source de motivation de cette génération est le mentoring. En effet, ils apprécient de transmettre leurs connaissances aux générations futures et de les guider dans le domaine de travail. (Cordier-Chemarin, 2017)



## 7.2. La génération X

Cette génération reprend toutes les personnes qui sont nées entre 1965 et 1980. Elle démontre une grande importance pour l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ceci est expliqué par le fait que cette génération est née dans un monde où il était devenu commun que la famille ait deux revenus et non plus un seul. Ils apprécient donc les moments en famille et veulent de la flexibilité au travail pour passer plus de temps avec leurs proches.

Contrairement à la génération précédente, ils vont privilégier l'indépendance et sont motivés par le fait d'atteindre des résultats tangibles. Ils vont également préférer de l'autonomie dans leurs tâches pour augmenter leur efficacité et leur productivité au travail.

Ils sont nés dans un monde en pleine mutation où la diversité et les changements sociaux ont dicté une nouvelle vision du monde professionnel. Ils sont donc plus attentifs à l'équité, l'égalité des chances et à l'importance d'avoir des équipes diversifiées. Se développant en même temps que la technologie informatique, ils sont plus à l'aise que leurs aînés pour travailler avec le numérique même s'ils ne sont pas aussi doués que les générations d'après.

Tout comme la génération précédente, ils sont plutôt loyaux envers leur employeur. Ceci ne veut pas dire qu'ils passent toute leur carrière dans la même entreprise, mais qu'ils sont globalement plus fidèles.

Appelées également la génération sandwich, les personnes de cette époque étaient confrontées à une double responsabilité qui était de fonder une famille, mais également de prendre soin de parents âgés ayant vécu la guerre. Afin de favoriser cette dualité et comme dit précédemment, la génération X favorise l'équilibre entre le travail et la famille et accorde donc de l'importance à la flexibilité des horaires de travail. Ceci se traduit par le fait qu'ils apprécient la possibilité de télétravailler afin de diminuer les temps de déplacement entre le boulot et la maison. Ça leur permet également d'avoir un meilleur contrôle sur leur gestion du temps.

Afin de rester compétitives sur le marché du travail, les personnes de la génération X accordent de l'importance à l'apprentissage continu et au développement professionnel. Ils aiment donc les entreprises qui proposent des formations et qui investissent dans la croissance des travailleurs. L'apprentissage leur permet de développer leurs compétences personnelles et de rester à jour dans les nouvelles méthodes de travail.

Tout comme la génération des baby-boomers, la génération X apprécie les éloges et les reconnaissances accordées pour le travail accompli. Cette génération apprécie également les feedbacks réguliers par rapport à sa performance au travail.

Étant maintenant à un stade avancé de la carrière, les personnes nées entre 1965 et 1980, aspirent à des promotions, à des opportunités d'évolution dans l'entreprise ainsi qu'aux responsabilités qui vont avec. Ces personnes veulent des tâches qui sont en corrélation avec leurs intérêts ainsi que l'opportunité d'avoir un impact sur leur environnement professionnel. (*Des boomers à la génération Z - Humanoo, 2023*)

### 7.3. La génération Y

On continue d'avancer dans le temps et l'on arrive à la génération Y qui reprend les personnes nées entre 1981 et 1995, appelés aussi les milléniaux, car leur jeunesse coïncide avec le passage au 21<sup>e</sup> siècle. Les milléniaux veulent, tout comme les autres générations, un équilibre entre le travail et la vie familiale. Ils sont attentifs à leur bien-être personnel et recherchent un bon équilibre. C'est pourquoi ils apprécient les entreprises qui proposent du télétravail et des horaires flexibles.

Dans leur travail, ils vont favoriser une collaboration interhiérarchique avec une communication ouverte et libre. Ils préfèrent le travail en équipes diversifiées, et ce dans un environnement prônant l'esprit d'équipe et la diversité.

Ayant intégré le monde du travail lors de l'essor du développement technologique, les milléniaux apprécient d'avoir l'opportunité d'apprendre en continu. Ils veulent se former afin de développer leurs compétences pour rester compétitifs sur le marché du travail. (FRANCETRAVAIL.FR, s. d.)

Les milléniaux cherchent donc surtout des entreprises qui font attention à la satisfaction de leurs travailleurs en proposant divers aménagements pour leur épanouissement et leur développement.

La médiatisation du dérèglement climatique et l'influence des réseaux sur l'importance de donner du sens à sa vie influencent les milléniaux dans leur choix d'entreprise. Ils vont chercher un emploi dans lequel ils retrouvent des liens avec leurs valeurs, où ils ont un impact significatif aussi bien sur l'environnement que sur la société.

Le travail n'est plus seulement une source de revenu qui doit leur permettre de financer leurs besoins, mais c'est devenu une source de satisfaction qui doit permettre de se développer pleinement. Il doit également ne plus leur prendre le plus large de leur temps, mais leur laisser le temps de s'épanouir et de se développer en dehors.

Comme dit précédemment, les milléniaux ont des facilités avec la technologie et l'informatique. Ils apprécient donc l'utilisation de ces moyens afin d'avoir des feedbacks rapides et des contacts faciles avec tout le monde. Les milléniaux veulent une culture d'entreprise qui prône la libre expression de leurs opinions et ce grâce aux outils numériques. (Edenred, 2022)

## 7.4. La génération Z

La génération qui est au centre de notre étude est celle qui reprend les personnes nées entre 1996 et 2010. Elle est donc composée des nouveaux travailleurs et d'étudiants qui vont arriver sur le marché du travail. Elle a grandi dans le début du 21<sup>e</sup> siècle et est donc à l'aise avec toutes les nouvelles technologies, mais également sensible aux nouvelles problématiques du monde actuel.

Il va donc de soi que la génération Z a des attentes par rapport au travail en corrélation avec les préoccupations actuelles. La première attente de ces travailleurs est l'importance d'avoir un équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Les réseaux sociaux y jouent un rôle primordial et elle est influencée à travailler pour vivre et non plus vivre pour travailler. C'est pourquoi cette génération va valoriser les entreprises offrant de la flexibilité au travail avec notamment la possibilité de télétravailler ou encore d'avoir des horaires flexibles. Il faut que l'entreprise se soucie du bien-être de ses travailleurs pour que les jeunes soient attirés par cette dernière.

Dans leurs tâches quotidiennes, ils vont aimer un style de management collaboratif sans une grande hiérarchie avec une communication ouverte. Ils apprécient également être au sein d'équipes diversifiées prônant un environnement favorisant la diversité et ceci avec un esprit de travail communautaire. La jeune génération cherche également des opportunités d'apprentissage continu. Pour ce faire, elle a besoin de se voir proposer un catalogue de formations assez large afin de développer ses compétences et de rester concurrentielle sur le marché du travail qui est très compétitif et en évolution constante.

Les valeurs sont un point essentiel dans le choix de l'entreprise pour cette génération. Il faut que leurs valeurs soient en harmonie avec celles de l'entreprise. Une entreprise engagée dans la diversité avec une responsabilité sociale et prônant un développement durable attirera cette jeune génération. On remarque que ces valeurs sont en lien avec l'actualité et qu'elles ont un impact sur le futur de la société.

On passe la plupart de notre temps au travail, et cela induit que les jeunes veulent un métier qui ne soit pas seulement un moyen de satisfaire les besoins, mais qu'il soit une source de satisfaction personnelle et qu'il permette de faire grandir l'humain aussi bien professionnellement que personnellement. Ceci tout en laissant quand même du temps au travailleur d'avoir la possibilité d'avoir des occupations en dehors du travail.

Cette génération qui a grandi avec le numérique est donc très à l'aise avec tous les outils technologiques. Elle apprécie donc passer par la communication numérique pour des soucis de facilité et d'efficacité. Ces outils permettent également de réaliser des feedbacks rapides et c'est apprécié par les jeunes.

Comme dit précédemment, ils aiment les possibilités de formations et d'apprentissages continus. Ils peuvent ainsi progresser dans leur carrière et espérer atteindre des postes plus élevés dans les entreprises. Afin de faciliter ce développement, il faut que l'entreprise prône la discussion et la libre communication pour que chacun puisse s'exprimer sur ses désirs d'évolution. (Boogaard, 2020)

## 7.5. Les différences générationnelles infondées ?

Les recherches récentes sur les différences générationnelles en milieu de travail révèlent que les perceptions courantes de distinctions marquées entre les générations sont souvent exagérées et mal fondées. Trois études clés se complètent et convergent vers cette conclusion en démystifiant les idées reçues et en proposant des perspectives plus nuancées et scientifiquement fondées.

L'article de Rudolph, Rauvola, Costanza et Zacher remet en question plusieurs mythes courants sur les différences générationnelles. Ils soutiennent que les variations observées sont souvent le résultat de stéréotypes et de facteurs externes, plutôt que de différences intrinsèques entre les générations. Cette perspective est appuyée par l'étude de Twenge, Campbell, Hoffman et Lance, qui examine les valeurs au travail parmi les Baby Boomers, la Génération X et la Génération Y. Ils constatent que les jeunes générations accordent plus d'importance aux loisirs et aux récompenses extrinsèques (statut, argent), tandis que les valeurs intrinsèques et sociales diminuent. Cependant, ces différences sont principalement attribuées à des contextes socio-économiques changeants plutôt qu'à des caractéristiques générationnelles inhérentes.

Les deux études soulignent que les variations dans les attitudes et les valeurs au travail sont influencées par des facteurs externes et contextuels. Par exemple, l'augmentation de l'importance accordée aux loisirs chez les jeunes générations peut être liée aux changements dans les normes sociales et les conditions économiques, plutôt qu'à une différence générationnelle fondamentale. De même, les stéréotypes sur les jeunes perturbant le travail ou ayant des valeurs fondamentalement différentes ne sont pas soutenus par des preuves solides. (2020) (2010)

La méta-analyse de Costanza, Badger, Fraser, Severt et Gade renforce ces conclusions en montrant que les différences générationnelles dans les attitudes liées au travail, telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel et l'intention de quitter, sont modérées à faibles, voire inexistantes. Leurs résultats indiquent que les différences observées sont probablement dues à des facteurs individuels et contextuels plutôt qu'à des distinctions générationnelles. Ils mettent en garde contre les interventions organisationnelles basées sur des stéréotypes générationnels, suggérant que de telles approches peuvent être inefficaces. (2012)

En combinant les perspectives de ces trois études, il devient clair que les entreprises devraient adopter une approche plus nuancée et fondée sur des preuves pour comprendre et gérer les travailleurs de différentes générations. Plutôt que de se concentrer sur des stéréotypes générationnels, il est crucial de considérer les influences contextuelles et individuelles qui façonnent les attitudes et les comportements au travail. Cette compréhension plus approfondie et plus précise peut aider à créer des environnements de travail inclusifs et efficaces, adaptés à la diversité des travailleurs, indépendamment de leur génération.

## 8. Le travail intérimaire en Belgique

### 8.1. Les débuts de l'intérim en Belgique

Le développement du secteur intérimaire en Belgique s'est fait après la seconde guerre mondiale quand le pays se reconstruisait petit à petit. Les années d'après-guerre ont vu une reprise économique et une industrialisation croissante. Cela a engendré une recherche de main-d'œuvre flexible afin de répondre aux demandes fluctuantes des entreprises. C'est ce contexte qui a donc fait naître le travail intérimaire.

L'une des premières dans le domaine est la société américaine Manpower qui s'est installée en Belgique, plus précisément à Bruxelles, en 1957. La société proposait de la main-d'œuvre temporaire aux entreprises pour un certain montant. L'entreprise américaine a rapidement été copiée par d'autres entreprises en Belgique. Dès le début, les agences d'intérim servaient d'intermédiaires entre la main-d'œuvre et les entreprises pour des missions à court terme.

Au début de l'intérim, la main-d'œuvre demandée était principalement dans les secteurs industriels qui avaient des cycles de production qui fluctuaient en fonction des demandes et des saisons. Mais, au fil des années, le secteur de l'intérim s'est diversifié et est entré dans d'autres domaines tels que la logistique, les services, les soins de santé... Le secteur s'est développé, car il offre une grande flexibilité aux entreprises, mais également aux travailleurs qui peuvent travailler pour plusieurs employeurs et acquérir facilement de l'expérience dans divers domaines. (*L'histoire du travail intérimaire en 7 dates-clés* | Partena Professional, s. d.)

### 8.2. La législation et les syndicats

Qui dit développement de l'intérim en Belgique dit aussi préoccupation pour les droits et la protection des travailleurs. L'état s'est donc penché sur le sujet et a pris des mesures pour réglementer le travail intérimaire dans les années suivant l'apparition de ce nouveau secteur de travail afin de garantir une protection aux intérimaires.

C'est en 1971 que la Belgique adopte une loi pour réglementer le travail intérimaire. Cette loi établit des normes pour les agences d'intérim et accorde des droits aux travailleurs. Depuis l'apparition de cette législation, elle a constamment été renforcée au fil des années afin d'être adaptée au marché qui est en constante évolution et pour lutter contre la précarité. Les syndicats belges ont également joué un rôle crucial pour la protection des droits des travailleurs intérimaires. Ils ont plaidé en leur faveur afin de garantir des meilleures conditions de travail et également de meilleures conditions de rémunération. Les syndicats sont également attentifs à ce que les agences d'intérim respectent la législation en vigueur. (SPF, 2024e)

### **8.3. Le travail intérimaire de nos jours**

Aujourd'hui, le travail intérimaire est devenu un incontournable du paysage du monde du travail en Belgique. Il représente une part significative de l'emploi total, offrant aux entreprises la flexibilité nécessaire pour faire face aux fluctuations de la demande tout en permettant aux travailleurs d'accéder à des opportunités d'emploi variées. Le secteur est en constante évolution afin de s'adapter au mieux aux changements économiques et sociaux de la société. Les agences intérimaires ont une position d'intermédiaire entre les entreprises en demande de main-d'œuvre et les travailleurs en recherche d'emploi. Les consultants des agences effectuent des rôles de commerciaux en plus de gestionnaires des ressources humaines afin de concilier les offres et les demandes du marché.

Une question qui reste centrale dans ce secteur concerne la précarité de l'emploi pour les travailleurs intérimaires, et ce malgré l'avancée de la réglementation et de la protection des droits. Il reste encore des inégalités en termes de rémunération et également au niveau de la formation. Les travailleurs et leurs représentants œuvrent encore pour améliorer la situation afin d'arriver à une situation équitable pour tous.

En 2022, le travail intérimaire représentait 17% du travail temporaire en Wallonie, ce qui équivaut plus ou moins à 21691 personnes. Sachant que le travail temporaire correspond plus ou moins à 10% des contrats en Wallonie en 2022, le travail intérimaire constitue donc 17% de 10% de contrats de travail. (« Travail temporaire en Wallonie », 2024)

### **8.4. Défis futurs et perspectives**

Le marché du travail est en constante évolution et avec le développement des technologies, il évolue de plus en plus rapidement. Cette évolution amène de nouveaux défis. De nouvelles opportunités émergent également. La nature du travail est modifiée par la numérisation et l'automatisation des méthodes. Afin de pouvoir continuer à répondre aux demandes des employeurs, il faut que le secteur intérimaire continue à favoriser des politiques qui protègent les droits des travailleurs pour continuer à promouvoir leur employabilité et leur flexibilité. Pour ce faire, il faut travailler sur l'accès à la formation et au développement des compétences des intérimaires. Il est également essentiel de prendre des mesures pour diminuer la précarité de l'emploi du secteur. (Manpower, 2021)

En conclusion, le travail intérimaire en Belgique a connu une évolution significative depuis ses débuts dans les années 1950. Bien qu'il soit devenu un incontournable du marché du travail, des efforts continus sont nécessaires pour garantir que les travailleurs intérimaires bénéficient de conditions de travail justes et équitables, tout en s'adaptant aux défis et aux opportunités du monde professionnel moderne.

## 9. L'emploi dans la région de liège

Dans la province de Liège, les travailleurs intérimaires sont fortement présents dans le marché de l'emploi. En effet, le marché du travail dans la région a une diversité importante d'industries avec des grandes entreprises, mais également des PME. On y retrouve même des multinationales telles que Techspace Aero et EVS. Cette variété d'entreprises favorise donc la présence d'intérimaires sur le marché.

Il y a aussi bien des postes d'ouvriers techniques que des postes administratifs dans les entreprises de technologie et de services. Mais les agences intérimaires se focalisent principalement sur les métiers d'ouvriers qualifiés, de techniciens de maintenance et d'opérateurs de production qui sont les plus recherchés par les entreprises.

Les publics présents dans le secteur intérimaire sont très variés. On retrouve aussi bien des personnes voulant se réorienter que des chômeurs voulant se réinsérer dans le monde du travail que des jeunes diplômés.

Le taux de chômage de la région est plus élevé que la moyenne nationale, avec un taux à 8-9 % selon les périodes. Il y a donc bien de la main-d'œuvre disponible dans la province pour pourvoir les postes vacants. (IWEPS, 2024)

Les secteurs dominants dans la région sont ceux de la technologie, notamment dans le domaine aérospatial, des technologies de l'information et de la biotechnologie, ainsi que le secteur de l'industrie manufacturière, avec notamment la métallurgie et la chimie. Ces secteurs sont une aubaine pour les agences intérimaires qui sont souvent sollicitées pour combler les manques de main d'œuvre. Il ne faut pas non plus négliger les secteurs des services, de l'éducation, de la santé et du commerce de détail qui prennent aussi une grande part du marché de l'emploi.

Les agences intérimaires sont donc des incontournables du paysage liégeois afin de subvenir aux besoins des diverses entreprises de la région. Elles permettent de combler le manque de main-d'œuvre et de supporter les variations de la production des divers secteurs. (« Travail temporaire en Wallonie », 2024) (Statbel, 2024)

# Partie pratique

## 1. Méthodologie

### 1.1. Objectifs :

Maintenant que nous avons exploré plusieurs théories et études sur le sujet de l'attractivité des agences d'intérim et qu'on a bien cerné le sujet, nous allons nous soucier du terrain. Pour ce faire, nous nous intéressons à ce qui pousse les étudiants à postuler dans telle ou telle entreprise. Nous allons également nous préoccuper plus particulièrement de l'attractivité des agences intérimaires pour les étudiants de la génération Z.

Pour ce faire, nous allons poser 3 hypothèses basées sur diverses études dans le domaine de l'attractivité et des envies de la nouvelle génération. Ces hypothèses reprennent la flexibilité au travail, les opportunités de développement personnel et le rôle de la communication dans l'attractivité. Grâce à l'étude menée, nous serons en mesure de vérifier ces trois hypothèses et de savoir si la théorie est applicable aux étudiants de la génération Z de la province de Liège.

#### 1.1.1. Hypothèse 1 :

La flexibilité des horaires de travail offerte par les agences intérimaires est un facteur d'attractivité pour les étudiants de la génération Z dans la province de Liège.

Nous avons basé cette hypothèse sur différentes études qui ont montré que les jeunes ont tendance à valoriser les entreprises qui proposent une flexibilité dans les horaires. Ceci permet d'avoir un meilleur équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle en fonction des besoins de chacun. La génération Z montre un intérêt particulier pour ces entreprises, car ça leur permet d'avoir des activités en dehors des heures de travail et de moduler leur planning le mieux possible.

Des articles de Handshake, Flydesk et Ripplematch ont montré que la flexibilité dans les horaires de travail est devenue un point primordial de l'attractivité. En effet, des études post-covid réalisées par PWC ont démontré que les jeunes sont majoritairement pour le travail hybride. C'est-à-dire qu'ils sont favorables à un travail de 3 jours par semaine au bureau et de 2 jours en télétravail. En 2021, une enquête a également montré que l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle était la deuxième priorité de la génération Z après la rémunération. La flexibilité est donc un point crucial dans l'attractivité de la génération Z. C'est d'autant plus vrai depuis la pandémie de Covid 19 qui a obligé les travailleurs à tester le travail à domicile et qui a également permis à la plupart des personnes de trouver de nouveaux hobbies, cela a engendré une envie d'avoir plus de temps pour eux. (2023) (2023) (2022)

Afin de répondre à cette hypothèse, dans l'enquête partagée aux étudiants, nous avons demandé de marquer l'importance de chaque avantage dans le cadre de leurs futurs emplois. Ils devaient mettre pour chacun une note entre 1 (pas important) et 5 (important). Ceci permet de voir si effectivement la flexibilité est un point central pour l'attractivité des jeunes travailleurs.



Equilibre vie privée/vie professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilité dans les horaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité de télétravail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Malheureusement, je n'ai pas trouvé d'étude parlant de l'intérêt pour la flexibilité offerte par les contrats de travail intérimaires. Mais l'intérêt des jeunes pour des horaires flexibles et un équilibre entre vie privée et vie professionnelle laisse supposer que l'intérim peut être attrayant dans ce sens. En effet, les contrats intérimaires sont de courtes durées et permettent de refuser des missions lorsque ça ne leur convient pas.

Afin de voir si le secteur intérimaire est perçu comme attractif pour sa flexibilité, nous avons laissé plusieurs questions ouvertes qui permettent à chacun de s'exprimer sur la perception du travail intérimaire auprès des jeunes. Ceci va nous permettre de voir si les jeunes perçoivent le secteur comme de l'emploi flexible.

### Quelle perception avez-vous du travail intérimaire ? \*

Votre réponse

---

### Commentaire

### Avez-vous quelque chose à rajouter sur le secteur intérimaire ?

Votre réponse

---

### 1.1.2.Hypothèse 2 :

Les opportunités de développement professionnel et de formation offertes sont des atouts d'attractivité pour les étudiants de la génération Z dans la province de Liège.

La seconde hypothèse qui vient également de la littérature scientifique est une hypothèse sur les possibilités de formation tout au long de la carrière professionnelle. Cette hypothèse est tirée des articles de l'Harvard business review, de Gallup et de Deloitte. Ces différents articles parlent de l'importance pour les jeunes de continuer à se développer tout au long de leur carrière. En effet, étant née dans les nouvelles technologies et ayant l'habitude de devoir s'adapter aux nouveaux outils numériques, la génération a envie d'apprendre et de se former continuellement afin de rester à jour dans les pratiques du milieu professionnel. (Boncori & Gentina, 2019) (Keller, 2017) (Mawhinney et al., s. d.)

Aujourd'hui, on ne parle plus de travailleurs, mais de talents dans le monde du travail. Chaque entreprise cherche à avoir en son sein les meilleurs talents et pour ce faire, il faut se former et apprendre continuellement, afin de rester compétitif sur le marché du travail. De plus, les jeunes sont demandeurs en matière de formation continue, car ils veulent progresser professionnellement parlant et atteindre des postes avec des responsabilités plus élevées. Le mentorat, les formations en ligne, les plans de carrière sont donc des outils qui intéressent les nouveaux travailleurs de la génération Z.

Les agences d'intérim peuvent ainsi se montrer attractives en proposant des formations aux travailleurs pour pouvoir les placer plus facilement dans les diverses entreprises. Proposer aux jeunes de rajouter des cordes à leur arc afin, qu'ils soient plus intéressants pour les employeurs et qu'ils trouvent plus rapidement et facilement du travail.

Dans le but de voir si la formation est vraiment importante pour les jeunes, nous avons mis des questions sur l'accompagnement de carrière dans le secteur intérimaire et également sur l'attractivité de la possibilité de formation au sein de l'entreprise.


#### Le focus étudiants

**Savez-vous que certaines agences proposent un accompagnement spécifique pour les étudiants pour leur trouver leur premier emploi ? \***

- Oui
- Non

**Seriez-vous intéressés par ce genre d'accompagnement personnalisé ? \***

- Oui
- Non



Des formations

Ceci va donc nous permettre de savoir si les jeunes accordent de l'importance à la possibilité de formation dans les entreprises et s'ils souhaitent des accompagnements spécifiques afin de gérer leur carrière au mieux.

### **1.1.3.Hypothèse 3 :**

La communication digitale, notamment la présence sur les réseaux sociaux, joue un rôle important dans l'attractivité des étudiants de la génération Z.

La génération Z est réputée pour être une génération très connectée. Les jeunes s'informent principalement sur les réseaux sociaux et suivent les pages qui les intéressent. Il est donc primordial pour les entreprises d'avoir une image de marque employeur numérique qui est attractive. Pour ce faire, il faut être actif et poster du contenu régulièrement, mais aussi proposer du contenu rapidement identifiable et lisible. Les informations doivent être condensées et tape-à-l'œil, car les jeunes « scrollent » rapidement.

Mckinsey, World Economic Forum et Deloitte digital parlent de l'importance de la présence sur les réseaux sociaux pour les entreprises. Ils disent notamment que les jeunes favorisent les interactions numériques. La génération Z préfère la recherche d'emploi par les réseaux. Il faut donc être présent et montrer une bonne image de l'entreprise en communiquant sur des sujets forts tels que l'environnement, qui est un sujet important pour la nouvelle génération. Cette image augmentera les chances que les étudiants postulent dans l'entreprise plutôt que dans une autre. (Francis & Hoefel, 2018) (Kreacic et al., 2023) (Dunlop & Pankowski, 2023)

De plus, être présent sur les réseaux induit que l'entreprise a un esprit en phase avec les jeunes. Ça permet de montrer beaucoup de choses sur l'entreprise et d'être plus transparent avec l'extérieur. Une communication transparente est fort appréciée par les personnes de la génération Z. Avant d'entrer dans l'entreprise, ils auront l'impression de déjà la connaître et pourront plus facilement s'intégrer.

Afin de vérifier cette troisième hypothèse, lors de l'enquête, nous avons demandé à la génération Z par quels moyens elle préférerait être contactée par les agences d'intérim. Nous l'avons également interrogée sur ce que les agences pouvaient mettre en place pour être connues par plus de jeunes.

## La communication

**Par quel moyen préférez-vous être contacté par les agences intérim ? \***

- Mail
- SMS
- Téléphone
- Application
- Réseaux sociaux
- Autre : \_\_\_\_\_

**Que conseillerez-vous à l'intérim pour atteindre plus de jeunes ? \***

Votre réponse \_\_\_\_\_

Ces deux questions vont permettre de savoir si, selon les jeunes, les agences intérimaires sont suffisamment sur les réseaux sociaux. Mais également par quel moyen ils préfèrent être contactés lorsqu'on parle d'un milieu professionnel ?

## 2. Echantillon de l'étude :

Afin de vérifier les hypothèses émises, nous allons dans un premier temps réaliser des entretiens qualitatifs afin de mieux comprendre le fonctionnement du secteur intérimaire. Ensuite, dans un second temps, nous allons réaliser une étude quantitative auprès des étudiants de la génération Z pour comprendre leurs perceptions du secteur de l'intérim et leurs attentes futures.

Pour ce faire, nous avons diffusé le questionnaire sur les réseaux sociaux et dans des groupes d'étudiants. Nous avons également touché des étudiants du secondaire en demandant à des écoles de diffuser le sondage en interne.

Pour déterminer le nombre de réponses à recueillir, nous avons choisi d'utiliser la méthode des quotas. En se basant sur l'année académique 2023-2024, il y avait 134 221 étudiants en Fédération wallonne correspondant à la tranche d'âge étudiée. Nous avons décidé de travailler avec un niveau de confiance de 90 % et une marge d'erreur de 7 %. Cela implique que nous devons interroger 138 personnes pour que notre échantillon soit statistiquement significatif. Malheureusement, nous n'avons pas pu intégrer d'autres quotas, car nous ne disposons pas d'informations supplémentaires concernant les caractéristiques spécifiques de la population étudiée.

Comme dit précédemment, en parallèle à notre étude quantitative, nous avons décidé de mener sept entretiens qualitatifs dans le but de recueillir des informations plus détaillées sur les pratiques actuelles au sein de différentes agences intérimaires. Ces entretiens visent à compléter les données statistiques en fournissant des insights plus nuancés et approfondis. En obtenant des témoignages directs des professionnels de l'intérim, nous pouvons mieux comprendre les dynamiques internes et les méthodes employées dans le secteur.

Cette étude qualitative nous permet également de confronter les perceptions des répondants avec les pratiques concrètes mises en œuvre actuellement dans les agences intérimaires. En croisant les données quantitatives avec les informations qualitatives recueillies, nous pouvons élaborer une analyse plus complète de la situation. Cela nous aide à identifier les écarts éventuels entre la théorie et la pratique, ainsi que les défis spécifiques rencontrés par les professionnels de l'intérim.

Voici le guide d'entretien que nous avons suivi lors de nos discussions qualitatives avec les professionnels du secteur intérimaire. Nous avons pu aborder les différents sujets pertinents, tout en laissant la place aux interlocuteurs pour partager leurs expériences et perspectives personnelles.

### **Guide d'entretien**

#### **Questions d'ouverture**

Pour commencer, pourriez-vous me parler brièvement de votre agence intérimaire et de votre rôle au sein de celle-ci ?

Quel est le volume approximatif d'étudiants de la génération Z que votre agence attire actuellement ?

## **Perception de l'agence**

Comment percevez-vous la réceptivité des étudiants de la génération Z à l'égard des opportunités d'emploi intérimaire offertes par votre agence ?

Selon vous, quels sont les facteurs qui influencent principalement la décision des étudiants de la génération Z à choisir une agence intérimaire plutôt qu'une autre ?

## **Offres et services**

Quels types d'offres d'emploi ou de missions proposez-vous spécifiquement aux étudiants de la génération Z ?

Pouvez-vous me parler des services supplémentaires ou des avantages que votre agence offre aux étudiants de cette génération ?

## **Communication et marketing**

Comment votre agence communique-t-elle avec les étudiants de la génération Z ? Utilisez-vous des canaux spécifiques ou des stratégies particulières pour les atteindre ?

Avez-vous observé des changements dans les préférences de communication des étudiants de la génération Z au fil du temps ?

## **Adaptabilité**

Dans quelle mesure votre agence s'adapte-t-elle aux besoins et aux attentes spécifiques des étudiants de la génération Z ?

Avez-vous mis en place des initiatives ou des programmes particuliers pour attirer et fidéliser les étudiants de cette génération ?

## **Feedback et améliorations**

Comment recueillez-vous les retours d'expérience des étudiants de la génération Z concernant votre agence ?

Sur la base de votre expérience et des retours que vous avez pu recevoir, quelles améliorations pensez-vous que votre agence pourrait apporter pour mieux répondre aux besoins des étudiants de la génération Z ?

## **Conclusion**

Avant de terminer, y a-t-il d'autres aspects que vous aimeriez aborder concernant l'attractivité de votre agence envers les étudiants de la génération Z ?

### 3. Présentation de l'échantillon

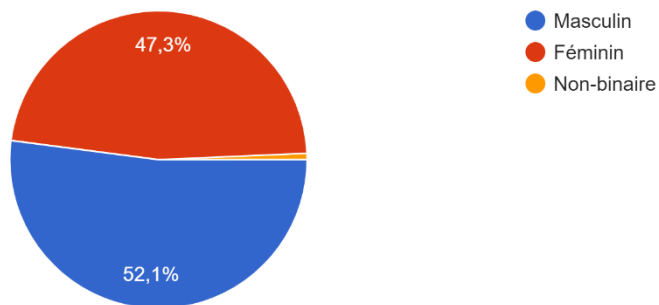
#### 3.1. L'étude quantitative

Comme mentionné précédemment, pour que notre enquête quantitative soit représentative, il nous fallait au moins 138 réponses. Nous avons récolté 146 réponses d'étudiants de la génération Z. Voici, comment notre échantillon est composé :

##### 3.1.1. Genre :

Genre

146 réponses

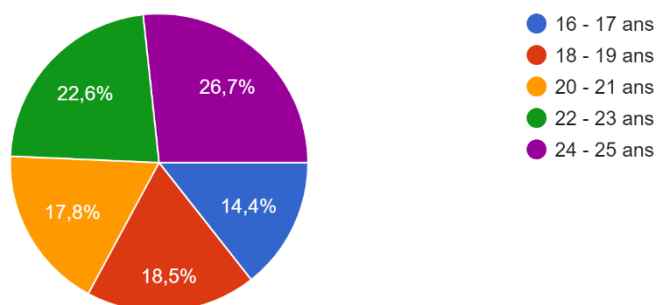


Le graphique ci-dessus nous montre la répartition des genres des personnes qui ont répondu. Nous avons 47,3 % de femmes, 52,1 % d'hommes et 0,7 % d'autres et plus précisément de non-binaires. Ça signifie qu'il y a 69 femmes, 76 hommes et 1 non-binaire qui ont répondu au sondage.

##### 3.1.2. Âge :

Âge

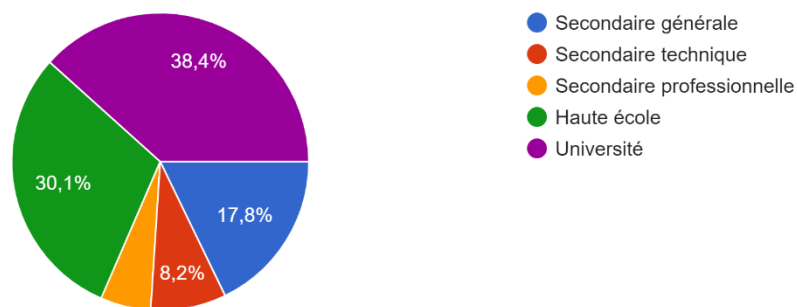
146 réponses



Pour l'âge des répondants, ils se trouvent tous dans la tranche de la génération Z, c'est-à-dire entre 14 et 28 ans. La population la plus représentée est celle des 24-25 ans avec 26,7 % de répondants, ce qui signifie 39 personnes. Ensuite, nous avons 33 personnes qui ont 22-23 ans, ce qui représente 22,6 % des répondants. Les personnes ayant 18-19 ans représentent 18,5 % des sondés, ce qui équivaut à 27 personnes. Nous avons 17,8 % des personnes qui ont 20-21 ans, ce qui signifie 26 répondants. Enfin, 14,4 % des personnes ont 16-17 ans, ce qui correspond à 21 personnes.

### 3.1.3. Niveau d'étude :

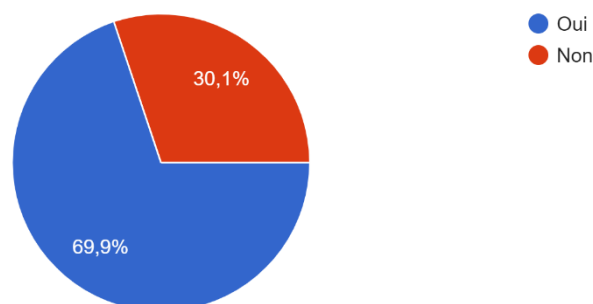
Etudes  
146 réponses



Cette question nous a permis de savoir quel niveau d'étude a chaque répondant. On remarque donc facilement que la majorité des répondants, 38,4 %, sont des personnes étant actuellement à l'université, ce qui correspond à 56 personnes. Ensuite, nous avons 44 réponses de personnes provenant de la haute école, ce qui nous donne 30,1 % des réponses. Enfin, nous avons collecté 46 réponses de personnes provenant de l'école secondaire dont 12 sont en technique, 26 en général et 8 en professionnel.

### 3.1.4. Le travail étudiant :

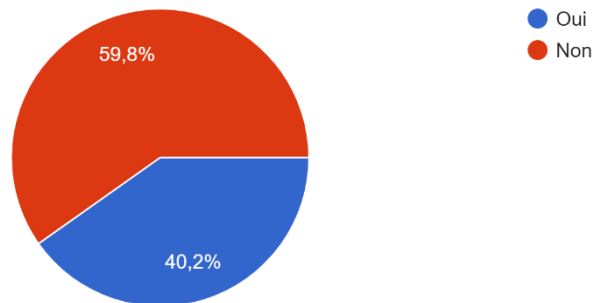
Travaillez-vous actuellement en tant qu'étudiant ?  
146 réponses





Enfin, nous avons demandé aux personnes si elles travaillaient en tant qu'étudiants ou non. Dans notre échantillon, nous avons donc 69,9 % des répondants qui ont un travail étudiant et 30,1 % qui n'ont pas de travail étudiant. Ça représente respectivement 102 et 44 personnes. Cette question nous a permis de demander si les étudiants qui travaillent passent ou non par le secteur intérimaire et ça nous a donné les chiffres ci-dessous.

Passez-vous par une agence intérimaire pour votre travail étudiant ?  
102 réponses



On remarque donc que seulement 40,2 % des étudiants qui travaillent passent par le secteur intérimaire. Cela signifie que seulement 41 personnes sur les 146 répondants de base passent par ce secteur dans le cadre d'un travail étudiant.

### 3.2. L'étude qualitative

Nous avons réalisé sept entretiens qualitatifs auprès de professionnels de l'intérim provenant d'agences différentes afin d'avoir un aperçu des pratiques du secteur. Nous avons décidé d'utiliser des initiales afin de respecter l'anonymat de chaque personne.

Ces enquêtes ont été réalisées en présentiel ou en visioconférence selon les préférences de chaque professionnel et ont duré entre 27 minutes et 1 heure 12.

Initiales	Genre	Rôle	Agence
LC	Homme	Manager d'équipe	Randstad
NC	Femme	Consultante RH	Equip interim
AG	Homme	Recrutement manager	Profile Group
MD	Femme	Consultante en recrutement	Adecco
EM	Femme	Consultante inhouse	LEM interim
AB	Femme	Consultante recrutement	Startpeople
FM	Femme	Consultante recrutement	Daoust

## 4. Résultats de l'étude

### 4.1. Etude qualitative

L'étude qualitative réalisée auprès des professionnels de l'intérim constitue la base de la recherche quantitative. Cette étude a permis d'apporter des précisions sur les pratiques du secteur, afin de mieux cerner ce qui est déjà en place. Les entretiens semi-directifs ont permis de couvrir plusieurs sujets et de recueillir les données nécessaires pour la réalisation de l'étude.

Tout d'abord, ça nous a procuré une meilleure perception des pratiques internes de chaque agence. En effet, nous avons appris qu'il y avait des stratégies mises en place qui permettent d'attirer et de fidéliser les jeunes talents de la génération Z.

« Nous avons des partenariats avec certaines écoles pour aller parler aux jeunes directement dans les classes et ce surtout pour les métiers en pénurie de main-d'œuvre. » (LC)

Les agences vont bien dans les écoles et sont aussi présentes sur les réseaux sociaux, afin d'attirer un maximum de jeunes.

« Nous sommes de plus en plus présents sur les réseaux sociaux, mais peut-être pas suffisamment sur TikTok et Instagram qui sont les réseaux les plus utilisés par les jeunes. » (EM)

On voit donc bien une volonté des agences d'attirer les jeunes de la génération Z dans leurs rangs, mais ce ne sont pas non plus les personnes les plus recherchées, car elles rapportent moins aux agences intérimaires. Nous avons appris que les agences intérimaires facturent aux entreprises le placement des personnes et lorsque ce sont des étudiants, le coefficient est plus faible que pour des intérimaires.

Ces entretiens ont également permis de comprendre les défis auxquels font face les agences d'intérim. À une époque de l'information directe, les agences d'intérim se doivent de rester à jour pour être attractives. Les jeunes sont hyperconnectés et ils peuvent facilement trouver des offres d'emploi à gauche et à droite. Il faut donc que les consultants arrivent à fidéliser un maximum les jeunes pour qu'ils aient envie de rester.

« On essaye d'être le plus proche possible de nos travailleurs afin de créer une « relation » avec eux. C'est pour cette raison qu'on les tutoie, qu'on leur envoie un message pour leur anniversaire, qu'on les contacte régulièrement pour voir si la mission se passe bien... » (NC)

Certaines agences vont même plus loin dans les services proposés. Nous avons appris qu'il était possible d'avoir un accompagnement spécifique pour les jeunes, afin de les aider à rentrer dans le marché de l'emploi. Les consultants les accompagnent donc dans la réalisation de leur CV, dans la préparation aux entretiens et dans la recherche d'entreprises.

« Nous avons un secteur spécifique qui s'occupe d'aller dans les salons de l'emploi pour rencontrer les jeunes futurs diplômés et leur proposer de les accompagner dans leur première mise au travail. » (MD)

Les agences intérimaires tentent également de faciliter les échanges avec les jeunes ainsi que l'accès à l'information. Pour ce faire, des applications spécifiques à chaque agence permettent d'accéder aux contrats de travail, à mettre les disponibilités, à trouver les numéros de contact... Tout est fait pour que les personnes passant par l'intérim soient le mieux accompagnées possible.

« Nous avons une application qui permet à chaque personne qui a un compte chez nous de mettre ses disponibilités et d'avoir accès à tous les documents dont elle a besoin. » (LC)

Toutes ces données collectées lors des différentes interviews nous ont ouvert les yeux sur les stratégies en place et sur l'importance pour les agences intérimaires de proposer le meilleur accompagnement possible à chacun afin de le fidéliser. Ceci nous a donc permis de réaliser le questionnaire quantitatif pour l'étude de l'attractivité des agences intérimaires envers les étudiants de la génération Z.

## 4.2. Etude quantitative

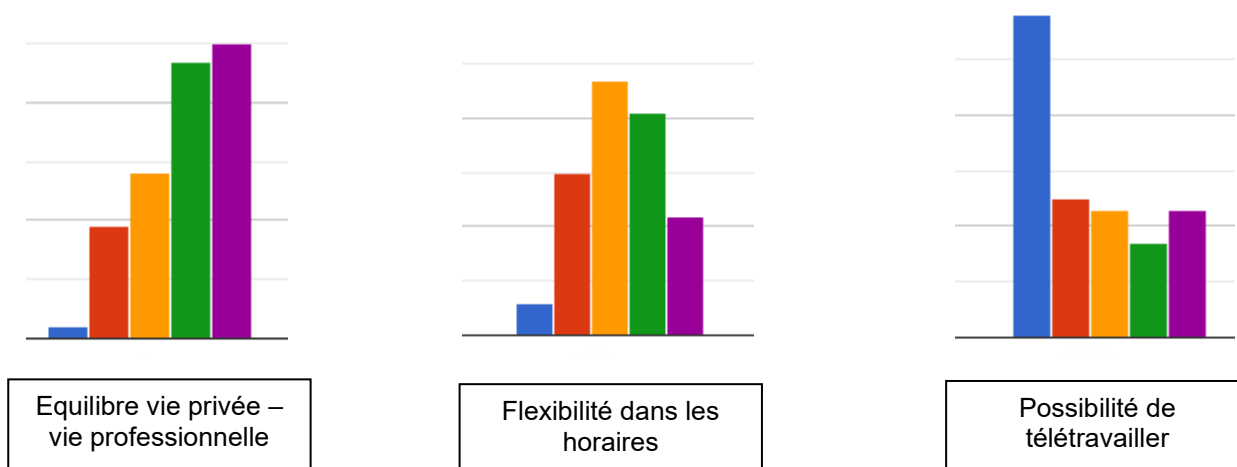
Une fois les résultats de l'étude qualitative récoltés, nous pouvons enfin analyser les données. Pour ce faire, nous avons obtenu un tableau avec les données allant de 1 à 5 pour les variables étudiées en plus des réponses aux questions ouvertes et des questions ayant comme seule réponse oui ou non. Pour analyser les données, nous avons tout rassemblé dans un classeur Excel, afin de réaliser des moyennes en fonction des catégories de personnes.

Nous avons donc effectué les moyennes de la formation, de la flexibilité, du télétravail et de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ceci va nous permettre de savoir quels sont les avantages les plus attirants pour les jeunes de la génération Z.

Nous avons également des graphiques reprenant les moyens de communication favorisés par les jeunes ainsi que les réponses aux questions ouvertes, qui nous permettent d'avoir plus de précisions sur les réponses données.

### 4.2.1. Analyse de l'importance de la flexibilité :

Tout d'abord, nous avons regardé le nombre de réponses pour chaque variable que nous analysons pour la flexibilité. C'est-à-dire pour le télétravail, l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et la flexibilité dans les horaires. Pour ce faire, nous avons récolté les graphiques suivant :



La couleur bleue des graphiques représente le nombre de réponses qui disent que ce n'est pas important. Alors que la barre mauve représente les réponses montrant que c'est important.

On remarque donc ici que les personnes ayant répondu au questionnaire accordent beaucoup d'importance à l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle. On note également que la possibilité de télétravailler n'est pas essentielle pour la génération Z. Enfin, ils accordent plus ou moins d'importance à la flexibilité dans les horaires.

Lorsqu'on regarde la place qu'a chaque critère par rapport aux autres critères, on peut voir que l'équilibre vie privée – vie professionnelle arrive en 2e position après la rémunération, la flexibilité dans les horaires arrive en septième position et la possibilité de télétravailler arrive en dernière position.

Avantages	Moyenne des notes	Position
Rémunération	3,9178	1
Equilibre	3,8493	2
Accompagnement	3,2603	8
Flexibilité	3,2945	7
Congés	3,6233	4
Ambiance	3,6986	3
Télétravail	2,4658	10
Avantages	3,3425	6
Proximité	3,5959	5
Formation	3,2329	9

Afin de savoir la place qu'ont les trois critères de flexibilité que nous avons étudiés, nous faisons donc la moyenne des trois notes qui équivaut à 3,2032. Cette note place les critères de flexibilité en dernière position par rapport aux autres critères.

Après avoir constaté ces données, nous nous sommes demandé s'il y avait un lien entre le niveau d'études et les critères de flexibilité. Donc, pour ce faire, on a séparé notre échantillon en trois catégories que sont les étudiants universitaires, les étudiants de la haute école et les étudiants du secondaire.

Etudes	Avantages	Moyenne des notes	Position
Université	Equilibre	3,8750	2
	Flexibilité	3,6071	3
	Télétravail	2,7679	10
Haute école	Equilibre	4,0000	1
	Flexibilité	3,2955	9
	Télétravail	2,4318	10
Secondaires	Equilibre	3,6314	4
	Flexibilité	2,8600	8
	Télétravail	1,8600	10

En regardant la position de chaque avantage par niveau d'étude, on remarque que les critères de flexibilité ont une plus grande importance pour les personnes étant à l'université que pour les autres groupes. En prenant la moyenne de chaque groupe, pour l'université, on arrive à 3,4167 ce qui place la flexibilité en cinquième position dans l'importance des critères. En ce qui concerne la haute école, on a une moyenne de 3,2424 ce qui met les critères de flexibilité en dernière position par rapport aux autres critères. Et en ce qui concerne les étudiants du secondaire, on a une moyenne de 2,7838 ce qui place la flexibilité en dernière position également.

Un critère attire particulièrement notre attention et c'est celui de la place du télétravail. En effet, bien que ce soit une jeune génération qui a connu le Covid 19 et le travail de chez soi, ce critère arrive en dernière position dans chaque groupe d'études. Il est vrai que certains métiers ne sont pas compatibles avec ce style de travail, mais au vu de la place importante qu'a le télétravail dans les entreprises à l'heure actuelle, cette statistique est assez intéressante.

Maintenant, nous allons approfondir l'intérêt de la flexibilité offerte par les agences intérimaires sur les jeunes de la génération Z. Comme mentionné précédemment, pour analyser cela, nous avons laissé des questions ouvertes afin que chacun puisse s'exprimer.

La majorité des réponses mentionnent le fait que ce sont des emplois précaires et sans sécurité. Cependant, ils mentionnent également que ça peut nous aider à rentrer sur le marché du travail plus facilement. La temporalité des contrats revient souvent de manière négative, mais certains la voient également de manière positive.

« Je trouve que dans certaines situations c'est une belle option. C'est un contrat, mais avec une certaine liberté, c'est l'employé qui donne ses disponibilités et qui s'en arrange avec l'employeur. »

(réponse au questionnaire)

« Il peut s'agir d'une solution temporaire, mais cela ne peut pas garantir une sécurité à long terme. »

(réponse au questionnaire)

« Pas très positif, car c'est souvent des contrats « médiocres », pénibles où tu ne sais jamais quand tu vas finir. Pour se projeter sur le long terme c'est difficile, par contre le fait de ne pas avoir de contrat nous permet de « partir » quand on a envie, donc ça peut être une bonne chose quand on ne veut pas se poser ou quand on se cherche encore. » (réponse au questionnaire)

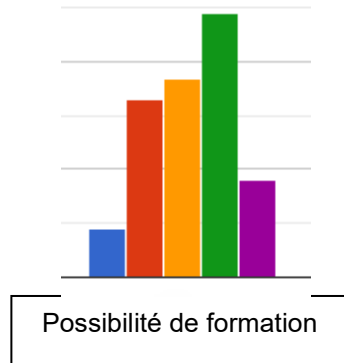
Ceci nous amène donc à constater que l'intérim est globalement vu de façon négative du fait que les contrats qu'il propose sont de courtes durées. Seulement dans certains cas, les gens le voient de façon positive.

Notre première hypothèse qui était que : «La flexibilité des horaires de travail offerte par les agences intérimaires est un facteur d'attractivité pour les étudiants de la génération Z dans la province de Liège». L'hypothèse n'est donc pas validée, car on a remarqué que les critères de flexibilité ne sont pas les plus importants pour les étudiants de la génération Z et en plus le secteur intérimaire est perçu comme un secteur instable et sans sécurité d'emploi plutôt que comme un secteur offrant de la flexibilité.

#### 4.2.2. Analyse de l'importance de la formation et du développement professionnel :

Après avoir analysé les données en lien avec notre première hypothèse, nous allons regarder les résultats obtenus pour la seconde hypothèse qui est : « Les opportunités de développement professionnel et de formation offertes sont des atouts d'attractivité pour les étudiants de la génération Z dans la province de Liège. ».

Nous regardons d'abord les données récoltées sur l'importance de la possibilité de formation au sein des entreprises. Les données recueillies nous ont permis de réaliser le graphique suivant :



Comme mentionné précédemment, la couleur bleue du graphique représente le nombre de réponses qui disent que ce n'est pas important. Alors que la barre mauve représente les réponses montrant que c'est important.

On remarque par rapport à ce graphique que la possibilité de formation au sein des entreprises joue quand même un rôle important dans l'attractivité de ces dernières pour les étudiants de la génération Z. En effet, 67 personnes ont noté la formation comme très importante ou importante dans les critères d'attractivité. Ceci représente 45 % des répondants au sondage.

Avantages	Moyenne des notes	Position
Rémunération	3,9178	1
Equilibre	3,8493	2
Accompagnement	3,2603	8
Flexibilité	3,2945	7
Congés	3,6233	4
Ambiance	3,6986	3
Télétravail	2,4658	10
Avantages	3,3425	6
Proximité	3,5959	5
Formation	3,2329	9



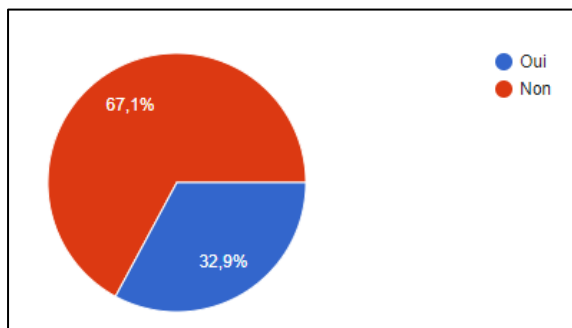
Pourtant quand on regarde le positionnement de ce critère par rapport aux autres, on voit qu'il n'occupe que la neuvième place. Ça montre que les critères proposés ont tous une importance assez élevée pour les jeunes de la génération Z, car ils sont tous, sauf le télétravail, au-dessus de la médiane qui est de 3.

Comme pour l'hypothèse précédente, nous nous sommes intéressés à la place de la formation en fonction du niveau d'études des répondants et l'on a obtenu ceci :

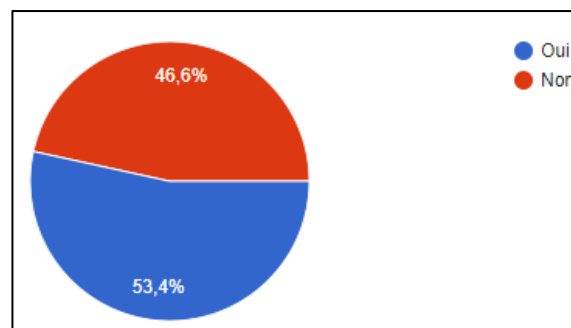
Etudes	Moyenne des notes	Position
Université	3,5357	4
Haute école	3,3409	7
Secondaires	2,6966	9

On remarque de nouveau que l'importance de la possibilité de formation dans les entreprises est plus élevée pour les étudiants de l'université que pour ceux de la haute école et du secondaire. Ceci peut être expliqué de différentes manières, notamment par la maturité des personnes ou encore par le fait que les étudiants du secondaire n'ont pas encore fait leur choix professionnel.

Nous avons également demandé aux étudiants s'ils savaient que les agences intérimaires proposaient des accompagnements spécifiques pour aider les jeunes à démarrer leur carrière professionnelle et s'ils pouvaient être intéressés par ce genre de services. Voici, ci-dessous, les données que nous avons récoltées à ce sujet :



Connaissance des services d'accompagnement



Intéressés par les services d'accompagnement

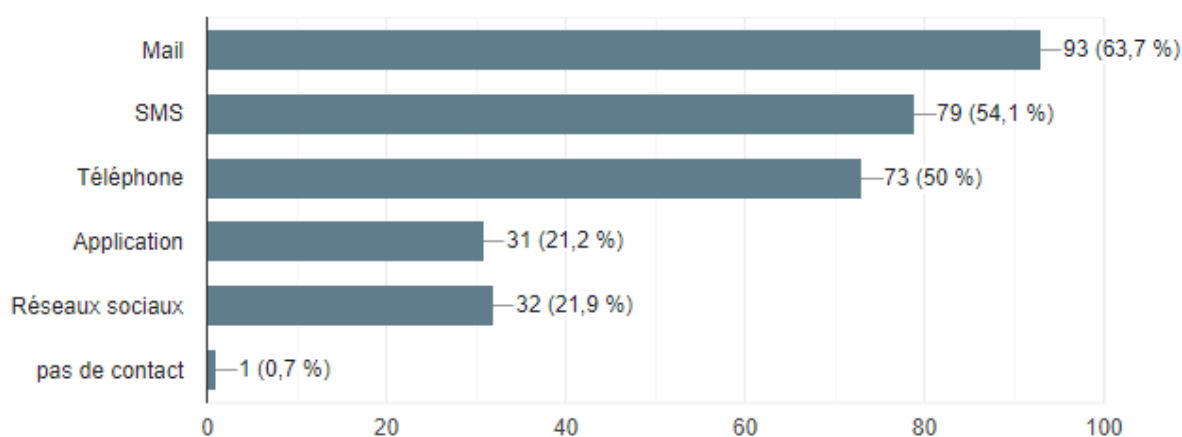
Ces graphiques nous permettent de constater deux choses. La première est que les étudiants ne connaissent pas assez les services proposés par les agences d'intérim. Est-ce par manque d'intérêt pour le secteur ou est-ce par manque de communication des agences intérimaires ? Il faudrait réaliser une autre étude pour pouvoir répondre à cette question. La deuxième chose qui peut être constatée est que les étudiants sont intéressés par un accompagnement spécifique pour leur carrière.

Les données récoltées nous permettent donc de vérifier notre seconde hypothèse qui est : « Les opportunités de développement professionnel et de formation offertes sont des atouts d'attractivité pour les étudiants de la génération Z dans la province de Liège. ». Après analyse, on peut donc dire que cette hypothèse est validée, car la possibilité de formation au sein des entreprises est un critère important aux yeux des étudiants et en plus ils sont demandeurs d'accompagnement spécifique pour guider leur carrière.

#### 4.2.3. Analyse de l'importance de la communication numérique :

Enfin, il nous reste à analyser les données collectées pour la dernière hypothèse sur la communication numérique. La troisième hypothèse est : « La communication digitale, notamment la présence sur les réseaux sociaux, joue un rôle important dans l'attractivité des étudiants de la génération Z. ».

Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, nous avons demandé aux jeunes par quel moyen ils préfèrent être contactés par les agences d'intérim et ce qu'ils conseilleraient à ces dernières pour atteindre plus de personnes de la génération Z. La première question est une question à choix multiples et la seconde est une question ouverte. Les résultats de la première sont les suivants :



On remarque, grâce au graphique ci-dessus, que les moyens de contact favorisés par les jeunes sont des moyens utilisant des canaux de diffusion plus formels. En effet, ils privilégient les mails, les SMS et le téléphone qui sont des outils plus anciens et perçus comme plus professionnels. Les applications dédiées à l'intérim et les réseaux sociaux sont en second plan.

Ces résultats sont un peu contradictoires par rapport à l'idée générale de la population. En effet, la plupart des gens pensent que les jeunes préfèrent passer par des moyens de communication rapides et moins formels comme les réseaux sociaux ou avoir des applications spécifiques. Cependant, on remarque que pour tout ce qui est en lien avec le professionnel, avec le travail, ils préfèrent utiliser des outils plus formels et donc de séparer les communications de la vie privée, des communications du monde du travail. Ça leur permet de ne pas tout mélanger et de garder un certain équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui est important pour eux, comme vu précédemment.

Ensuite, pour la seconde question, qui est une question ouverte, nous avons reçu des réponses diverses et variées, mais avec quelques tendances qui se dégagent. Une majorité d'étudiants disent qu'il faut une plus grande présence sur les réseaux sociaux ainsi que dans les écoles. Ils disent que les agences intérimaires doivent aller là où les jeunes se trouvent et réaliser du contenu adapté et attractif. On remarque donc qu'en plus de la présence numérique, une présence physique, dans les écoles ou dans les salons étudiants est le meilleur moyen marketing selon la génération Z.

« Faire des vidéos, reels insta ou tiktoks pour se retrouver dans le contenu que les jeunes regardent. Il faut que ce soit court et attractif. » (réponse au questionnaire)

« Avoir une communication adaptée et plus ciblée (jobday dans les écoles, réseaux sociaux ...) »  
(réponse au questionnaire)

« Communiquer via les réseaux sociaux, faire des ateliers en école pour faire connaître le monde intérim et les avantages pour les jobs en tant qu'étudiant » (réponse au questionnaire)

Tout ceci nous permet donc de vérifier ou non notre troisième hypothèse qui est : « La communication digitale, notamment la présence sur les réseaux sociaux, joue un rôle important dans l'attractivité des étudiants de la génération Z. ». Pour ce qui est de l'attractivité, la présence sur les réseaux sociaux est bel et bien un atout pour atteindre plus de jeunes, mais il faut le faire de manière intelligente en produisant des contenus qui vont leur parler. Par contre, pour les moyens de communication, ils favorisent encore des communications plus classiques telles que les mails, les messages ou les coups de téléphone. On peut donc dire que notre troisième hypothèse est bel et bien validée, car même si les jeunes favorisent des communications par des canaux traditionnels, ça reste tout de même de la communication digitale.

## 5. Discussion

Le but de cette discussion est de synthétiser et d'interpréter les résultats de la recherche menée. Pour ce faire, nous allons regarder les résultats principaux, voir s'ils répondent à nos attentes, discuter des implications théoriques et pratiques, voir quelles sont les limites de la recherche effectuée et également proposer des directions pour les recherches futures.

### 5.1. Interprétation des résultats

Notre étude a montré que la flexibilité des horaires de travail n'est pas un facteur crucial pour les étudiants de la génération Z. Cependant, ces résultats doivent être pris avec des pincettes, car on remarque quand même que l'équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle est important pour les jeunes. Il faudrait donc réaliser une étude qualitative pour comprendre ce que les étudiants entendent par un bon équilibre. Ces résultats ne sont donc pas ceux attendus et vont à l'opposé de ce que nous trouvons dans la littérature. Ils sont non conformes aux études menées par PWC, qui disent qu'il y a une demande croissante pour le travail hybride depuis la fin de la période Covid 19. Nous pensons qu'une étude plus approfondie en fonction des métiers serait judicieuse afin de bien comprendre les envies de chacun. De plus, ça nous a permis de nous rendre compte que les jeunes ne voient pas le travail intérimaire comme de la flexibilité, mais plutôt comme de l'instabilité et de la précarité.

Ensuite, les résultats obtenus en rapport avec les opportunités de formation et de développement personnel confirment que ce sont des critères qui peuvent jouer sur l'attractivité de l'emploi pour les étudiants de la génération Z. Ces résultats sont en adéquation avec la littérature sur le sujet qui montre que les jeunes veulent développer leurs compétences et augmenter leur employabilité sur le marché du travail. Les jeunes veulent être accompagnés et guidés pour leur carrière future. Les agences intérimaires doivent communiquer davantage sur les services proposés afin d'augmenter leurs chiffres, car ça intéresse la génération Z.

Enfin, l'enquête nous a permis d'obtenir des réponses concernant les moyens de communication privilégiés et le marketing des agences intérimaires. La présence sur les réseaux sociaux et dans les écoles est primordiale, selon la génération Z, afin d'augmenter la visibilité des agences d'intérim. Mais lorsqu'il s'agit de contacter les personnes directement, les jeunes préfèrent des moyens de communication plus classiques tels que les mails, les appels téléphoniques et les messages. Ça montre qu'il faut bien distinguer les communications formelles des communications informelles dans le milieu professionnel, et ce même pour les plus jeunes. Il faut donc mettre en place une politique de communication équilibrée combinant le digital traditionnel ainsi que les nouvelles technologies et plateformes afin d'être le plus efficace possible et de répondre aux attentes de la génération Z.

## **5.2. Limites de la recherche**

La recherche réalisée présente plusieurs limites. Les restrictions en termes de temps et de moyens ont fait que la recherche a été limitée à la province de Liège. Les résultats obtenus sont donc limités à une région géographique très restreinte et on ne peut pas en faire une généralité géographique.

De plus, nous sommes ici sur des enquêtes quantitatives avec des réponses limitées qui guident les étudiants dans leurs réponses. Pour vraiment savoir ce que pensent les jeunes étudiants, il faudrait également réaliser des enquêtes qualitatives afin qu'ils puissent expliquer leurs points de vue.

Une autre limite de la recherche effectuée est que l'analyse des résultats peut être réalisée de manière différente en se basant sur d'autres auteurs et articles scientifiques. Une interprétation différente peut donc être trouvée sur base des résultats obtenus.

Enfin, une quatrième limite est le fait que, malgré le temps investi dans la recherche littéraire, il se peut que des articles et des théories n'aient pas été utilisés et inclus dans ce travail. La limite de temps mentionnée plus haut peut donc également avoir un impact sur le nombre et la diversité d'articles et de théories consultés.

## **5.3. Recommandations pour des recherches futures**

Afin d'approfondir le sujet de l'attractivité des agences intérimaires envers les étudiants de la génération Z, il serait utile de mener des recherches sur différents axes.

Premièrement, il serait pertinent de ne pas se limiter à la zone géographique de la province de Liège, mais de toucher plus de personnes dans des régions différentes, afin de voir s'il y a des tendances qui varient en fonction de la zone géographique ou si les résultats peuvent être généralisés.

Deuxièmement, nous nous sommes cantonnés à un nombre limité de facteurs d'attractivité. Cependant, il serait intéressant de tous les prendre en compte et de voir quels sont les vrais leviers d'attractivité pour les personnes de la génération Z.

Troisièmement, une comparaison pourrait être faite entre la génération Z et les autres générations afin de savoir s'il y a une vraie différence dans la manière d'attirer les personnes en fonction de leur âge ou s'il n'y a pas de différence à faire et que les envies des gens varient en fonction de l'époque et de la société dans laquelle ils vivent.

Quatrièmement, une recherche plus approfondie des pratiques en place dans le milieu de l'intérim permettrait de savoir quels sont les tenants et aboutissants du secteur et de savoir quels sont les défis auxquels font face les agences intérimaires.

Le travail de recherche effectué repose sur la validation des hypothèses émises et est basé sur la littérature ainsi que sur l'interprétation des résultats obtenus. Les principales attentes des étudiants de la génération Z en matière de flexibilité, de formation et de développement professionnel ont été satisfaites et nous avons démontré l'importance d'une communication équilibrée entre digital et traditionnel. Les résultats obtenus démontrent qu'il est primordial pour les agences intérimaires de s'adapter aux préférences des jeunes qui arrivent sur le marché du travail, afin de rester compétitives sur le marché.

Ci-dessous, nous avons décidé de réaliser un tableau synthétique reprenant les hypothèses émises et leur validation ou non. Comme dit précédemment, deux des trois hypothèses ont été vérifiées et validées par la recherche effectuée. Quant à la troisième, elle n'a pas été validée, mais des analyses plus approfondies pourraient venir contredire cette conclusion.

<b>Hypothèses</b>	<b>Validation</b>
La flexibilité des horaires de travail offerte par les agences intérimaires est un facteur d'attractivité pour les étudiants de la génération Z dans la province de Liège.	Non
Les opportunités de développement professionnel et de formation offertes sont des atouts d'attractivité pour les étudiants de la génération Z dans la province de Liège.	Oui
La communication digitale, notamment la présence sur les réseaux sociaux, joue un rôle important dans l'attractivité des étudiants de la génération Z.	Oui

## Conclusion

Ce mémoire de fin d'études avait pour but d'explorer le sujet de l'attractivité des agences intérimaires auprès des étudiants de la génération Z de la province de Liège. La question à laquelle nous avons tenté de répondre est la suivante : Quelle est la perception des étudiants de la génération Z de la province de Liège à l'égard du secteur intérimaire et quelles sont les motivations et les perspectives qui influencent leur vision ? Afin de répondre à cette question, nous avons réalisé une enquête quantitative auprès des étudiants.

L'étude réalisée a permis de mieux comprendre les attentes et la perception des jeunes envers le secteur intérimaire.

Tout d'abord, nous avons pu remarquer que la plupart des étudiants ont une méconnaissance du secteur et des services qu'il propose. Ils voient l'intérim comme un travail instable et précaire. Cependant, il y a quand même 40 % des étudiants travailleurs qui passent par ce secteur pour leur job d'étudiant. Il y a également 53,4 % des répondants qui seraient possiblement intéressés par l'accompagnement personnalisé proposé par les agences d'intérim. Ceci montre bien que, malgré sa perception assez néfaste, le secteur intérimaire attire les jeunes.

Ensuite, les étudiants de la génération Z perçoivent quand même l'intérim comme un possible tremplin de carrière. En effet, le fait de faire des missions de courtes durées permet de se faire de l'expérience pour ensuite postuler dans les entreprises qui sont intéressantes aux yeux de la personne. Ça permet également de se créer des contacts diversifiés, afin de rentrer plus facilement dans les entreprises. Si l'étudiant est vraiment bon dans son travail en tant qu'intérimaire, l'employeur peut lui proposer un contrat pour du long terme.

Les personnes de la génération Z et le monde du travail actuel mettent de plus en plus en avant l'importance du bien-être au travail. Les entreprises et les agences intérimaires doivent prendre cette donnée en compte et proposer des accompagnements, des avantages, de la flexibilité... afin d'attirer et de fidéliser les jeunes. Dans le monde du travail actuel, un talent avec des compétences n'aura pas de mal à changer d'employeur, mais l'employeur aura du mal à conserver ses talents s'il n'en prend pas soin.

Enfin, les agences intérimaires se doivent de soigner leur image de marque employeur. Il faut aller là où les jeunes sont, c'est-à-dire sur les réseaux sociaux et dans les écoles afin de les rencontrer et de les attirer. Une communication transparente et directe est primordiale pour le marketing RH. Mais, il faut utiliser des canaux de communication professionnels lorsqu'on communique directement avec la personne.

Cette étude a permis de comprendre un peu mieux les attentes et la perception des jeunes travailleurs de la génération Z envers le secteur intérimaire, mais elle reste très limitée. On ne peut pas généraliser les résultats recueillis à l'ensemble de la génération Z. La zone géographique et la courte durée de l'étude permettent seulement de comprendre les envies à un instant T de cette jeune génération de la province de Liège.

Enfin, un fait d'actualité à considérer est l'impact croissant de l'intelligence artificielle et de l'automatisation sur le marché du travail. Comment ces avancées technologiques influenceront-elles les perspectives d'emploi intérimaire et les attentes des nouvelles générations ? Ce questionnement ouvre la voie à de futures recherches pour mieux comprendre et anticiper les transformations du secteur intérimaire dans un monde en constante évolution.



## Bibliographie

Adèle. (2023, septembre 14). *Le contrat intérim : Définition et fonctionnement*. Pass Intérim.

<https://www.passinterim.com/post/contrat-interim-definition-et-fonctionnement>

Adrien. (2023, novembre 13). *Comment fonctionne une agence d'intérim ?* Pass Intérim.

<https://www.passinterim.com/post/comment-fonctionne-agence-interim>

Benraïss-Noailles, L., Lhajji, D., Benraïss, A., & Benraïss, B. (2016). Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de management*, 15(4), 71-80. Cairn.info.

<https://doi.org/10.3917/qdm.164.0071>

Bolino, M., Kelemen, T., & Matthews, S. (2020). *Working 9-to-5 ? A review of research on nonstandard work schedule*.

Boncori, A.-L., & Gentina, E. (2019, novembre 12). *Manager la génération Z par « le vide encadré »*. HBR France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2019/11/28440-manager-la-generation-z-par-le-vide-encadre/>

Boogaard, K. (2020, janvier 20). *Motivation au travail : La différence entre les baby-boomers, la génération X, la génération Y et la génération Z*. Blog Wrike.

<https://www.wrike.com/fr/blog/motivation-au-travail-la-difference-entre-les-baby-boomers-la-generation-x-la-generation-y-et-la-generation-z/>

Bové, A.-T., D'Herde, D., & Swartz, S. (2017, décembre 11). *Sustainability's deepening imprint | McKinsey*. <https://www.mckinsey.com/capabilities/sustainability/our-insights/sustainabilitys-deepening-imprint>

Boyer, F. (2013, avril 22). *Du management collaboratif au leadership de la co-responsabilité*.

<https://www.journaldunet.com/management/direction-generale/1118803-du-management-collaboratif-au-leadership-de-la-co-responsabilite/>

Chaminade, B. (s. d.). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*.

- Chamorro-Premuzic, T. (2013, avril 10). *Does Money Really Affect Motivation ? A Review of the Research*. <https://hbr.org/2013/04/does-money-really-affect-motiv>
- CIPD. (2024, mars 1). *CIPD | People manager guide : Flexible working*. CIPD.  
<https://www.cipd.org/en/knowledge/guides/flexible-working-manager-guide/>
- Claude, G. (2020, janvier 15). *Méthodes inductives et déductives : Définition, méthodologie et exemples*. Scribbr. <https://www.scribbr.fr/methodologie/methodes-inductives-deductives/>
- 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. <https://doi.org/10.1007/s10869-012-9259-4>
- Définition—Intérim / Travail temporaire / Travail intérimaire / Travail temporaire / Travail intérimaire* | Insee. (2023, juin 7). <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1669>
- Définitions : Marketing—Dictionnaire de français Larousse*. (2024).  
<https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/marketing/49526>
- Deloitte. (2020). *Deloitte Global Millennial Survey 2020*. Deloitte.  
<https://www2.deloitte.com/gr/en/pages/about-deloitte/articles/MillennialSurvey2020.html>
- Des boomers à la génération Z - Humanoo*. (2023, août 14).  
<https://www.humanoo.com/fr/magazine/des-boomers-a-la-generation-z/>
- Dunlop, A., & Pankowski, M. (2023, mars 26). *Hey bosses : Here's what Gen Z actually wants at work* | *Deloitte Digital*. Deloitte Digital.  
<https://www.deloittdigital.com/us/en/insights/perspective/gen-z-research-report.html>
- Eccles, R. G., Ioannou, I., & Serafeim, G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science*, 60(11), 2835-2857.  
<https://doi.org/10.1287/mnsc.2014.1984>

Edenred. (2022, juillet 20). *Recruter et fidéliser les millenials, mission impossible pour les RH?* -

*Edenred.* <https://www.edenred.fr/magazine/anticiper-les-tendances/ressources-humaines/recruter-et-fideliser-les-millenials-mission-impossible-pour-les-rh>

Emanuel, N., & Harrington, E. (2020). *THE PAYOFFS OF HIGHER PAY:*

[https://scholar.harvard.edu/files/nataliaemanuel/files/emanuel\\_jmp.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fscholar.harvard.edu%2Ffiles%2Fnataliaemanuel%2Ffiles%2Femanuel\\_jmp.pdf%0AVisible%3A%200%25%20](https://scholar.harvard.edu/files/nataliaemanuel/files/emanuel_jmp.pdf#:~:text=URL%3A%20https%3A%2F%2Fscholar.harvard.edu%2Ffiles%2Fnataliaemanuel%2Ffiles%2Femanuel_jmp.pdf%0AVisible%3A%200%25%20)

Erhard, J.-P. (2024, février 20). Les rémunérations alternatives et avantages en nature sont des atouts majeurs en matière de recrutement. *Peoplesphere.*

<https://peoplesphere.be/fr/les-remunerations-alternatives-et-avantages-en-nature-sont-des-atouts-majeurs-en-matiere-de-recrutement/>

Flydesk. (2023, avril 6). *Attracting Gen Z Talent : The Power of Flexible Work Arrangements.*

FLYDESK. <https://flydesk.com/insights/attracting-gen-z-talent-the-power-of-flexible-work-arrangements/>

FRANCETRAVAIL.FR. (s. d.). *Millennials, Gen Z, Gen X...découvrez les attentes de vos jeunes collaborateurs.* Consulté 30 mai 2024, à l'adresse

<https://www.francetravail.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/decryptage-culture-gestion-rh/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>

Francis, T., & Hoefel, F. (2018, novembre 12). « *True GEN* » : *Generation Z and its implications for companies.* Mckinsey & Company. <http://ceros.mckinsey.com/quarterly-digital-promo>

Galois, I., & Lacroux, A. (2012). Regards croisés sur la fidélisation des salariés intérimaires.

*RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 2, 1(2), 50-65.

Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rimhe.002.0050>

Gervoise, A. (2020, février 21). Marketing RH 2022 : Enjeux & bonnes pratiques... Tout savoir !

*Culture RH.* <https://culture-rh.com/marketing-rh-definition-enjeux-pratiques-etapes/>

Glassdoor. (2019, novembre 25). *New Survey : Company Mission & Culture Matter More Than Salary - Glassdoor US*. <https://www.glassdoor.com/blog/mission-culture-survey/>

Hosimer, L. (2016). *THE SUSTAINABILITY IMPERATIVE*.

Hur, H. (2022). Job security matters : A systematic review and meta-analysis of the relationship between job security and work attitudes. *Journal of Management & Organization*, 28(5), 925-955. Cambridge Core. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.3>

IWEPS. (2024, mars 1). Taux de chômage (BIT) Wallonie. *Iweps*. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/taux-de-chomage-bit/>

Keller, S. (2017, novembre 24). *Attracting and retaining the right talent | McKinsey*. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/attracting-and-retaining-the-right-talent>

Klinger, S. (2021, mai 6). *Council Post : Why Your Employees Are Your Best Brand Ambassadors*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/05/06/why-your-employees-are-your-best-brand-ambassadors/>

Kreacic, A., Romeo, J., & Uribe, L. (2023, janvier 16). *How to recruit Generation Z workers and hold on to them*. World Economic Forum. <https://www.weforum.org/agenda/2023/01/how-to-recruit-generation-z-workers-and-keep-them-davos23/>

Larousse, É. (2024). *Définitions : Aménagement, aménagements - Dictionnaire de français Larousse*. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/am%C3%A9nagement/2777>

LHH. (2022, septembre 5). *10 stratégies pour améliorer l'attractivité de votre entreprise grâce à votre marque employeur*. LHH. <https://www.lhh.com/fr/fr/actualite/10-strategies-attractivite-marque-employeur/>

*L'histoire du travail intérimaire en 7 dates-clés | Partena Professional*. (s. d.). Consulté 30 mai 2024, à l'adresse <https://www.partena-professional.be/fr/actualites/lhistoire-du-travail-interimaire-en-7-dates-cles>

- Liger, P. (2016). *Marketing RH. Comment devenir un employeur attractif: Vol. 4e ed.* Dunod; Cairn.info. <https://www.cairn.info/marketing-rh--9782100753895.htm>
- Loi du 16 mars 1971, art.19, al.2. (2024, avril 18).  
<https://www.ejustice.just.fgov.be/eli/loi/1971/03/16/1971031602/justel>
- Maclouf, É., & Belvaux, B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : Les limites des approches cognitives analytiques. *Revue de gestion des ressources humaines*, 98(4), 45-57. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/grhu.098.0045>
- Manpower. (2021, mai 18). *36 % of Belgian companies are accelerating their digitization as a result of the pandemic – ManpowerGroup Belgium.*  
<https://www.manpowergroup.be/2021/05/18/36-of-belgian-companies-are-accelerating-their-digitization-as-a-result-of-the-pandemic/>
- Mawhinney, T., Betts, K., & Gomez, K. (s. d.). *Understanding Generation Z in the Workplace.* Deloitte United States. Consulté 30 mai 2024, à l'adresse  
<https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- OCDE. (2019). *OECD Employment outlook 2019 : The Future of Work* (OCDE).  
<https://doi.org/10.1787/9ee00155-en>
- Pro, A. G. (2024, mai 15). *Les Avantages en Nature en Belgique | GestionPro.*  
<https://gestionpro.be/les-avantages-en-nature-en-belgique/>
- Ready, J. (2024, février 23). *La marque employeur, c'est quoi ? Définition & bases ! Culture RH.*  
<https://culture-rh.com/definition-marque-employeur/>
- Ripplematch. (2022, janvier 11). *For Gen Z, The Future of Work is Flexibility—RippleMatch.*  
<https://ripplematch.com/insights/for-gen-z-the-future-of-work-is-flexibility-0651933c/>
- Robert Half. (2023, mars 17). *3 ans du télétravail : Quels impacts pour les entreprises et les salariés ? Français.* <https://www.roberthalf.com/fr/fr/tendances/developpement-carriere/3-ans-du-teletravail-quels-impacts-pour-les-entreprises-et-les-salaries>

- Rudolph, C. W., Rauvola, R. S., Costanza, D. P., & Zacher, H. (2020). Generational differences : Debunking myths in organizational science and practice and paving new paths forward. *Journal of Business and Psychology*, 36(6), 945-967. <https://doi.org/10.1007/s10869-020-09715-2>
- Soyez, F. (2022a, mars 8). Performance, attractivité, recrutement : Les enjeux de la QVT aujourd'hui. *Le Média 100% RH*. <https://www.parlonsrh.com/media/performance-attractivite-retention-des-talents-les-enjeux-de-la-qvt-aujourd'hui/>
- Soyez, F. (2022b, novembre 7). Package de rémunération globale : La clé pour attirer les talents ? *Le Média 100% RH*. <https://www.parlonsrh.com/media/package-de-remuneration-globale-comment-le-muscler-pour-gagner-la-guerre-des-talents/>
- SPF. (2024a). *Congé-éducation payé | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/jours-feries-et-conges/conge-education-paye>
- SPF. (2024b). *Durée du travail et temps de repos | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/international/detachement/conditions-de-travail-respecter-en-cas-de-detachement-en-1>
- SPF. (2024c). *Horaires flexibles | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/travail-faisable-et-maniable/duree-du-travail/horaires-flexibles>
- SPF. (2024d). *Origine et remise en contexte du crédit-temps | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/jours-feries-et-conges/credit-temps-cct-ndeg-103/origine-et-remise-en-contexte-du-credit>
- SPF. (2024e). *Travail intérimaire | SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. <https://emploi.belgique.be/fr/themes/contrats-de-travail/travail-interimaire>
- SPF Finance. (2015, octobre 16). *Avantages de toute nature*. SPF Finances. [https://finances.belgium.be/fr/particuliers/declaration\\_impot/taux-imposition-revenus/revenus/avantages-toute-nature/avantages-toute-nature](https://finances.belgium.be/fr/particuliers/declaration_impot/taux-imposition-revenus/revenus/avantages-toute-nature/avantages-toute-nature)

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

Travail temporaire en Wallonie. (2024, mars 1). *Iweps*. <https://www.iweps.be/indicateur-statistique/travail-temporaire/>

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.

<https://doi.org/10.1177/0149206309352246>

Urban, K. (2023, septembre 11). *How does Gen Z define « flexible » work?* Handshake.

<https://joinhandshake.com/blog/network-trends/how-gen-z-defines-flexibility/>

Vleugels, W. (2023). *Societal Issues and Sustainability Concerns in HRM*.

# Annexes

Annexe 1 : L'enquête quantitative .....I

Annexe 2 : Calcul taille échantillon .....IX



## Annexe 1 : Questionnaire quantitatif

# Enquête Mémoire 2024

Bonjour,

L'enquête porte sur l'attractivité du secteur intérimaire envers les étudiants de la génération Z dans la province de Liège.

Cette enquête est anonyme et prend environ entre 5 et 15 minutes.

Toutes les données collectées serviront à la réalisation de mon mémoire de fin d'études dans la filière de gestion en ressources humaines à finalité politique et management RH.


Merci d'avance pour votre participation,

*Colin Launoy étudiant à l'université de Liège*

---

colinlaunoy2@gmail.com [Changer de compte](#)



 Non partagé

---

\* Indique une question obligatoire

**Genre \***

- Masculin
  - Féminin
  - Autre : \_\_\_\_\_
- 

**Âge \***

- 16 - 17 ans
  - 18 - 19 ans
  - 20 - 21 ans
  - 22 - 23 ans
  - 24 - 25 ans
- 

**Etudes \***

- Secondaire générale
- Secondaire technique
- Secondaire professionnelle
- Haute école
- Université

## Fonction souhaitée

**Quel métier voulez-vous faire plus tard ? \***

Votre réponse

---

**Travaillez-vous actuellement en tant qu'étudiant ? \***

- Oui
- Non

## Le secteur intérimaire

**Connaissez-vous le secteur intérimaire ? \***

- Oui
- Non

**Définissez le secteur intérimaire \***

Votre réponse

---

**Connaissez-vous ces agences intérimaires ? \***

- Adecco
- Randstad
- Tempo Team
- Daoust
- Manpower
- Start people
- Equip
- Actief interim
- Monster
- Unique
- Aucune
- Autre : \_\_\_\_\_

---

**Comptez-vous passer par le secteur intérimaire pour un travail étudiant ou pour votre premier emploi ? \***

- Oui, pour mon travail étudiant
- Oui, pour mon futur emploi
- Oui, pour les deux
- Non
- Pas d'avis

## L'intérim comme tremplin de carrière

**Voyez-vous l'intérim comme un possible tremplin de carrière (une ouverture sur \* le monde professionnel) ? Pourquoi ?**

Votre réponse

---

## Définition

L'intérim (ou travail intérimaire ou travail temporaire) consiste à mettre à disposition provisoire d'entreprises clientes, des salariés qui, en fonction d'une rémunération convenue, sont embauchés et rémunérés à cet effet par l'entreprise de travail temporaire.

L'intérim se caractérise donc par une relation triangulaire entre l'entreprise de travail temporaire, l'entreprise cliente et le salarié, et implique la conclusion de deux contrats : un contrat de mise à disposition (entre l'entreprise de travail temporaire et l'entreprise cliente) et un contrat de mission (entre l'entreprise de travail temporaire et le salarié).

**Maintenant que vous avez lu la définition, comptez-vous passer par le secteur \* intérimaire ?**

- Oui
- Non

**Quelle perception avez-vous du travail intérimaire ? \***

Votre réponse

---

## Le focus étudiants

**Savez-vous que certaines agences proposent un accompagnement spécifique \*  
pour les étudiants pour leur trouver leur premier emploi ?**

Oui

Non

**Seriez-vous intéressés par ce genre d'accompagnement personnalisé ? \***

Oui

Non

**Que conseillerez-vous à l'intérim pour atteindre plus de jeunes ? \***

Votre réponse

---

## L'attractivité

Notez l'importance de ces caractéristiques pour vos futurs métiers \*

1 = Pas important et 5 = Très important

	1	2	3	4	5
Rémunération	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equilibre vie privée/vie professionnelle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Un bon accompagnement de l'entreprise	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Flexibilité dans les horaires	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des congés	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Une ambiance familiale	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Possibilité de télétravail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avantages extra légaux (voiture de société, chèques repas, assurances complémentaires, ...)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Proximité domicile - lieu de travail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Des formations	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Pensez-vous à d'autres avantages ?

Votre réponse

---

## La communication

**Par quel moyen préférez-vous être contacté par les agences intérim ? \***

Mail

SMS

Téléphone

Application

Réseaux sociaux

Autre : \_\_\_\_\_

## Commentaire

**Avez-vous quelque chose à rajouter sur le secteur intérimaire ?**

Votre réponse \_\_\_\_\_

**Merci pour ta participation à mon mémoire et bonne journée**

Pour toute question, n'hésitez pas à me contacter à mon adresse mail  
(colin.launoy@student.uliege.be)



## Annexe 2 : Calcul taille échantillon

$$\text{Taille de l'échantillon} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left( \frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

N = taille de la population • e = marge d'erreur (pourcentage sous forme décimale) • z = z-score