

Mémoire-projet

Auteur : Geysens, Pablo

Promoteur(s) : Steils, Nadia

Faculté : HEC-Ecole de gestion de l'Université de Liège

Diplôme : Master en sales management, à finalité spécialisée

Année académique : 2024-2025

URI/URL : <http://hdl.handle.net/2268.2/22683>

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.



Proselect.
Des Solutions. Humaines.



**DANS QUELLE MESURE LES CARACTÉRISTIQUES UNIQUES DES GÉNÉRATIONS
Z ET ALPHA REDÉFINISSENT-ELLES LE MARCHÉ DU TRAVAIL ET QUELS
AJUSTEMENTS DANS LES PROCESSUS DE RECRUTEMENT, DE GESTION DES
TALENTS ET DE LEADERSHIP MANAGÉRIAL DOIVENT ÊTRE ENVISAGÉS POUR
ATTIRER ET FIDÉLISER CES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ?**

Jury

Promoteur :

Nadia STEILS

Lecteur :

David COLLARD

Moniteur:

Alexis MOTTARD

Mémoire-Projet présenté par

Pablo Geysens

en vue de l'obtention du diplôme de
master en sciences de gestion, à
finalité spécialisée

Année académique 2024/2025



Remerciements

La rédaction de ce mémoire marque pour moi l'aboutissement d'un long chemin, la concrétisation de deux années de master en alternance. C'est avec fierté que je clôture ce travail.

Parmi toutes les personnes croisées pendant ce parcours, j'aimerais remercier tout particulièrement:

Alexis Mottard, Managing Director de Proselect, ainsi que **Stéphan Vincendon**, de la direction du Groupe Proman, pour la confiance qu'ils m'ont accordée.

Erhan Kurt, mon manager et mentor au quotidien. Merci infiniment pour ta bienveillance, ta rigueur et ta confiance.

Sur le plan académique, **Nadia Steils**, pour sa disponibilité, la qualité de ses retours et les conseils éclairés, qui m'ont réellement permis d'avancer dans la rédaction de ce mémoire.

Également **David Collard**, pour ses conseils pertinents durant cette dernière année ainsi qu'une pensée reconnaissante pour **Philippe Collée**, qui m'avait accompagné avec bienveillance lors de ma première année de master.

Enfin, je remercie **ma famille**, **mes amis** et **ma compagne** pour leur présence discrète mais constante, et pour leur soutien durant les périodes les plus intenses.

0. Liste des abréviations

- **3P** : Profit, People, Planet. Modèle de durabilité qui vise à équilibrer la rentabilité économique, le bien-être des individus et la préservation de l'environnement.
- **B2B** : Business to Business. Modèle commercial dans lequel les transactions ont lieu entre entreprises.
- **C-Level** : Terme désignant les postes de direction au sein d'une entreprise, comme CEO (Chief Executive Officer) ou CFO (Chief Financial Officer).
- **CRM** : Customer Relationship Management. Système ou stratégie permettant de gérer les relations avec les clients de manière structurée et personnalisée.
- **DISC** : Dominance, Influence, Stabilité, Conformité. Modèle d'analyse des comportements professionnels visant à améliorer la communication et la collaboration au sein des équipes.
- **GPT** : Generative Pre-trained Transformer. Modèle d'IA développé pour traiter et générer du langage naturel de manière fluide et contextuelle.
- **IA** : Intelligence Artificielle. Technologie qui simule des processus cognitifs humains, comme l'apprentissage ou la prise de décision.
- **IA générative** : Intelligence artificielle capable de produire du contenu original (texte, image, son), utilisée notamment pour la rédaction assistée, la synthèse ou la création d'outils personnalisés.
- **KPI** : Key Performance Indicator. Indicateur clé utilisé pour évaluer l'efficacité d'un processus ou d'une activité dans une organisation.
- **RH** : Ressources Humaines. Fonction ou département chargé de la gestion et du développement des collaborateurs dans une organisation.
- **RSE** : Responsabilité Sociétale des Entreprises. Démarche visant à intégrer les enjeux sociaux, environnementaux et éthiques dans les activités de l'entreprise.
- **SAP** : Systems, Applications, and Products in Data Processing. Système de gestion intégré (ERP) utilisé pour automatiser et structurer les processus métiers dans une organisation.

0. Lexique

- **Approche thématique croisée** : Méthode d'analyse consistant à comparer les réponses selon plusieurs dimensions (âge, fonction, secteur, etc.) pour en tirer des conclusions fines.
- **Blockchain** : Technologie de stockage et de transmission d'informations sous forme de blocs sécurisés et chaînés, utilisée notamment pour garantir la transparence et la sécurité des données sensibles.
- **Clipboard AI** : Outil d'intelligence artificielle permettant de transférer rapidement et efficacement des données entre différentes applications, optimisant les processus administratifs.
- **Co-responsabilité intergénérationnelle** : Concept désignant une dynamique d'apprentissage mutuel entre générations, visant à enrichir la collaboration et la complémentarité dans les équipes.
- **Corpus qualitatif** : Ensemble des données verbalisées issues des entretiens, utilisées pour l'analyse thématique.
- **Cycle de gestion des ressources humaines** : Ensemble des étapes qui encadrent la relation entre un employé et une entreprise, depuis le recrutement, l'intégration et le développement des compétences, jusqu'à la gestion des performances et la séparation éventuelle.
- **Diagnostic techno-motivationnel** : Questionnaire d'entrée visant à cartographier les attentes, styles d'apprentissage et rapport aux technologies d'un collaborateur.
- **Entretien semi-directif** : Méthode d'entretien qualitatif guidée par un fil conducteur, tout en laissant place à l'expression libre des répondants.
- **Flexibilité organisationnelle** : Capacité d'une entreprise à s'adapter rapidement aux changements, que ce soit dans ses structures, ses méthodes de travail ou ses horaires.
- **Gamification** : Utilisation de mécanismes issus du jeu (badges, scores, quêtes...) pour stimuler l'engagement dans un contexte professionnel.
- **Gather** : Plateforme virtuelle immersive favorisant les interactions informelles à distance, utilisé dans les contextes de télétravail ou de formation.
- **Génération Alpha** : Groupe d'individus nés après 2010, caractérisés par une immersion totale dans un environnement numérique dès leur naissance, influençant leurs attentes professionnelles.
- **Génération Y** : Nés entre 1980 et 1994, aussi appelés Millennials dans ce mémoire. Ils recherchent flexibilité, équilibre de vie, développement personnel et cohérence avec les valeurs de l'entreprise.
- **Génération Z** : Nés entre 1995 et 2009, ces jeunes ont grandi avec Internet et les réseaux sociaux, ce qui façonne leurs attentes en matière de flexibilité, de collaboration et de valeurs sociétales.
- **Gestion du changement** : Processus visant à accompagner les transitions organisationnelles pour en minimiser les résistances et garantir leur succès.
- **Hard Skills** : Compétences techniques ou spécifiques à un métier, généralement acquises par la formation ou l'expérience, comme la maîtrise d'un logiciel, d'une langue étrangère ou d'une technique professionnelle.
- **Leadership horizontal** : Style de leadership fondé sur la proximité, l'écoute et la légitimité relationnelle, plutôt que sur la seule autorité hiérarchique.

- **Leadership transformationnel** : Style de leadership qui vise à inspirer et motiver les collaborateurs en partageant une vision claire et en favorisant l'innovation, l'inclusion et l'adaptabilité.
- **Leexi** : Outil d'intelligence artificielle conversationnelle utilisé pour retranscrire, structurer et analyser automatiquement des entretiens oraux.
- **LMS interne (Learning Management System)** : Système de gestion de l'apprentissage utilisé en entreprise pour centraliser, diffuser et suivre les formations des collaborateurs. Un LMS interne permet de structurer les parcours de montée en compétences, d'assurer le suivi des progrès et de proposer des contenus adaptés aux besoins métiers ou aux profils générationnels.
- **Logiques de consommation** : Ensemble des préférences, attentes et comportements d'achat ou d'engagement d'une génération envers les biens, services ou marques, influencés par leurs valeurs sociales, environnementales et leur rapport aux technologies.
- **Modèle des cinq forces** : Méthodologie développée par Picault, Castro et Chevalier, qui propose cinq dimensions complémentaires (planification, contingence, politique, incrémentale, interprétative) pour gérer efficacement les changements complexes.
- **Notion AI** : Extension d'intelligence artificielle intégrée à la plateforme Notion, permettant d'automatiser des tâches telles que la prise de notes, la génération de contenu et la synthèse d'informations.
- **Onboarding augmenté** : Parcours d'intégration personnalisé intégrant IA, feedbacks structurés et contenus adaptatifs.
- **Promatch** : Processus de recrutement proactif consistant à identifier et proposer des talents qualifiés à des entreprises potentielles, même si elles ne sont pas encore clientes ou n'ont pas exprimé de besoins immédiats.
- **Prétotypage rapide** : Méthode de validation en amont du prototypage, visant à tester rapidement et à moindre coût l'intérêt réel d'une idée ou d'un concept auprès de ses utilisateurs cibles, avant d'investir dans son développement complet.
- **Slack** : Plateforme de communication collaborative conçue pour les entreprises, offrant des fonctionnalités telles que le partage de fichiers, la gestion de projets et les échanges en temps réel pour faciliter le travail d'équipe.
- **Soft Skills** : Compétences comportementales et interpersonnelles telles que la communication, l'empathie, la gestion du temps et la résolution de conflits, essentielles pour favoriser des relations harmonieuses et efficaces au sein des équipes.
- **Superhuman** : Application avancée de gestion des emails, optimisée pour la productivité grâce à des fonctionnalités telles que la priorisation des messages, la recherche rapide et les raccourcis personnalisés.
- **Système intergénérationnel** : Approche visant à harmoniser les interactions et la collaboration entre différentes générations au sein d'une organisation.
- **Talent Management** : Gestion stratégique des talents dans une organisation, incluant le recrutement, le développement, la rétention et l'optimisation des compétences des employés via des formations.
- **Technologies émergentes** : Innovations technologiques récentes, telles que l'intelligence artificielle (IA) et la blockchain, qui transforment les pratiques professionnelles.
- **Typeform** : Plateforme en ligne permettant de créer des formulaires interactifs, des questionnaires ou des enquêtes au design fluide et engageant. Elle est souvent utilisée dans les processus RH pour collecter des candidatures, sonder l'expérience collaborateur ou évaluer des compétences de manière ludique.

0. Table des matières

REMERCIEMENTS	2
0. LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	3
0. LEXIQUE.....	4
0. TABLE DES MATIÈRES	6
1. INTRODUCTION.....	9
2. PRÉSENTATION DU CONTEXTE	11
2.1. Présentation de Proselect	11
2.2. Les principales activités de Proselect	11
2.2.1. Le Recrutement	11
2.2.2. Le Talent Management.....	11
2.3. Les fonctions clés au sein de Proselect	12
2.4. Le marché belge du recrutement	12
2.4.1. Positionnement de Proselect sur le marché.....	13
3. CADRE THÉORIQUE.....	14
3.1. Les « générations antérieures » au travail : rôles et attentes au travail	14
3.1.1. Baby-Boomers (1946-1964).....	14
3.1.2. Génération X (1965-1980)	15
3.1.3. Génération Y ou Millennials (1981-1996).....	16
3.1.4. Conclusion de la présentation des générations antérieures	16
3.2. Présentation des « nouvelles générations »	17
3.2.1. Génération Z (1995 - 2009).....	17
3.2.2. Génération Alpha (2010 -)	17
3.3. Les « nouvelles générations » au travail: comportements et attentes professionnelles	17
3.3.1. Flexibilité et équilibre travail-vie professionnelle	18
3.3.2. Technologies numériques et innovation	19
3.3.3. L'apprentissage continu et le développement personnel	20
3.3.4. Les enjeux sociaux et éthiques	21
3.3.5. Santé mentale et bien-être.....	22
3.3.6. La mobilité internationale et l'ouverture culturelle	23
3.3.7. Conclusion des caractéristiques générationnelles	24
3.4. Les attentes des entreprises et les compétences requises.....	25

3.4.1.	Les compétences techniques et l'adaptation au numérique	25
3.4.2.	Productivité et résilience : les compétences stratégiques en entreprise.....	25
3.4.3.	Loyauté et engagement à long terme	26
3.4.4.	Conclusion des attentes des entreprises.....	26
3.5.	L'utilisation et le potentiel des nouvelles technologies dans les entreprises.....	27
3.5.1.	L'intégration des technologies dans les pratiques RH.....	28
3.5.2.	Conclusion sur l'utilisation des nouvelles technologies dans le quotidien et les pratiques RH des entreprises.....	30
3.6.	Le Management et le leadership dans les entreprises.....	30
3.6.1.	Le management	31
3.6.2.	Le leadership.....	31
3.6.3.	Conclusion sur le management et le leadership en entreprise	32
3.7.	La gestion du changement et de l'innovation.....	32
3.7.1.	La gestion du changement organisationnel.....	32
3.7.2.	L'innovation en entreprise : gestion et enjeux.....	33
3.7.3.	Conclusion sur la gestion du changement et de l'innovation.....	33
3.8.	Justification du choix de sujet	33
3.9.	Définir la question de recherche	34
3.10.	Conclusion générale du cadre théorique.....	35
4.	PARTIE EMPIRIQUE	36
4.1.	La démarche et l'approche.....	36
4.1.1.	Limites et contre-mesures.....	36
4.1.2.	Techniques complémentaires non retenues	37
4.2.	Échantillon et recrutement	37
4.2.1.	Processus de recrutement.....	37
4.2.2.	Critères de sélection des participants	37
4.2.3.	Présentation de l'échantillon.....	38
4.2.4.	Justification des critères	38
4.3.	Analyse et Interprétation des résultats	39
4.3.1.	Évolution des attentes professionnelles : entre quête de sens, équilibre, ambition d'évolution et qualité de l'environnement humain	40
4.3.2.	Appropriation des technologies émergentes : entre opportunités, questionnements et usages concrets ⁴⁴	
4.3.3.	Synthèse transversale des enseignements qualitatifs.....	50
4.4.	Recommandations managériales et stratégiques.....	51
4.4.1.	Recommandations opérationnelles internes (RH et managériales).....	51
4.4.2.	Recommandations stratégiques et offres clients	54
5.	CONCLUSION.....	61

5.1.	Discussion théorique et apports à la recherche	61
5.2.	Recommandations managériales et stratégiques	62
5.2.1.	Recommandations internes (RH et managériales)	62
5.2.2.	Recommandations stratégiques et offres « externes ».....	63
5.3.	Limites de la recherche	64
5.4.	Perspectives de recherche futures	65
5.5.	Conclusion générale	66
6.	BILAN RÉFLEXIF SUR LES ACQUIS D'APPRENTISSAGE	68
6.1.	Progression des missions et montée en responsabilité	68
6.2.	Développement des compétences techniques, humaines et managériales	69
6.3.	Un contexte humainement formateur	70
6.4.	Conclusion du bilan réflexif	71
	ANNEXES	72
	Annexe 1: SWOT	72
	ANNEXE 2: Business Model Canvas de proselect	72
	Annexe 3: Études de cas sur l'intégration de l'IA dans les processus RH	72
	Annexe 4: Présentation détaillée de l'utilisation de la méthodologie insights (disc) en entreprise	73
	Annexe 5: Modèle des 5 forces	74
	Annexe 6 : Utilisation des outils d'intelligence artificielle générative dans la rédaction de ce mémoire	75
	Annexe 7 : Transcription des entretiens qualitatifs	76
	Annexe 8 : Trame (de base) du Guide d'entretien	77
	LISTE DES PERSONNES DE RESSOURCE	80
	BIBLIOGRAPHIE	81
	EXECUTIVE SUMMARY	89

1. Introduction

Au cours de mon année d'alternance chez Proselect, un cabinet de solutions en ressources humaines actif en Belgique et membre du groupe français Proman, j'ai observé une tension croissante entre les pratiques RH actuelles et les nouvelles réalités du marché de l'emploi. Ce décalage ne se limite pas à des discours. Il se traduit concrètement dans les méthodes de recrutement, la gestion des talents, les attentes des candidats rencontrés et même certaines situations vécues en interne chez Proselect.

Très vite, il est apparu que les jeunes générations, en particulier la génération Z (née entre 1995 et 2009), portent des valeurs, des repères et des attentes qui remettent en question les codes classiques du monde du travail. La génération Alpha (née à partir de 2010), bien que plus jeune, influence déjà les logiques de consommation. Leur arrivée progressive sur le marché du travail laisse entrevoir une transformation encore plus marquée des modes de fonctionnement en entreprise.

En parallèle, les entreprises, y compris dans le secteur RH, doivent faire face à des évolutions technologiques rapides. L'intelligence artificielle prend une place croissante dans les processus de recrutement, de formation et de gestion des talents. Son déploiement suscite à la fois des opportunités d'innovation et des questionnements éthiques, notamment autour de la transparence des algorithmes, de la protection des données ou encore du maintien de l'humain dans la relation de travail.

Cette double transformation, à la fois générationnelle et technologique, interroge en profondeur les modèles classiques de gestion des ressources humaines. Comment intégrer ces nouveaux profils dans des structures encore souvent traditionnelles ? Comment adapter l'attractivité, la fidélisation et le leadership à ces évolutions profondes et durables ? C'est dans ce contexte que s'inscrit la problématique centrale de ce mémoire :

Dans quelle mesure les caractéristiques uniques des générations Z et Alpha redéfinissent-elles le marché du travail, et quels ajustements dans les processus de recrutement, de gestion des talents et de leadership managérial doivent être envisagés pour attirer et fidéliser ces nouvelles générations ?

En complément, une sous-question vient approfondir cette réflexion en interrogeant plus spécifiquement l'impact des technologies sur les pratiques RH :

Comment l'intégration des outils d'intelligence artificielle transforme-t-elle les processus de gestion des talents et de recrutement, tout en répondant aux attentes des jeunes générations et aux exigences éthiques qui en découlent ?

Pour répondre à ces problématiques, ce mémoire repose sur une triangulation méthodologique. D'un côté, une analyse théorique issue de la sociologie des organisations, des études générationnelles et de la littérature RH. De l'autre, une démarche qualitative de terrain, avec des entretiens semi-directifs réalisés auprès de professionnels de plusieurs générations, secteurs et fonctions. Et enfin, des observations concrètes menées durant mon immersion chez Proselect. Cette approche croisée permet de confronter les regards et d'ancrer l'analyse dans la réalité du terrain, en évitant les conclusions trop simplistes.

Ce mémoire poursuit deux objectifs complémentaires:

- Comprendre comment les évolutions générationnelles et technologiques redessinent les dynamiques RH et managériales.
- Proposer des recommandations concrètes pour les PME comme Proselect, mais aussi pour leurs clients, afin de mieux intégrer les jeunes générations dans des environnements de travail en pleine mutation.

La suite du mémoire s'organise en trois grandes parties. La première présente le contexte de l'étude, en s'appuyant sur une analyse de Proselect et du marché des ressources humaines en Belgique. La deuxième développe le cadre théorique, structuré autour des attentes des jeunes générations, des enjeux liés aux technologies émergentes et des évolutions organisationnelles. La troisième partie est consacrée à l'analyse empirique, issue des entretiens qualitatifs menés sur le terrain, avant de proposer une série de recommandations concrètes et de conclure par une discussion sur les limites de l'étude et les pistes de recherche futures.

2. Présentation du contexte

Dans cette première section, nous établirons les bases nécessaires pour saisir le contexte plus large de cette thèse. Nous commencerons par présenter l'entreprise Proselect, ce qui nous permettra de mieux comprendre les défis particuliers auxquels elle fait face et les stratégies qu'elle met en œuvre pour s'implanter sur le marché des ressources humaines. Ce cadre contextuel est essentiel pour préparer les analyses théoriques qui suivront, nous permettant de comprendre les dynamiques internes et externes qui impactent Proselect et son industrie.

2.1. PRÉSENTATION DE PROSELECT

Proselect est une société Belge spécialisée dans les services liés aux ressources humaines (RH). Elle propose divers services personnalisés répartis en quatre divisions : le *Recrutement*, la Gestion des talents ou *Talent Management*, les *Assessments & les bilans de compétences* et le reclassement professionnel ou *outplacement*. Ces divisions, que nous avons classées selon leur importance dans l'activité de Proselect, permettent à l'entreprise de fournir des solutions complètes adaptées aux besoins de ses clients tout au long du « cycle RH ».

Établie en 2007 dans la région liégeoise, Proselect est rapidement devenue un acteur majeur en Wallonie en raison de sa capacité à répondre aux demandes locales tout en suivant les tendances du marché. Cette croissance lui a permis d'étendre ses activités à Bruxelles et en Flandre et compte actuellement une vingtaine d'employés répartis dans ces quatre bureaux régionaux (cf. annexe 1).

En 2019, après plusieurs années de croissance, Proselect a rejoint le groupe français Proman, un acteur majeur dans le domaine des solutions RH en Europe. Cette acquisition représente un tournant stratégique pour Proselect en renforçant ses capacités opérationnelles tout en optimisant ses coûts. De plus, cela permet à Proselect de tirer parti des avantages d'une PME, tels que l'agilité, tout en bénéficiant du soutien et de l'expertise d'un grand groupe. Cette collaboration lui permet d'améliorer sa compétitivité en répondant aux besoins d'une clientèle variée dans un marché concurrentiel (Rapport d'Audit 2024).

2.2. LES PRINCIPALES ACTIVITÉS DE PROSELECT

Proselect propose, comme mentionné plus haut, une gamme variée de solutions RH, et parmi celles-ci, deux principales se démarquent : le *Recrutement* et le *Talent Management*.

2.2.1. Le Recrutement

Le recrutement est au cœur des activités de Proselect, représentant près de 80 % de son chiffre d'affaires (Comptes Annuels, n.d., pp. 7–9). Ce service ne se limite pas à la simple sélection de candidats, elle implique une compréhension approfondie des besoins de l'entreprise cliente (audit) suivi d'une recherche ciblée, souvent désignée comme « chasse ». Ensuite, les candidats sont évalués pour s'assurer qu'ils répondent aux exigences des postes tout en s'intégrant dans la culture de l'entreprise.

2.2.2. Le Talent Management

En plus de ses activités de recrutement, Proselect met un accent stratégique sur la gestion et le développement du capital humain, qui est un aspect crucial pour maximiser l'efficacité et le bien-être au travail. Cette division aide les entreprises à identifier les compétences clés, à élaborer des parcours

de développement individualisés, et à mettre en place des programmes de formation continue. Grâce à l'expertise de Formalia, la branche spécialisée de Proselect en management des talents, ce service offre des solutions personnalisées, conçues pour répondre aux défis uniques des organisations, afin de développer, motiver et retenir durablement leurs talents.

2.3. LES FONCTIONS CLÉS AU SEIN DE PROSELECT

Après avoir exploré les services offerts par Proselect, il est pertinent de se pencher sur les fonctions clés qui les concrétisent. Chez Proselect, ces fonctions se répartissent en deux rôles principaux. D'une part, les profils commerciaux, et de l'autre les consultants RH. Leurs actions combinées soutiennent la croissance de l'entreprise et la satisfaction des clients.

Les commerciaux mènent une prospection multicanal pour générer des rendez-vous commerciaux. À la suite de ces rencontres, ils préparent des offres de prix, ils négocient les conditions et une fois les contrats conclus, orientent les clients vers les consultants RH les plus adaptés pour réaliser la mission.

Les consultants RH, quant à eux, mobilisent leur expertise pour conduire des audits et identifier les besoins des clients. Ils mettent en place des solutions sur mesure et poursuivent également une veille régulière et proactive de candidats afin de constituer une base de données de talents. Grâce à cette base, ils peuvent répondre rapidement aux missions en cours ou proposer des profils pertinents aux entreprises via le service « Promatch ». Ce service est un processus de recrutement proactif visant à présenter des talents à des entreprises potentielles, même si elles ne sont pas encore clientes de Proselect ou n'ont même pas de recherches en cours.

Durant le début d'année 2023, Proselect a introduit des « profils 360 » au sein de ses équipes, permettant à des collaborateurs de combiner les activités des commerciaux et des consultants. Ces experts sont ainsi responsables de l'acquisition et de la réalisation des missions, renforçant leur compréhension des besoins clients tout en augmentant l'efficacité opérationnelle. Cette approche améliore également la confiance et la proximité avec les clients, ce qui est un facteur clé dans la fidélisation et la satisfaction des entreprises clientes comme nous l'avons vu détaillé dans l'Audit Report (2024).

2.4. LE MARCHÉ BELGE DU RECRUTEMENT

Après avoir présenté les services de Proselect et les rôles clés qui structurent son fonctionnement, il est essentiel de poser le contexte du marché belge du recrutement, un secteur en pleine transformation. La demande de solutions RH flexibles et personnalisées continue de croître en Belgique, notamment en raison de la pénurie de talents et des pressions économiques.

Avec l'accélération de la transition numérique dans les processus de recrutement, largement accentuée par la crise sanitaire de 2020-2021 (Covid-19), le marché européen met davantage l'accent sur l'automatisation et l'innovation technologique pour satisfaire les besoins croissants de rapidité et de précision dans le sourcing et l'engagement des candidats (PwC, 2024).

L'adoption de logiciels d'automatisation, comme les systèmes de suivi des candidats (ATS), devient possible pour effectuer des recrutements efficaces et améliorer l'engagement des talents au cours du processus de recrutement (TrackerRMS, 2023). Les cabinets de recrutements, tout en optimisant leur capacité de réponse, se concentrent sur l'agilité face à l'incertitude économique et sur une meilleure adaptation aux attentes en constante évolution des candidats.

Cependant, des défis demeurent. Le marché belge du recrutement est confronté à une grave pénurie de main-d'œuvre qualifiée, surtout dans les secteurs techniques, scientifiques et de la santé.

(ManpowerGroup Belgium, 2023). Face à ces enjeux, les entreprises doivent adopter des stratégies de recrutement innovantes et agiles pour attirer et retenir les talents, en investissant dans la formation continue et le développement des compétences numériques.

La complexité linguistique et culturelle de la Belgique, qui compte trois langues officielles : le français, le néerlandais et l'allemand, exige également des stratégies RH différenciées selon les régions. Cela renforce le besoin de solutions sur mesure, adaptées à la diversité culturelle, et d'une gestion flexible pour répondre aux attentes des candidats locaux.

Pour conclure nous pouvons affirmer que le marché belge du recrutement est dynamique et en croissance. Toutefois, il est important de nuancer. Il fait face à des défis importants qui requièrent des solutions innovantes et un recours à la technologie. C'est pourquoi il est crucial pour les entreprises de rester informées et à jour avec les nouveautés afin de maintenir une compétitivité dans un contexte de rareté des talents, et de concurrence accrue, tout en répondant aux nouvelles attentes d'une main-d'œuvre de plus en plus spécialisée et exigeante.

2.4.1. Positionnement de Proselect sur le marché

Maintenant que nous avons établi les dynamiques et les défis du marché du recrutement en Belgique, nous allons regarder de plus près le positionnement de Proselect au sein de cet environnement concurrentiel. Bien que son activité principale repose sur le recrutement, l'entreprise a su se diversifier pour devenir un véritable partenaire aux yeux de ses clients. Avec ses quatre départements (cf. 2.1 Présentation de Proselect), Proselect offre un accompagnement complet aux entreprises, les soutenant à chaque étape du cycle RH à travers ses six piliers stratégiques : attirer et recruter, intégrer et développer, évaluer et faire grandir, anticiper et planifier, renforcer, et définir une politique RH globale (Proselect, s.d). Cette approche holistique, alignée sur les valeurs de l'entreprise, permet de couvrir l'ensemble des besoins RH, de l'acquisition des talents à leur développement continu, voire leur reclassement professionnel.

Proselect, en tant que membre du groupe Proman, bénéficie d'un soutien stratégique qui va au-delà d'un simple partenariat. L'appartenance au groupe Proman permet de tirer parti des synergies entre plusieurs filiales également présentes en Belgique telles qu'*Ascento*, *Agilitas*, *Lem Interim* et *Rialto*. Cette alliance ne renforce pas seulement les capacités de Proselect en matière de ressources et de réseau, mais elle permet également une dynamique interculturelle bénéfique au sein du marché belge qui est linguistiquement et culturellement segmenté (cf. section 2.4). En tirant avantage de ces synergies, Proselect peut mieux répondre aux exigences régionales et sectorielles tout en maintenant l'agilité d'une PME. Cela permet à l'entreprise de se positionner comme un acteur RH agile et complet, capable de répondre aux spécificités du marché tout en bénéficiant d'une expertise RH internationale.

Pour continuer sa diversification, Proselect a également choisi de se positionner sur le segment du recrutement exécutif, ciblant les profils de direction (C-level). Ce positionnement stratégique lui permet de répondre aux attentes exigeantes de clients à la recherche de profils hautement qualifiés, avec un service de qualité et une confidentialité renforcée. Ce service, qui offre des marges plus élevées, représente une grande opportunité de croissance pour Proselect tout en renforçant sa notoriété et sa réputation sur le marché.

Par ailleurs, anticipant les évolutions générationnelles et technologiques, Proselect reconnaît l'importance de mieux comprendre les jeunes générations, non seulement pour adapter ses pratiques RH auprès de ses clients, mais aussi pour attirer de jeunes talents en interne. La réalisation de ce mémoire s'inscrit dans cette démarche d'adaptation aux tendances actuelles, permettant d'aligner ses stratégies avec les attentes et évolutions du marché. Le développement de solutions innovantes, notamment via l'intelligence artificielle, constitue un axe stratégique essentiel pour Proselect, mais aussi pour l'ensemble du groupe Proman, dans ce secteur en pleine transformation.

3. Cadre théorique

Après avoir posé le contexte général du sujet, ce cadre théorique fondé sur une revue de littérature avancée, vise à approfondir notre compréhension des dynamiques générationnelles et technologiques dans le monde du travail. Cette section posera les fondations analytiques nécessaires pour explorer les caractéristiques distinctes des générations antérieures (baby-boomers, X et Y) et les attentes spécifiques des nouvelles générations (Z et Alpha). Nous aborderons également les compétences et attentes des entreprises, ainsi que l'impact des nouvelles technologies sur les pratiques RH, managériales et organisationnelles. Enfin, cette partie examine les concepts de management et de leadership ainsi que la gestion du changement et de l'innovation, des points essentiels pour anticiper et intégrer ces transformations au sein des organisations.

Ce cadre théorique oriente les réflexions et fournit une base solide pour les analyses qui suivront dans ce mémoire, notamment en justifiant le choix du sujet et en formulant la question de recherche.

3.1. LES « GÉNÉRATIONS ANTÉRIEURES » AU TRAVAIL : RÔLES ET ATTENTES AU TRAVAIL

Les transformations du monde du travail sont historiquement influencées par les nouvelles générations entrant sur le marché, chacune apportant ses attentes, ses valeurs et son impact sur les pratiques managériales et les structures organisationnelles (Callanan & Greenhaus, 2008). L'influence générationnelle n'est donc pas un phénomène récent. Les générations passées, comme les baby-boomers, la génération X et les millennials (génération Y), ont tous marqué le monde professionnel en adaptant leurs pratiques aux changements sociaux et technologiques de leur époque, contribuant ainsi à façonner les structures de travail contemporaines (Twenge, 2010; Kapoor & Solomon, 2011).

Pour mieux comprendre les dynamiques intergénérationnelles actuelles, il est essentiel de revenir sur les générations précédentes dans le contexte actuel. Cette section présentera les caractéristiques principales des baby-boomers, de la génération X et des millennials, en analysant leurs caractéristiques distinctives, leurs valeurs, et leurs approches du management et du leadership. Ces analyses fourniront une base de compréhension pour anticiper et contextualiser les transformations attendues avec les générations Z et Alpha, tout en offrant une perspective historique sur l'évolution des pratiques organisationnelles.

3.1.1. *Baby-Boomers (1946-1964)*

Les baby-boomers, nés après la Seconde Guerre mondiale dans une période de forte croissance économique, ont marqué le monde du travail par leur attachement à la stabilité professionnelle et aux structures hiérarchiques rigides. Leur vision du travail se caractérise par une loyauté envers l'employeur et une carrière linéaire, souvent dans la même organisation (Twenge, 2010). Privilégiant la sécurité financière et la reconnaissance de leurs employeurs, cette génération valorise les bénéfices matériels tels que les plans de retraite et les titres honorifiques comme moteurs de motivation (Kapoor & Solomon, 2011).

Historiquement, les baby-boomers ont participé au développement de la structure organisationnelle actuelle, notamment en imposant des valeurs de stabilité et de persévérance. En dépit de l'évolution rapide des technologies, leur influence perdure, notamment à travers la transmission de savoirs et le maintien des pratiques organisationnelles traditionnelles, bien qu'ils aient dû s'adapter aux innovations (Harvard Business Publishing, 2020).

Rôle dans les entreprises

Les baby-boomers occupent encore aujourd'hui de nombreux postes stratégiques dans des secteurs clés tels que la finance, l'industrie et le droit, où leur expertise et leur expérience est précieuse. Leur présence est particulièrement forte dans les fonctions de cadres supérieurs, où ils jouent un rôle de mentors pour les générations montantes, partageant leurs compétences et assurant la transmission de savoirs essentiels à la continuité organisationnelle (Manpower Group, 2022). De plus, cette génération, malgré quelques défis d'adaptation aux nouvelles technologies, a démontré une certaine flexibilité en s'adaptant aux exigences du télétravail pendant la pandémie de COVID-19, illustrant leur capacité à évoluer face aux impératifs de digitalisation (Eurofound, 2021).

Cette première exploration du rôle des baby-boomers met en évidence comment leurs valeurs et leurs compétences fondamentales continuent de façonner les attentes organisationnelles contemporaines. Dans la section suivante, nous analyserons comment les générations X et Y ont successivement adapté et transformé ces pratiques vers davantage de flexibilité et d'ouverture aux technologies numériques, reflétant des évolutions du marché du travail.

3.1.2. Génération X (1965-1980)

Souvent décrite comme une génération « pont », la génération X est née dans une période avec de nombreuses crises économiques, notamment les chocs pétroliers des années 1970 et la récession mondiale de 1973-1975. Ces événements ont forgé une génération pragmatique et indépendante. La génération X cherche, en général, à trouver un équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Ceci marque un premier contraste avec l'engagement à long terme privilégié par les baby-boomers (Joshi, Dencker, & Franz, 2011). Contrairement à leurs prédécesseurs, les membres de la génération X n'hésitent pas à changer d'employeur pour obtenir de meilleures conditions de travail, initiant le concept de « work-life balance » qui est aujourd'hui fondamental dans les entreprises (Lyons & Kuron, 2014; Twenge, 2010).

Sur le plan managérial, la génération X se distingue par une approche collaborative et un rôle de médiateur entre les baby-boomers et les millennials. Ils participent à faciliter l'intégration de pratiques de travail plus flexibles. En raison de leur capacité d'adaptation aux nouvelles technologies, ils contribuent à la transition vers des environnements de travail plus connectés et agiles. Cependant, bien qu'ils favorisent la collaboration, leurs méthodes managériales s'appuient encore sur des structures relativement hiérarchiques, ce qui met en lumière un juste milieu entre tradition et innovation (Nielsen, Yarker, Brenner, & Randall, 2017).

Rôle dans les entreprises

La génération X occupe une place significative dans les fonctions de management intermédiaire et supérieur, représentant une part importante de la main-d'œuvre dans de nombreuses entreprises. En Belgique, elle constitue environ 20 % de la force de travail (Manpower Group, 2022). Positionnée stratégiquement entre les baby-boomers et les millennials, cette génération joue un rôle clé de médiateur intergénérationnel, intégrant les perspectives et les valeurs des deux générations. En Europe, la génération X est de plus en plus reconnue pour sa capacité à adopter et promouvoir les technologies numériques, facilitant ainsi la transformation digitale au sein des organisations (Bencsik & Horváth-Csikós, & Juhász, 2016). Cette familiarité avec les outils numériques confère à la génération X un rôle de facilitateur dans la transition vers le digital, consolidant l'adoption de nouvelles technologies tout en valorisant des principes d'équilibre et de flexibilité au travail, des valeurs chères aux générations plus jeunes. Grâce à cette double compétence, la génération X a contribué à moderniser le management tout en maintenant un lien avec les structures organisationnelles traditionnelles, créant ainsi une base solide pour répondre aux attentes croissantes des générations Z et Alpha, qui recherchent davantage d'innovation et de flexibilité.

3.1.3. Génération Y ou Millennials (1981-1996)

Penchons-nous maintenant sur la dernière génération à être considérée dans ce mémoire parmi les « générations antérieures », les millennials (ou génération Y). Ceux-ci se distinguent par leur familiarité avec les technologies numériques et une approche différente du travail, façonnée par des changements culturels et technologiques majeurs. Ayant grandi avec internet et les technologies de l'information, ils privilégient les environnements de travail flexibles et mettent un accent sur le sens et l'impact social de leur travail (Francis & Hoefel, 2018). Les millennials ont aussi accéléré l'adoption de modèles de travail souples, comme le télétravail, le freelancing et la « gig economy » : qui est un modèle de travail où les contrats courts et les missions temporaires sont facilités par les plateformes numériques (Smith & Anderson, 2017).

Sur le plan managérial, les millennials aspirent à un leadership transparent, participatif et collaboratif, et attachent une importance croissante à la responsabilité sociétale des entreprises (Kapoor & Solomon, 2011). Leurs engagements envers des causes sociales et environnementales les conduisent à rechercher des entreprises partageant leurs valeurs éthiques, ce qui pousse les organisations à intégrer des pratiques de responsabilité sociétale (RSE) pour attirer et fidéliser les talents de la génération Y.

Rôle dans les entreprises

Les millennials occupent aujourd'hui une place croissante dans les fonctions de management intermédiaire et accèdent progressivement à des postes de leadership, notamment dans les secteurs technologiques et les startups. En Belgique, ils représentent environ 19 % de la force de travail (Manpower Group, 2022), contribuant activement à la modernisation des pratiques professionnelles, particulièrement dans les industries innovantes. Leur influence se manifeste par une forte orientation vers des méthodes de travail collaboratives et un leadership flexible, favorisant un environnement inclusif et adaptable aux évolutions rapides du marché.

Sur base de leur maîtrise des outils numériques et privilégiant des environnements de travail collaboratifs, les millennials sont en position stratégique pour mener la transformation digitale des entreprises. Leur rôle dans la promotion de pratiques de travail plus inclusives et flexibles contribue à l'évolution culturelle des organisations et répond aux attentes des générations plus jeunes, telles que les générations Z et Alpha, pour un environnement de travail plus dynamique et inclusif (Mäkikangas et al., 2016).

3.1.4. Conclusion de la présentation des générations antérieures

Comme nous l'avons vu, chaque génération antérieure a contribué à façonner le monde professionnel, apportant des valeurs distinctes mais parfois complémentaires. Si les baby-boomers valorisent la stabilité, la génération X a introduit la flexibilité, et les millennials ont fait progresser l'innovation numérique. Nous souhaitons tout de même nuancer les éléments présentés. Bien que les affirmations citées soient issues de sources fiables et académiques, il est important de se rappeler que chaque individu, quelle que soit sa génération, est capable de présenter des motivations, des préférences et des approches du travail qui lui sont propres.

Dans la section 3.3, nous verrons que les générations Z et Alpha présentent eux aussi des attentes distinctes. Toutefois certains éléments permettront de faire des liens et donc d'envisager une collaboration intergénérationnelle. C'est pourquoi il est nécessaire que les entreprises trouvent un équilibre entre l'héritage des pratiques qu'offrent les générations précédentes et les aspirations des jeunes talents. Pour ce faire, il est essentiel d'envisager un accompagnement RH et managérial adapté.

3.2. PRÉSENTATION DES « NOUVELLES GÉNÉRATIONS »

Après avoir exploré les spécificités des générations précédentes, nous allons à présent introduire les nouvelles générations, à savoir la génération Z et la génération Alpha. En présentant ces jeunes générations nous souhaitons souligner leur potentiel à transformer les dynamiques du marché du travail. Cela nous permettra de poser les bases pour, dans la section suivante, approfondir leurs attentes spécifiques et l'impact potentiel sur les pratiques organisationnelles.

3.2.1. Génération Z (1995 - 2009)

La génération Z, née entre 1995 et 2009, représente un point de bascule dans le monde professionnel. Étant la première génération entièrement immergée dans un univers numérique, elle introduit des attentes distinctes, qui seront détaillées la section dédiée (cf. section 3.3), défiant les pratiques établies (Twenge, 2017; Francis & Hoefel, 2018). Son arrivée oblige les entreprises à repenser leurs stratégies pour répondre à ces exigences et à anticiper les transformations organisationnelles nécessaires. En l'incluant dans cette analyse, nous soulignons son rôle important dans l'évolution des pratiques RH et managériales, ce qui en fait un sujet d'étude essentiel pour comprendre comment adapter les pratiques actuelles afin de faciliter une transition intergénérationnelle réussie et d'assurer la compétitivité future des entreprises.

Bien que la génération Z soit encore jeune sur le marché du travail, en 2025, elle fait partie du segment représentant déjà plus de 27% de la main-d'œuvre belge (Manpower Group, 2022). Cette proportion élevée souligne l'importance de comprendre leurs besoins et attentes pour les entreprises.

3.2.2. Génération Alpha (2010 -)

La génération Alpha, née à partir de 2010, n'est donc pas encore active sur le marché de l'emploi. Toutefois, son inclusion dans cette analyse est cruciale car, à terme, elle représentera la plus grande génération jamais enregistrée, avec une population surpassant celle des baby-boomers, selon des prévisions démographiques récentes (McCordle & Fell, 2020). Cette croissance démographique signifie que la génération Alpha jouera un rôle de premier plan dans les dynamiques économiques et sociales à venir.

Bien que les données empiriques sur leurs attentes professionnelles soient encore limitées, les experts anticipent que la génération Alpha partagera des traits importants avec la génération Z, notamment une forte affinité pour la technologie et des attentes élevées en matière de flexibilité et de collaboration (Ziatdinov & Cilliers, 2021). Cela justifie le choix, dans ce mémoire, d'analyser la génération Alpha en partie en association avec la génération Z, afin de mieux anticiper leurs comportements et, pour des raisons de simplicité rédactionnelle, de faciliter une analyse cohérente et logique de leurs caractéristiques professionnelles.

Pour les entreprises souhaitant se préparer à l'avenir, anticiper les besoins de cette génération sera un atout stratégique essentiel pour rester compétitif.

3.3. LES « NOUVELLES GÉNÉRATIONS » AU TRAVAIL: COMPORTEMENTS ET ATTENTES PROFESSIONNELLES

Examinons maintenant plus en détail leurs attentes professionnelles. Cette analyse mettra en lumière comment leurs valeurs et leurs aspirations redéfinissent les pratiques managériales et les stratégies RH, offrant des perspectives clés aux entreprises désireuses de rester en phase avec cette évolution générationnelle.

Cette section examine six aspects fondamentaux des attentes des nouvelles générations, qui s'interconnectent pour former une vision globale du travail redéfinissant les pratiques managériales et les stratégies RH : la flexibilité, fondement de leurs aspirations ; l'innovation technologique, moteur de leur autonomie ; l'apprentissage continu, illustrant leur envie de progression ; et leur sensibilité aux enjeux sociaux et éthiques. Nous concluons par le bien-être mental et la mobilité internationale, symboles de leur besoin de diversité et de stabilité émotionnelle.

À travers des études académiques et des exemples concrets, cette analyse pose les bases d'une compréhension approfondie de l'influence transformative des générations Z et Alpha sur le monde du travail.

3.3.1. Flexibilité et équilibre travail-vie professionnelle

Tout d'abord, nous allons présenter l'importance de la flexibilité, qui est un des fondement des besoins de ces générations. Ce besoin, en lien direct avec leurs attentes en matière de bien-être et de développement personnel, révèle une vision de la flexibilité qui dépasse le simple aménagement d'horaires : elle devient une condition essentielle pour maintenir un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, fondamental pour leur épanouissement global (Appel-Meulenbroek et al., 2019).

Contexte et présentation

La pandémie de COVID-19 a accéléré la normalisation du travail flexible, rendant cette demande encore plus centrale dans les attentes des jeunes générations. Plusieurs études montrent que la génération Z privilégie les emplois offrant des options de télétravail et des horaires souples. Par exemple, une étude en Roumanie a révélé qu'environ 75 % des répondants de la génération Z préfèrent travailler à distance, soulignant ainsi une forte demande de flexibilité (Ivasciuc, Epuran, Vută, & Tescasiu, 2022). Aux États-Unis, une enquête montre que la majorité des jeunes professionnels de cette génération expriment des attentes élevées pour des modalités de travail hybrides et flexibles, considérant le télétravail comme un modèle de travail durable (Pataki-Bittó & Kapusy, 2021).

Dans cette optique, Proselect a mis en place des horaires flexibles permettant à ses collaborateurs de répartir leurs 9 heures de travail quotidiennes selon leurs préférences, ainsi que la possibilité de télétravailler, à hauteur de 2 jours par semaine. Ces initiatives répondent non seulement aux besoins d'équilibre et de gestion autonome du temps des membres de la génération Z, mais bénéficient également à l'ensemble des collaborateurs, favorisant une meilleure qualité de vie professionnelle.

Comparaison intergénérationnelle

Contrairement aux générations X et Y, pour lesquelles la flexibilité était perçue comme un « bonus », les générations Z et Alpha la considèrent comme une exigence de base. La génération X, par exemple, a initié dans les années 1990 le concept de « work-life balance », visant à séparer les sphères personnelle et professionnelle. À l'inverse, les générations Z et Alpha aspirent à une intégration fluide de ces deux sphères, permettant une fluidité entre leurs activités professionnelles et personnelles (Twenge, 2017).

Conséquences pour les entreprises

Pour les entreprises, répondre à cette demande de flexibilité devient essentiel pour attirer et fidéliser les talents des générations Z et Alpha. Cela suppose une adaptation des pratiques internes, tant au niveau de la gestion du temps que du télétravail et des horaires, et peut se traduire par une hausse de la productivité et de l'engagement des employés. Un exemple concret est celui de Microsoft, qui a mis en place un modèle de travail flexible, incluant des options de télétravail permanent et des horaires adaptés. Cela a résulté en un renforcement de la satisfaction et de l'engagement des employés, tout en augmentant leur productivité (Microsoft, 2021).

Nous pouvons donc déduire que l'adoption de modèles de travail flexibles, correctement intégrés, favorise un environnement où le bien-être et l'engagement sont renforcés, répondant aux attentes globales de ces jeunes générations (World Economic Forum, 2020).

3.3.2. Technologies numériques et innovation

En continuité avec leur besoin de flexibilité, les générations Z et Alpha considèrent les technologies numériques comme un pilier essentiel de leur environnement professionnel. L'intégration des technologies en entreprise ne répond pas seulement à un besoin pratique, elle reflète une évolution dans leur manière d'appréhender le travail et de se positionner face aux responsabilités.

En tant que natifs numériques, ces générations voient la technologie comme un prolongement naturel de leur quotidien (Prensky, 2001 ; Twenge, 2010). Un quotidien où la technologie représente à la fois un levier d'autonomie et un outil de créativité.

La technologie est donc perçue comme plus qu'un simple support fonctionnel, et d'avantage comme un élément fondamental pour leur productivité et leur engagement au sein de l'entreprise (Francis & Hoefel, 2018).

Importance de l'autonomie et des outils collaboratifs

Comme mentionné précédemment, les technologies numériques répondent aussi à la recherche d'autonomie, permettant aux jeunes générations de gérer leurs responsabilités de manière flexible et proactive. Les outils collaboratifs, tels que Slack et Microsoft Teams, sont particulièrement appréciés pour leur capacité à organiser le travail de façon asynchrone, renforçant ainsi la flexibilité dans la gestion du temps et des responsabilités (Twenge, 2017). Par exemple, chez Proselect les collaborateurs bénéficient tous d'une licence Microsoft Teams afin de communiquer de manière fluide durant les jours de télétravail avec les collègues de tous les bureaux.

En offrant une liberté de choix quant au moment et au mode d'exécution des tâches, ces outils favorisent leur bien-être au travail, en accord avec leurs aspirations d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Catalyseur d'innovation et d'engagement

La technologie représente également un levier majeur pour l'innovation et l'engagement. Ceci est pertinent car les jeunes générations privilégient des environnements qui valorisent l'expérimentation et la créativité. Pour ce faire, des approches modernes telles que le design thinking et le prototypage rapide, qui favorisent une participation active et une pensée itérative, existent.

Le design thinking, en particulier, stimule la collaboration et l'idéation, permettant de mieux intégrer les besoins des utilisateurs finaux dès les premières phases de développement, et donc d'optimiser l'engagement des équipes (Lindborg, 2023). Cette approche interactive et centrée sur l'utilisateur correspond aux attentes des jeunes travailleurs pour des projets innovants où la technologie est à la fois un outil et un moyen de s'exprimer.

La technologie devient ainsi bien plus qu'un simple outil de production : elle permet à ces jeunes professionnels de concrétiser leurs idées et de contribuer de manière proactive aux objectifs de l'entreprise.

Conséquences pour les entreprises

Pour répondre aux attentes des générations Z et Alpha en matière de digitalisation, les entreprises doivent créer des environnements de travail numériques et stimulants. Un endroit où les technologies ne se contentent pas de favoriser la productivité, qui reste un élément essentiel pour la performance de l'entreprise, mais aussi l'autonomie et l'innovation. Ce sont deux valeurs recherchées par ces

jeunes générations. Toutefois, il est recommandé que les entreprises intègrent des protocoles de gestion de la charge numérique afin de prévenir le risque de surcharge mentale et d'épuisement professionnel.

À cet égard, Salesforce, la compagnie américaine de logiciels a intégré l'outil Slack pour faciliter la collaboration asynchrone tout en appliquant une politique de « déconnexion numérique ». Cela permet à ses employés de mieux gérer leur charge de travail et de réduire les risques de burnout. Cette initiative vise à trouver un équilibre entre la productivité et le bien-être des collaborateurs, ce qui permet d'attirer et fidéliser les jeunes talents tout en renforçant leur satisfaction et leur engagement (Salesforce, 2022).

En créant un cadre numérique équilibré, les entreprises peuvent répondre à la fois à leurs besoins de productivité et aux attentes de flexibilité, d'intégration technologique et de bien-être des nouvelles générations, favorisant ainsi une satisfaction et un engagement à long terme (Nnamboozee & Parumasur, 2016).

3.3.3. L'apprentissage continu et le développement personnel

En lien avec leurs attentes de flexibilité et d'innovation technologique, les générations Z et Alpha considèrent l'apprentissage continu comme un élément vital dans leurs parcours. Contrairement aux générations précédentes, pour qui la formation était souvent perçue comme une obligation, les jeunes générations valorisent la possibilité de se développer à la fois sur le plan professionnel et personnel au sein de l'entreprise. Ils privilégient des approches autonomes et personnalisées, en adéquation avec leur besoin de flexibilité et d'intégration technologique (LinkedIn Learning, 2024).

Préférence pour un apprentissage autonome et digitalisé

Les générations Z et Alpha préfèrent des solutions d'apprentissage numérique, telles que Coursera et LinkedIn Learning par exemple, qui leur permettent de personnaliser leurs parcours et d'apprendre à leur propre rythme. Les plateformes d'apprentissage en ligne leur offrent la flexibilité de choisir leurs compétences et de progresser de manière autonome, répondant à leur besoin de maîtrise dans un monde en constante évolution (Francis & Hoefel, 2018). Cette préférence est liée à leur aisance avec les technologies digitales, qui favorise l'adoption de formations en ligne interactives.

Compétences holistiques : Hard Skills et Soft Skills

Pour les générations Z et Alpha, l'apprentissage continu dépasse l'acquisition de compétences techniques (hard skills) et englobe également les compétences interpersonnelles et comportementales (soft skills), telles que l'intelligence émotionnelle, la gestion du stress et la communication (World Economic Forum, 2020). Cette approche globale de l'apprentissage témoigne de leur volonté de s'adapter aux environnements de travail modernes, où les compétences relationnelles sont aussi valorisées que les compétences techniques (cf. section 3.4).

Conséquences pour les entreprises

Afin d'attirer et fidéliser ces jeunes talents, les entreprises doivent mettre en place des parcours de formation variés et adaptables, permettant un apprentissage interactif et autonome, aligné avec les aspirations de ces générations. Par exemple, IBM a développé le programme interne *Your Learning*, qui propose des parcours de compétences personnalisés. Celui-ci combine l'apprentissage en ligne et modules interactifs pour permettre aux employés de progresser selon leurs besoins et intérêts (IBM, 2023).

En répondant à cette demande, les entreprises renforcent non seulement les compétences de leurs employés, mais créent également un environnement propice à leur engagement et leur satisfaction, contribuant à un développement organisationnel durable (LinkedIn Learning, 2022).

3.3.4. Les enjeux sociaux et éthiques

Les générations Z et Alpha accordent également une importance particulière aux questions éthiques et sociales. Cette dimension influence non seulement leur choix d'employeur, mais aussi leur niveau d'engagement au sein de l'entreprise. Ces jeunes générations souhaitent contribuer à des projets porteurs de sens et aspirent à travailler dans des entreprises alignées sur des valeurs de responsabilité sociétale et de durabilité (Twenge, 2017). En intégrant des actions concrètes et des valeurs éthiques, les entreprises peuvent attirer et retenir ces talents pour qui c'est un critère déterminant.

Importance de l'engagement éthique et de la RSE

Les initiatives de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et les actions concrètes en matière de diversité, d'inclusion et de durabilité sont devenues des points essentiels pour les nouvelles générations. Contrairement aux générations précédentes, pour qui l'éthique pouvait être perçue comme un avantage supplémentaire, ces jeunes générations considèrent les valeurs éthiques comme un critère central dans leur choix de carrière (Francis & Hoefel, 2018). Une étude de Deloitte (2023) révèle que plus de 60 % des jeunes professionnels de la génération Z estiment que l'engagement social de leur employeur influence directement leur motivation et leur fidélité. Cela montre que l'éthique n'est pas seulement un levier de recrutement, mais aussi un élément clé de la rétention des talents, soulignant l'importance de la transparence et de l'impact social des entreprises pour ces générations.

Lien avec le bien-être et la flexibilité

La sensibilité éthique des générations Z et Alpha est étroitement liée à leurs attentes en matière de bien-être et de flexibilité. Les environnements de travail qui intègrent des valeurs éthiques et sociales favorisent un climat de respect et d'inclusivité, ce qui contribue à la santé mentale et à l'engagement des employés (World Economic Forum, 2020). Des initiatives telles que la promotion de la diversité ou le soutien à des causes environnementales et sociales créent un sentiment d'appartenance au sein des collaborateurs. En lien avec leur quête de flexibilité, un environnement respectueux de leurs valeurs personnelles contribue également à prendre en compte le bien-être mental, à travers par exemple, la prise en charge et le soutien psychologique au sein des entreprises (Francis & Hoefel, 2018).

Impact sur les attentes et consommations des nouvelles générations

La sensibilité des générations Z et Alpha aux enjeux sociaux s'étend au-delà du cadre professionnel, influençant également leurs comportements en tant que consommateurs et investisseurs. Une étude menée par EY (2024) révèle que 73 % des membres des jeunes générations préfèrent acheter des produits et soutenir des marques alignées avec leurs valeurs éthiques. Cette préférence se manifeste aussi dans leurs choix d'investissement, où une tendance à privilégier les entreprises durables et socialement responsables a été identifiée. Ce comportement témoigne de leur volonté d'avoir un impact positif à l'échelle sociétale, soulignant l'importance pour les entreprises de faire preuve d'authenticité dans leurs engagements éthiques.

Conséquences pour les entreprises

Pour répondre aux attentes de ces jeunes générations, les entreprises doivent adopter une approche éthique intégrée dans leur culture organisationnelle. Cela implique des pratiques concrètes et le développement de politiques internes mettant en avant la diversité, le respect de l'environnement et la transparence. Par exemple, Patagonia, avec son programme « Worn Wear », illustre comment une entreprise peut incarner l'éthique au quotidien en encourageant la durabilité par la réutilisation de vêtements (Patagonia, n.d.). Ce type d'initiative attire les jeunes talents, particulièrement sensibles aux valeurs de durabilité et de transparence, et renforce la fidélité des employés partageant ces valeurs (Lubin & Esty, 2011).

En positionnant l'éthique comme un pilier de leur culture, les entreprises renforcent non seulement leur attractivité, mais aussi la fidélité des jeunes talents qui partagent ces valeurs (Appel-Meulenbroek et al., 2019).

3.3.5. Santé mentale et bien-être

En réponse à leurs attentes croissantes en matière de flexibilité et d'éthique, la génération Z accorde une grande importance à la santé mentale et au bien-être au travail. Etant confrontés à des pressions de performance et une hyperconnectivité constante, ils voient la santé mentale comme essentielle pour leur satisfaction professionnelle (Twenge, 2017). Une étude de Deloitte (2023) souligne que 59 % des jeunes travailleurs de la génération Z considèrent le soutien en matière de santé mentale comme un critère décisif dans le choix de leur employeur. Cette priorité dépasse le simple équilibre vie-travail et inclut un bien-être holistique, perçu comme central à leur épanouissement professionnel et personnel (Deloitte, 2023). Ce besoin de soutien témoigne de leur exigence envers des environnements qui valorisent et respectent les besoins psychologiques des individus.

Impact de l'hyper connectivité

La génération Z, ayant grandi dans un monde hautement digitalisé, ressent particulièrement les effets de l'hyperconnectivité, qui tend à brouiller la frontière entre vie personnelle et vie professionnelle. Cette hyperconnectivité s'est accentuée pendant la pandémie de COVID-19, période durant laquelle la transition vers le travail à distance et l'utilisation intensive des technologies numériques a exacerbé le stress des jeunes travailleurs.

Selon Statista (2021), le pourcentage de membres de la génération Z ayant ressentis un burn-out est passé de 47 % en janvier 2020 à 58 % en février 2021. Ceci démontre clairement une augmentation notable en raison de la pression liée à la disponibilité constante et aux attentes de performance.

Cette augmentation souligne l'impact de la technologie sur le bien-être mental des jeunes employés, rendant essentielle l'adoption de stratégies pour gérer la charge mentale et promouvoir un environnement de travail équilibré.

Importance des politiques de soutien en entreprise

Les générations Z et Alpha sont particulièrement attentives aux environnements de travail qui reconnaissent et soutiennent leur bien-être mental. Les employeurs capables de proposer des politiques proactives, telles que des services de coaching psychologique, des ateliers de gestion du stress et des programmes de bien-être émotionnel, démontrent un engagement envers la santé mentale de leurs employés (World Economic Forum, 2020).

Selon la théorie des deux facteurs de Herzberg, de telles initiatives, en agissant comme des « facteurs de motivation », peuvent renforcer le sentiment d'appartenance et encourager la fidélité des jeunes talents (Herzberg, 1966). Une étude menée par le Harvard Business Review (2011) montre d'ailleurs que ces pratiques augmentent la satisfaction des employés et réduisent le turnover, un élément clé pour les entreprises désireuses de retenir leurs talents les plus prometteurs.

Connexions avec la flexibilité et l'éthique

Le bien-être mental chez les générations Z et Alpha est intrinsèquement lié à leurs attentes en matière de flexibilité et d'éthique. Ces jeunes professionnels recherchent des environnements qui leur permettent de gérer leurs responsabilités de manière autonome et adaptable. Ceci permet de réduire le stress et favorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Francis & Hoefel, 2018). L'intégration de pratiques flexibles et éthiques au sein des politiques d'entreprise crée un sentiment de sécurité psychologique. La présence de politiques inclusives, favorisant la diversité et l'inclusion, renforce également ce sentiment et soutient l'engagement des employés (Deloitte, 2023). Cette interconnexion entre bien-être, flexibilité et valeurs éthiques souligne la nécessité pour les

entreprises de considérer le bien-être mental comme un élément central de leur stratégie organisationnelle.

Conséquences pour les entreprises

Pour attirer et retenir les talents des générations Z et Alpha, les entreprises doivent impérativement intégrer le bien-être mental dans leur culture organisationnelle. Cela passe par des stratégies telles que l'instauration de politiques de déconnexion, permettant aux employés de se déconnecter pleinement en dehors des heures de travail, et la mise en œuvre de programmes de bien-être personnalisés (Deloitte, 2023).

Un exemple concret est celui de l'entreprise SAP, qui a mis en place un programme global de bien-être mental et de déconnexion pour ses employés. SAP propose des initiatives telles que des ateliers de gestion du stress, des ressources en ligne pour le bien-être mental, et une politique de « Mindfulness break » pour encourager la détente pendant la journée de travail. Cette démarche a conduit à une réduction du stress et à une amélioration de la satisfaction des employés, tout en renforçant l'engagement et en diminuant le turnover (SAP, 2021). Ce type d'approche holistique du bien-être mental renforce également l'image de l'entreprise en tant qu'employeur responsable, attirant des candidats alignés sur ces valeurs et qui souhaitent s'investir sur le long terme.

3.3.6. La mobilité internationale et l'ouverture culturelle

Enfin, un dernier point essentiel des attentes professionnelles des générations Z et Alpha réside dans leur intérêt pour la mobilité internationale et l'ouverture culturelle. Cette dimension, qui dépasse le cadre professionnel, s'inscrit dans une vision globale où l'expérience multiculturelle et l'enrichissement personnel occupent une place primordiale (McCrinkle, 2020). Pour ces jeunes générations, la possibilité d'élargir leurs horizons à travers des expériences internationales reflète un désir de diversité et d'adaptabilité, des qualités qu'elles considèrent comme indispensables dans un monde globalisé. Par exemple, l'appartenance au groupe Proman qui est présent dans plus de 16 pays dans le monde permet à Proselect d'encourager la mobilité entre les différentes filiales du groupe, permettant une mobilité internationale.

Importance de la mobilité internationale

Contrairement aux générations précédentes, les générations Z et Alpha ne voient pas la stabilité géographique comme un impératif. Une étude de The Manpower Group (2022) montre que 79 % des membres de la génération Z sont ouverts à l'idée de travailler à l'étranger. Cette ouverture à la mobilité internationale traduit un intérêt pour les environnements de travail dynamiques et diversifiés, où les compétences interculturelles et l'adaptabilité sont valorisées. Pour ces jeunes générations, travailler à l'étranger ou dans des contextes multiculturels devient une réelle plus-value dans leur parcours professionnel, permettant de combiner leurs ambitions personnelles et un enrichissement culturel (Francis & Hoefel, 2018).

Valeur de la diversité et de l'ouverture culturelle

Les générations Z et Alpha considèrent la diversité comme un levier d'apprentissage et de tolérance, renforçant leur capacité à s'adapter et à collaborer dans des équipes multiculturelles (Francis & Hoefel, 2018). Exposées dès leur jeune âge à une société globalisée et interconnectée, elles perçoivent la diversité non seulement comme un enrichissement personnel, mais aussi comme un atout stratégique dans le cadre de leurs fonctions professionnelles. Par exemple, l'entreprise d'audits financiers de renom, Ernst & Young (EY), a mis en place des programmes de formation sur les compétences interculturelles pour ses employés, soulignant l'importance de la diversité dans l'atteinte de ses objectifs stratégiques (EY, 2024). Ce type d'initiative favorise l'inclusion et renforce l'engagement, répondant aux attentes de ces générations en matière de diversité et d'ouverture.

Comparaison intergénérationnelle

Pour les générations X et Y, la mobilité internationale constituait souvent un atout pour la progression de carrière, mais rarement une priorité. En revanche, pour les générations Z et Alpha, l'ouverture culturelle et la diversité au sein de l'entreprise sont devenues des critères presque essentiels dans leur choix d'employeur. Une étude de McCrindle (2020) note que la génération Z valorise les environnements diversifiés et inclusifs, ce qui témoigne d'un tournant par rapport aux attentes des générations précédentes. De plus, une analyse sur les attentes des jeunes générations révèle que la diversité est perçue non seulement comme une opportunité professionnelle, mais comme une valeur intrinsèque à leur vision du travail (Stanford News, 2022).

Conséquences pour les entreprises

Pour répondre aux attentes de mobilité et d'ouverture culturelle, les entreprises sont invitées à repenser leurs stratégies de gestion des talents. Cela peut inclure la mise en place de programmes de mobilité internationale, d'échanges interpays, ou la possibilité de travailler à distance depuis différents lieux. Par exemple, Unilever a développé un programme d'échanges internationaux qui permet aux employés de travailler dans différents pays pour acquérir des compétences multiculturelles, répondant ainsi à leur quête de diversité et de développement personnel (Unilever, 2024).

La création d'environnements inclusifs et respectueux de la diversité contribue à l'engagement et à la fidélité de ces jeunes générations, alignant les valeurs de l'organisation avec leurs attentes de diversité culturelle et d'ouverture (Appel-Meulenbroek et al., 2019).

3.3.7. Conclusion des caractéristiques générationnelles

L'analyse des attentes des générations Z et Alpha révèle une transformation des dynamiques professionnelles. Leur vision du travail se caractérise par une recherche d'équilibre, d'autonomie et d'alignement avec leurs valeurs personnelles, au-delà des motivations purement économiques. En intégrant la flexibilité organisationnelle, l'éthique des pratiques, et le bien-être au travail, ces jeunes générations redéfinissent les priorités au sein des entreprises (Twenge, 2017).

Contrairement aux générations précédentes, ces jeunes talents ne se satisfont plus de conditions matérielles avantageuses, mais aspirent à une expérience professionnelle globalement enrichissante, basée sur l'apprentissage continu et la diversité culturelle. Leur engagement est conditionné par la présence d'un environnement de travail inclusif, flexible et technologiquement avancé, répondant à leur besoin de liberté et d'évolution (McCrindle, 2020).

En adoptant ces approches, les organisations peuvent non seulement attirer, mais aussi retenir ces jeunes talents, dont la contribution est essentielle pour faire face aux défis d'un marché du travail en mutation rapide (Deloitte, 2023). Pour les entreprises, s'adapter à ces nouvelles attentes implique une transformation managériale et stratégique.

En résumé, les générations Z et Alpha ne se contentent pas de suivre les modèles traditionnels, bien que certains éléments soient des prolongements des attentes initiées par les générations antérieures, mais poussent pour un cadre de travail plus bienveillant et technologiquement adapté. Les entreprises qui sauront saisir cette opportunité participeront à créer des environnements de travail résilients et attractifs, capables de prospérer dans un monde en constante évolution, tout en répondant aux attentes de ces nouvelles générations tournées vers l'avenir.

3.4. LES ATTENTES DES ENTREPRISES ET LES COMPÉTENCES REQUISES

Après avoir identifié les attentes spécifiques des nouvelles générations, nous allons maintenant examiner celles des entreprises. Dans un contexte de transformations technologiques et de pénuries de talents (cf. section 2.4) les attentes des employeurs évoluent pour privilégier des profils alliant une expertise technique et une adaptabilité rapide.

Contrairement aux jeunes générations, qui favorisent la flexibilité et l'autonomie, les entreprises tendent à conserver des structures organisationnelles stables pour garantir la conformité et l'efficacité opérationnelle (Kaur, 2024). Face à ces exigences, les employeurs adoptent des stratégies de recrutement axées sur la sélection de collaborateurs capables d'allier des compétences techniques et des comportements proactif.

Cette analyse permettra de révéler comment les attentes des employeurs et celles des nouvelles générations s'accordent ou divergent, offrant ainsi des pistes pour ajuster les pratiques et atteindre un équilibre propice à une gestion intergénérationnelle réussie.

3.4.1. Les compétences techniques et l'adaptation au numérique

Dans un contexte de transformations technologiques rapides, les entreprises accordent une priorité croissante aux compétences techniques avancées dans le domaine I.T., notamment en gestion des données, cybersécurité, et intelligence artificielle. Ces compétences, essentielles pour l'automatisation et le traitement de données massives, permettent de soutenir les gains de productivité et l'innovation au sein des organisations modernes. Une étude récente du WEF (World Economic Forum, 2020), démontre que près de 80 % des employeurs placent les compétences numériques au cœur de leurs stratégies de recrutement.

Toutefois, cette exigence contraste parfois avec les attentes des jeunes générations, qui tendent à voir la technologie comme un outil de soutien à leur flexibilité plutôt que comme une finalité (cf. section 3.3). Alors que les entreprises cherchent des spécialistes capables d'intégrer de nouvelles solutions technologiques pour optimiser les processus, les jeunes générations montrent souvent une préférence pour un équilibre entre les compétences techniques et comportementales (cf. section 3.3). Ce besoin de polyvalence, bien que de plus en plus reconnu par les employeurs, pose le défi d'intégrer des talents qui, non seulement maîtrisent la technologie, mais sont aussi capables de collaborer et de s'adapter aux évolutions continues du marché.

3.4.2. Productivité et résilience : les compétences stratégiques en entreprise

Les entreprises recherchent des collaborateurs capables de maintenir un niveau de productivité élevé, même dans des environnements exigeants. Les compétences en gestion de la performance, telles que la résilience, la gestion du stress et l'atteinte d'objectifs dans des délais contraignants, sont particulièrement valorisées pour assurer la continuité et l'efficacité opérationnelle. Ces qualités permettent aux employés de s'adapter rapidement aux exigences du marché, répondant ainsi aux impératifs de réactivité des organisations (Insee, 2023)

En parallèle, les compétences comportementales jouent un rôle complémentaire en renforçant cette capacité de performance. Des aptitudes telles que la communication, la collaboration et la résolution de problèmes contribuent non seulement à une productivité renforcée mais aussi à la résilience organisationnelle en période de transformation. Cette intégration des soft skills soutient les exigences de performance en rendant les équipes plus aptes à gérer la pression et les imprévus, tout en maintenant une cohésion de groupe et un climat de travail positif (Folks RH, 2025).

Toutefois, ce focus sur la performance et la productivité contraste avec les aspirations de bien-être des nouvelles générations, qui attachent une importance centrale à l'équilibre travail-vie personnelle (cf. section 3.3). Cette divergence crée des défis pour les entreprises, qui doivent ajuster leurs pratiques pour concilier des attentes parfois contradictoires, notamment en matière de flexibilité et de soutien personnel. Cette approche, en intégrant des pratiques de gestion de la performance, tout en répondant aux attentes des nouvelles générations, ouvre des pistes pour des modèles organisationnels plus équilibrés et durables.

3.4.3. Loyauté et engagement à long terme

Pour les entreprises, la fidélisation des talents est une priorité stratégique, essentielle à la stabilité et à la continuité organisationnelle. Dans un contexte de compétitivité et de transformation rapide, les employeurs cherchent non seulement à attirer des collaborateurs qualifiés, mais également à construire des relations durables avec eux. Cette loyauté est perçue comme un levier de performance, car elle favorise la rétention des compétences et la préservation du capital humain à long terme. Les entreprises investissent donc dans des programmes de développement de carrière, des opportunités de progression interne et des initiatives de reconnaissance, visant à solidifier l'engagement des employés et à diminuer les taux de turnover (Stor, 2024).

Cependant, les employeurs font face à des défis importants en raison de l'évolution des aspirations des nouvelles générations, qui montrent une tendance marquée pour la mobilité et la diversité des expériences professionnelles. Les entreprises adaptent leurs stratégies pour encourager un sentiment d'appartenance tout en répondant à ce besoin de renouvellement. Par exemple, elles mettent en place des parcours professionnels diversifiés, permettant aux employés d'acquérir des compétences dans différents rôles et services au sein de la même organisation, tout en renforçant leur sentiment de progression et de satisfaction personnelle.

En parallèle, les stratégies de fidélisation intègrent de plus en plus des éléments de flexibilité, permettant aux employés de concilier leurs ambitions professionnelles avec des attentes personnelles, telles que la mobilité géographique ou l'accès à des expériences internationales. Ces initiatives visent à équilibrer les intérêts de stabilité de l'organisation et la quête d'autonomie des collaborateurs, ouvrant la voie à un modèle de fidélité ajusté aux nouvelles dynamiques du marché du travail. Ce positionnement s'aligne avec les attentes des nouvelles générations présentées dans la section 2.4, soulignant les points de convergence et de divergence dans la recherche d'un engagement à long terme.

3.4.4. Conclusion des attentes des entreprises

En résumé, les attentes des entreprises se concentrent sur la stabilité, la productivité et la spécialisation technique, tandis que les nouvelles générations privilégient la flexibilité, l'autonomie et le développement personnel. Ces divergences révèlent des défis mais aussi des opportunités d'innovation dans la gestion des talents, permettant aux organisations d'évoluer vers des modèles de collaboration plus équilibrés. Les points de convergence, tels que l'importance de l'intégration technologique et des compétences interpersonnelles, offrent un socle commun sur lequel bâtir des stratégies d'engagement.

La gestion de ces différences appelle un style de leadership transformationnel. Cette approche vise à motiver et mobiliser les collaborateurs autour d'une vision commune en inspirant un engagement profond, en inspirant la créativité et en encourageant l'innovation. Le leadership transformationnel peut donc permettre de s'adapter aux dynamiques générationnelles et aux exigences organisationnelles.

En l’alliant à une gestion proactive du changement, il peut constituer une première réponse aux défis de fidélisation et de motivation. Les sections 3.6 et 37 du mémoire approfondiront ces approches, en explorant des modèles managériaux et des pratiques RH adaptés pour créer un environnement de travail inclusif et résilient, aligné sur les aspirations des deux parties.

3.5. L’UTILISATION ET LE POTENTIEL DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DANS LES ENTREPRISES

Ayant déjà exploré les attentes des nouvelles générations et les compétences recherchées par les entreprises, cette section se concentre sur les technologies actuellement déployées pour répondre aux exigences croissantes de productivité et de flexibilité. Les entreprises adoptent des outils de plus en plus sophistiqués pour améliorer leurs opérations quotidiennes, faciliter le travail collaboratif et optimiser la gestion des tâches dans un environnement de travail souvent hybride. Cette section est divisée en deux parties : la première explore les technologies qui soutiennent la productivité au quotidien, avec un focus sur les plateformes de collaboration, les outils de gestion de projet et l’automatisation. La seconde partie s’intéresse à l’intégration des technologies dans les processus RH, en analysant leur rôle dans la gestion des talents et l’optimisation des pratiques humaines au sein des entreprises.

Outils de collaboration et de gestion

Avec la montée en puissance du télétravail et des équipes dispersées géographiquement, des plateformes comme Microsoft Teams et Slack sont devenues essentielles pour maintenir la communication et la cohésion d’équipe. Elles facilitent le partage d’informations en temps réel, la coordination des tâches, et l’organisation de réunions virtuelles, renforçant ainsi l’engagement et l’efficacité (Eurofound, 2022).

De nombreuses applications d’automatisation basées sur l’IA, telles que *Clipboard AI*, qui facilite le transfert de données entre applications, et *Notion AI*, qui assiste dans la prise de notes et la rédaction de contenu, simplifient la gestion des tâches administratives en réduisant les erreurs et en optimisant le temps consacré aux actions répétitives. Par exemple, *Superhuman*, une plateforme avancée de gestion des emails, permet de prioriser et d’organiser les messages de façon proactive, améliorant ainsi la productivité et la gestion du temps des utilisateurs (School of Marketing, 2024). Ces outils se révèlent particulièrement utiles dans des environnements de travail complexes et pluridisciplinaires, où chaque collaborateur a besoin d’une vue d’ensemble sur les tâches et échéances. Les jeunes générations, particulièrement sensibles aux notions de flexibilité et de technologie, trouvent dans ces plateformes un moyen d’allier efficacité et accessibilité, renforçant à la fois leur satisfaction et leur productivité.

Outils de gestion de projet

Les entreprises s’appuient également sur des outils de gestion de projet comme *Asana*, *Trello*, et *Monday.com* pour structurer les processus et assurer un suivi des responsabilités. Ces plateformes facilitent l’allocation des tâches, la surveillance des échéances, et centralisent toutes les informations essentielles à la bonne exécution des projets (Kamila & Marzuq, 2024).

En intégrant des fonctionnalités d’IA, ces outils améliorent la réactivité, réduisent les erreurs et permettent un alignement constant avec les objectifs organisationnels. Dans un contexte où la rapidité de réaction est cruciale, ces technologies renforcent la capacité des entreprises à anticiper et à s’adapter aux changements. Pour les générations Z et Alpha, la transparence et l’accessibilité de ces outils répondent aux attentes de flexibilité et de visibilité, favorisant un engagement fort.

IA et automatisation pour une productivité optimisée

Pour conclure, l'automatisation des processus, rendue possible par l'intelligence artificielle, est un levier puissant pour optimiser la productivité en entreprise. Les outils mentionnés dans la section ci-dessus permettent de libérer les collaborateurs de tâches administratives chronophages, améliorant ainsi l'efficacité en les redirigeant vers des activités à plus forte valeur ajoutée (Susanto & Susilo, 2024).

En rationalisant le temps et les ressources, l'IA et l'automatisation renforcent la réactivité des entreprises, leur permettant de répondre aux évolutions rapides du marché. En parallèle, ces outils sont en adéquation avec les aspirations des jeunes générations en matière d'efficacité et de performance (cf. section 3.3).

3.5.1. L'intégration des technologies dans les pratiques RH

Comme nous l'avons vu, les avancées technologiques et l'intelligence artificielle (IA) offrent un potentiel important pour l'amélioration de la productivité et de la gestion administrative des entreprises. Mais ces outils sont également de plus en plus prisés pour optimiser spécifiquement les processus RH, ce qui constitue un enjeu important dans le cadre de notre alternance chez Proselect. En effet, les nouvelles technologies, notamment l'IA et les big data, non seulement améliorent l'efficacité des opérations, mais optimisent également la gestion des talents et la rétention des employés, tout en répondant aux attentes croissantes des nouvelles générations pour une expérience professionnelle transparente et adaptée. C'est pourquoi, dans cette deuxième partie, nous analyserons l'utilisation actuelle des technologies au sein des fonctions RH, en abordant les avantages de l'IA et des big data dans les étapes clés de la gestion des talents, de la sécurité des données, et des défis éthiques associés, à travers la théorie et des cas concrets.

IA et automatisation dans le recrutement

Abordons tout d'abord un domaine central des ressources humaines et l'activité clé de Proselect (cf. section 2.2): le recrutement. L'IA est aujourd'hui un levier largement exploré pour accélérer le tri des candidatures et améliorer l'efficacité des présélections. Par exemple, Unilever a adopté un système d'analyse vidéo permettant d'automatiser certaines étapes du recrutement, réduisant ainsi le temps de traitement de 75 % et augmentant la diversité des profils sélectionnés (cf. annexe 3.1). Ce type de technologie analyse des éléments non verbaux, comme le ton de voix et les expressions faciales, pour évaluer les réponses des candidats.

Cependant, l'utilisation de l'IA dans le recrutement comporte des risques. Le cas d'Amazon, qui a suspendu l'utilisation de son IA de tri des curriculum vitae, après avoir observé des biais sexistes, illustre l'importance d'une supervision humaine et d'une évaluation éthique rigoureuse dans l'adoption de ces technologies (cf. annexe 3.2). Il est donc essentiel pour les entreprises de surveiller ces systèmes afin d'éviter la reproduction de biais et de garantir une sélection équitable.

Formation continue et développement des compétences via l'IA

Après le recrutement, un autre axe stratégique essentiel dans la gestion des ressources humaines concerne la formation continue et le développement des compétences. Ces aspects sont particulièrement importants pour les jeunes générations (cf. section 3.3) mais également pour Proselect, dont le département Talent Management est le deuxième en taille au sein de l'entreprise (cf. section 2.2). Dans un environnement où l'évolution rapide des compétences est cruciale, les solutions de formation soutenues par l'intelligence artificielle (IA) offrent une approche innovante et adaptée aux besoins actuels.

Des plateformes telles que Coursera et LinkedIn Learning proposent une large gamme de cours pour permettre aux collaborateurs de développer de nouvelles compétences, notamment dans le domaine de l'intelligence artificielle. Par exemple, Coursera offre des programmes comme *Introduction à*

l'intelligence artificielle (IA) qui est soutenu par IBM, et qui aide les apprenants à se familiariser avec les concepts fondamentaux de l'IA et leur application en entreprise (Coursera, n.d.). Ces outils répondent aux besoins de formation des collaborateurs tout en les préparant à utiliser des technologies avancées dans leur pratique professionnelle.

En parallèle, certaines plateformes intègrent l'IA pour personnaliser et adapter les programmes de formation continue en fonction des besoins uniques de chaque apprenant. Par exemple, des solutions comme *360Learning* ou *Docebo*, alimentées par l'intelligence artificielle, collectent et analysent les données des utilisateurs pour proposer des contenus spécifiques à leurs préférences et à leur rythme d'apprentissage (Learny Bloom, n.d.). De son côté, *Watson Career Coach* d'IBM accompagne les collaborateurs dans la planification de leur carrière, en leur offrant des recommandations personnalisées et des parcours de développement adaptés à leurs objectifs professionnels. Ces outils permettent non seulement d'optimiser le processus de formation, mais aussi de renforcer l'engagement des employés en répondant à leurs attentes spécifiques.

Ainsi, l'intégration de l'IA dans la formation continue offre une double opportunité : elle permet d'équiper les collaborateurs avec des compétences clés, telles que celles liées à l'intelligence artificielle, tout en utilisant cette même technologie pour personnaliser leurs parcours d'apprentissage. En combinant flexibilité et adaptabilité, ces solutions répondent aux attentes des nouvelles générations et renforcent leur implication dans leur développement personnel et professionnel.

Défis éthiques de l'IA dans les pratiques RH

Bien que l'IA offre des avantages indéniables pour les processus RH, elle n'est pas sans poser des défis, notamment éthiques. Comme nous l'avons brièvement évoqué avec le cas d'Amazon, l'utilisation accrue de l'IA dans les RH soulève des questions importantes concernant la transparence et la gestion des préjugés. Les jeunes générations, particulièrement sensibles à ces enjeux, s'attendent à des processus RH transparents et équitables. Le cas d'Amazon, où des biais algorithmiques ont été identifiés, souligne la nécessité d'audits réguliers pour évaluer et corriger les systèmes d'IA utilisés dans le recrutement (cf. annexe 3 ; Lavanchy, 2024).

Il est donc essentiel de reconnaître que l'IA, bien que prometteuse, reste perfectible en raison de sa récente intégration, nécessitant une supervision humaine. Pour répondre à ces attentes, certaines entreprises mettent en place des audits réguliers des algorithmes afin de garantir transparence et équité. Ces pratiques renforcent la confiance des collaborateurs dans les processus RH, favorisant un environnement de travail inclusif et aligné sur les valeurs de diversité.

Blockchain et sécurisation des données RH

Maintenant que nous avons exploré l'utilisation de l'IA, penchons-nous sur l'intégration d'autres technologies émergentes, qui, sans être directement liées à l'IA, pourraient se combiner avec elle à l'avenir pour des applications RH innovantes. La blockchain, une technologie de stockage et de transmission d'informations sous forme de blocs liés de manière sécurisée, est souvent associée au secteur financier, mais elle trouve aussi des applications significatives dans les RH, notamment pour la sécurisation des données sensibles et l'automatisation des contrats. En créant un registre immuable, elle garantit l'intégrité et la confidentialité des informations des employés, respectant les normes strictes du Règlement Général des Protection des Données ou RGPD en Europe. Cette transparence est particulièrement appréciée des jeunes générations, sensibles à la protection de leurs données personnelles et aux pratiques éthiques des entreprises.

De plus, la blockchain permet de gérer des contrats intelligents, facilitant des processus comme l'onboarding avec une traçabilité renforcée qui améliore la confiance des collaborateurs. Son intégration dans les pratiques RH contribue ainsi non seulement à la sécurité des données, mais aussi à l'attractivité de l'entreprise pour les jeunes talents.

Analyse des données et anticipation managériale

Après avoir exploré le potentiel des nouvelles technologies, nous constatons une digitalisation croissante dans le monde de l'entreprise. Il devient alors essentiel de suivre et d'analyser les données collectées par ces technologies et les outils d'intelligence artificielle pour adapter efficacement la gestion des talents (Sivathanu & Pillai, 2020). Cette analyse permet aux entreprises de personnaliser l'expérience de leurs employés et donc de renforcer leur engagement. L'analyse de données (ou data analytics) s'impose ainsi comme un outil indispensable en gestion des talents. En exploitant les retours d'expérience des employés, les données permettent aux RH d'anticiper les besoins, d'identifier des opportunités de progression interne et d'adapter les parcours de carrière. Cette approche proactive améliore l'expérience pour chaque employé participant à la réduction du turnover.

Cette analyse peut être réalisée sans recours à l'IA, par exemple par un Data Analyst, mais l'IA peut aussi apporter une valeur ajoutée en automatisant et en accélérant le processus. D'ailleurs, l'entreprise *Workday* utilise l'IA pour analyser en temps réel les feedbacks des employés, détectant ainsi les signes précoces de désengagement, ce qui permet aux managers d'intervenir rapidement pour soutenir la motivation et la productivité (cf. annexe 3.5). Cette personnalisation répond aux attentes des jeunes générations, qui recherchent des parcours de carrière flexibles et adaptés à leurs aspirations.

3.5.2. Conclusion sur l'utilisation des nouvelles technologies dans le quotidien et les pratiques RH des entreprises

La section 3.5 a mis en lumière l'impact des nouvelles technologies, devenues une réelle opportunité pour améliorer la productivité, la flexibilité et l'adaptabilité des entreprises face aux attentes changeantes du marché et des jeunes générations. Les outils de collaboration et de gestion de projets, par exemple, ne se contentent pas de faciliter le travail quotidien : ils encouragent un mode de travail plus agile, permettant aux équipes d'interagir efficacement malgré la dispersion géographique et de maintenir un haut niveau de coordination.

Dans les ressources humaines, l'IA et la blockchain apportent des avancées majeures en matière de personnalisation et de sécurité des données. Il reste toutefois essentiel d'exploiter au mieux ces données pour maximiser leur potentiel, notamment via des analyses qui permettent des décisions plus éclairées et stratégiques.

Cependant, l'implémentation de ces technologies doit s'accompagner de précautions rigoureuses pour gérer les risques de préjugés et de confidentialité. Les entreprises qui adoptent une approche responsable se positionnent favorablement pour gagner la confiance de leurs collaborateurs et répondre aux valeurs d'équité et de diversité, qui sont primordiales pour les talents de demain.

En définitive, les nouvelles technologies offrent des outils puissants pour transformer les pratiques professionnelles, mais elles nécessitent une intégration réfléchie pour aligner efficacité et respect des valeurs humaines, assurant ainsi une croissance durable et inclusive.

3.6. LE MANAGEMENT ET LE LEADERSHIP DANS LES ENTREPRISES

Dans le cadre de ce mémoire, il est également essentiel de bien définir et de distinguer les concepts de management et de leadership pour analyser leur impact sur l'adaptation des entreprises aux évolutions générationnelles et technologiques. Bien que souvent confondus, ces deux concepts répondent à des objectifs distincts : le management s'oriente vers la gestion opérationnelle et la structuration des ressources pour atteindre des objectifs précis, tandis que le leadership se concentre sur l'inspiration et la mobilisation des équipes autour d'une vision commune (Kotter, 1990 ; Mintzberg, 1973). Dans un contexte où les nouvelles générations, telles que les générations Z et Alpha,

redéfinissent les attentes vis-à-vis du travail, cette distinction devient cruciale pour saisir les défis et opportunités qu'elle pose aux pratiques RH modernes (cf. section 3.5).

3.6.1. Le management

Le management repose traditionnellement sur des fonctions clés de planification, d'organisation, de direction et de contrôle, un modèle établi par Fayol (1916) et enrichi par Mintzberg (1973). Ces fonctions structurent le travail et facilitent la coordination des ressources humaines et matérielles pour atteindre les objectifs organisationnels.

Aujourd'hui, les évolutions technologiques influencent également les pratiques managériales, notamment dans les environnements hybrides. Les outils numériques permettent une supervision plus flexible et décentralisée, favorisant l'autonomie sans sacrifier la structure nécessaire à la cohésion d'équipe (Deloitte, 2023 ; cf. section 3.7). Dans un contexte de transformations générationnelles et technologiques, les managers doivent donc faire preuve de flexibilité pour répondre aux attentes croissantes en matière d'autonomie et de transparence (cf. section 3.3). En effet, les jeunes générations privilégient un management qui valorise non seulement la productivité mais aussi le bien-être et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle (Lyons & Kuron, 2014).

Pour concilier ces attentes, des outils comme les tests Insights (DISC) permettent aux managers de mieux cerner les profils comportementaux et les motivations de chaque collaborateur. Une présentation détaillée de cette méthodologie et de son utilisation en entreprise est disponible en annexe (cf. annexe 4), offrant un aperçu approfondi de la manière dont le modèle DISC peut faciliter une communication plus efficace et une meilleure collaboration au sein des équipes intergénérationnelles, entre autres. Cette connaissance favorise un management plus personnalisé et adaptatif, répondant aux besoins de flexibilité et de reconnaissance de l'individualité, particulièrement importants pour les jeunes générations.

Dans le cadre de notre alternance chez Proselect, chaque employé est invité à réaliser cette évaluation Insights, suivie d'une journée de formation animée par une formatrice certifiée. Cette expérience nous aide non seulement à mieux nous connaître, mais également à appliquer ces connaissances dans nos interactions professionnelles, que ce soit en interne avec nos collègues ou en externe avec les clients et candidats, dans le cadre des activités professionnelles de Proselect.

3.6.2. Le leadership

Contrairement au management, le leadership se distingue par sa capacité à inspirer et orienter les équipes autour d'une vision collective, un aspect essentiel dans les contextes de transition et d'innovation (Bass & Avolio, 1994). Aujourd'hui, les jeunes générations privilégient un leadership participatif et transformationnel, valorisant l'inclusion, la collaboration et l'adaptabilité (Francis & Hoefel, 2018 ; cf. section 3.3). Ce style de leadership est particulièrement pertinent dans un environnement où les attentes évoluent rapidement, notamment en ce qui concerne la flexibilité et la participation.

Le leadership transformationnel, en particulier, se distingue par sa capacité à encourager l'adaptation et à stimuler la créativité, des éléments clés pour intégrer de nouvelles technologies dans les pratiques RH et pour s'ajuster aux changements générationnels. Ce type de leadership permet également aux organisations de rester compétitives et de capter les talents en répondant aux aspirations de développement personnel et de sens au travail, recherchées par les générations Z et Alpha (Bennis & Nanus, 1985 ; cf. section 3.3).

3.6.3. Conclusion sur le management et le leadership en entreprise

Le management et le leadership, bien que distincts, sont complémentaires et indispensables pour naviguer efficacement dans les transformations actuelles du monde du travail. Alors que le management assure une base opérationnelle solide et une stabilité structurelle, le leadership permet d'inspirer le changement et d'encourager l'innovation. Ensemble, ils jouent un rôle clé dans l'adaptabilité des entreprises face aux nouvelles attentes générationnelles et aux technologies émergentes. Dans cette optique, cette section offre une base théorique permettant de comprendre comment les entreprises peuvent adapter ces pratiques pour mieux intégrer les jeunes générations et saisir les opportunités offertes par les nouvelles technologies. Ces dynamiques de management et de leadership s'inscrivent également dans un cadre de gestion du changement et de l'innovation, essentiel pour accompagner les transitions organisationnelles et développer des pratiques adaptées aux environnements en mutation.

3.7. LA GESTION DU CHANGEMENT ET DE L'INNOVATION

Après avoir défini le rôle du management et du leadership pour soutenir l'intégration des nouvelles technologies, nous allons maintenant nous intéresser aux dynamiques de gestion du changement et de l'innovation. Ces deux piliers permettent aux entreprises et aux cadres de s'adapter dans un environnement en constante mutation, notamment sous l'impulsion des générations Z et Alpha. Pour distinguer les deux éléments nous pouvons dire que la gestion du changement accompagne les transitions organisationnelles, tandis que la gestion de l'innovation facilite l'introduction de nouvelles idées pour maintenir la compétitivité.

Les entreprises modernes font face à des défis complexes dans ces domaines. Par exemple, une étude de *McKinsey & Company* (2017) révèle qu'environ 70 % des projets de transformation échouent, souvent en raison de résistances internes et d'une exécution inefficace, soulignant l'importance d'un leadership transformationnel (cf. section 3.6) pour surmonter ces obstacles (Kotter, 1996).

3.7.1. La gestion du changement organisationnel

Dans un environnement en constante évolution, la gestion du changement est devenue une compétence clé pour les organisations. Si le modèle en trois étapes de Lewin (1951) pose des bases importantes pour structurer le changement, les environnements modernes nécessitent des approches plus flexibles et complexes.

C'est dans ce contexte que nous avons choisi de présenter le modèle des cinq forces de Picault, Castro et Chevalier (2022), qui enrichit la perspective traditionnelle de gestion du changement en offrant une approche flexible et adaptée aux environnements modernes complexes. Contrairement aux modèles linéaires, ce modèle intègre des dimensions essentielles comme la diversité des parties prenantes et la temporalité, permettant ainsi une gestion plus contextuelle et réactive.

Il repose sur cinq forces complémentaires : la planification, qui structure le changement ; la contingence, qui permet une adaptation aux imprévus ; la politique, qui gère les dynamiques de pouvoir ; l'incrémentale, qui facilite une transition progressive ; et l'interprétative, qui aligne le changement avec les perceptions et attentes des collaborateurs.

En intégrant ces cinq dimensions, le modèle répond aux exigences d'une gestion du changement plus agile, particulièrement pertinente pour aborder les défis posés par la digitalisation et les attentes des nouvelles générations. Pour une présentation détaillée de chaque force et de ses applications concrètes, le lecteur est invité à consulter l'annexe 5.

3.7.2. L'innovation en entreprise : gestion et enjeux

Dans un monde où l'innovation, la personnalisation et la flexibilité sont au cœur des préoccupations des jeunes générations, la gestion de l'innovation devient un levier stratégique pour répondre à ces attentes tout en maintenant la compétitivité des entreprises. Alors que Schumpeter (1934) a théorisé l'innovation comme moteur de croissance économique, elle prend aujourd'hui une dimension plus large, permettant aux entreprises de s'aligner sur les aspirations des jeunes talents. L'une des approches les plus représentatives de cette évolution est le Design Thinking, une méthode centrée sur l'utilisateur, qui garantit la pertinence des produits développés et favorise l'implication des employés. Comme souligné dans la section 2.3, cette approche répond particulièrement aux attentes des jeunes générations, soucieuses de participer activement aux décisions de l'entreprise et de contribuer de manière significative à l'innovation.

Dans cette dynamique, l'innovation collaborative devient incontournable. Des outils comme le Business Model Canvas (Osterwalder & Pigneur, 2010) permettent de structurer la réflexion stratégique de manière flexible et itérative. En réponse aux attentes des jeunes générations en matière de collaboration, transparence et agilité, cet outil offre une méthode visuelle pour repenser rapidement les modèles économiques et s'adapter aux évolutions rapides du marché.

Le processus d'innovation ne se limite pas aux idées : le prototypage rapide est désormais une étape majeure. Favorisé par des penseurs comme Maeda (2016), il permet de tester des idées en temps réel et de les ajuster avant de les lancer sur le marché. Cette approche, qui valorise la réactivité et l'expérimentation, répond parfaitement à l'attente des jeunes générations de voir des résultats concrets rapidement, tout en limitant les coûts d'échec et en renforçant leur engagement dans les projets innovants.

Enfin, au-delà de l'innovation en matière de produits, les engagements sociaux et environnementaux prennent une place de plus en plus importante. Les jeunes générations sont particulièrement sensibles aux entreprises qui adoptent des pratiques durables, alignant leur modèle d'innovation avec les principes des « 3P » (Profit, People, Planet), un modèle de durabilité qui vise à équilibrer la rentabilité économique, le bien-être des individus et la préservation de l'environnement. L'intégration de ces enjeux dans le processus d'innovation permet aux entreprises de réduire leur empreinte écologique tout en répondant aux attentes croissantes d'une responsabilité sociale et environnementale.

3.7.3. Conclusion sur la gestion du changement et de l'innovation

En conclusion, la gestion du changement et de l'innovation sont des leviers essentiels pour les entreprises modernes, leur permettant non seulement de s'adapter aux nouvelles exigences des jeunes générations, mais aussi de tirer parti des opportunités offertes par les avancées technologiques. L'efficacité de ces processus repose sur la capacité des managers à combiner des approches plus traditionnelles et structurées, comme le modèle de Lewin, avec des modèles plus flexibles et collaboratifs, tels que le modèle des cinq forces et le Design Thinking. Ces outils fournissent aux entreprises un cadre agile et réactif pour naviguer dans un environnement en constante évolution. En intégrant des pratiques telles que le prototypage rapide et l'innovation durable, les entreprises peuvent non seulement attirer et retenir les talents des jeunes générations, mais aussi garantir leur compétitivité et leur pérennité à long terme.

3.8. JUSTIFICATION DU CHOIX DE SUJET

Après une analyse approfondie, ce mémoire a mis en évidence comment les transformations générationnelles et l'évolution technologique redéfinissent les pratiques RH et managériales dans un contexte de travail en constante mutation. Ce sujet s'impose comme une problématique d'actualité,

car l'arrivée des générations Z et Alpha sur le marché du travail, avec leurs attentes spécifiques en matière de flexibilité, de technologie et d'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, pousse les entreprises à reconsidérer leurs pratiques pour rester attractives et compétitives (Francis & Hoefel, 2018 ; section 2.3). Ces jeunes talents, imprégnés de culture numérique, perçoivent les technologies comme des leviers de bien-être au travail, allant bien au-delà de leur usage productif (Deloitte, 2023).

Cette transition générationnelle crée également des tensions avec les générations précédentes, souvent attachées à des modèles de gestion traditionnels et hiérarchisés (Twenge, 2010). Le défi pour les entreprises réside alors dans la capacité à concilier l'agilité technologique que recherchent les jeunes avec la continuité organisationnelle valorisée par leurs aînés, un équilibre qui exige des approches de leadership adaptées et une gestion des talents innovante. Analyser ces tensions et leurs impacts sur les pratiques RH et managériales est donc essentiel pour comprendre comment les entreprises peuvent ajuster leur culture et leurs stratégies de gestion.

En parallèle, l'intégration croissante de technologies telles que l'intelligence artificielle (IA) révolutionne les pratiques en entreprise, offrant de nouveaux outils pour automatiser les processus, personnaliser la gestion du capital humain et garantir la transparence. Cependant, ces innovations nécessitent une gestion du changement rigoureuse pour répondre aux attentes éthiques et intergénérationnelles, ajoutant une dimension supplémentaire à l'adaptation organisationnelle. Ce cadre justifie pleinement la pertinence de ce mémoire, car les entreprises doivent non seulement adopter ces technologies, mais également promouvoir un leadership transformationnel capable de valoriser les compétences humaines (Bass & Avolio, 1994).

Pour une entreprise de solutions RH comme Proselect, ces enjeux sont d'une importance stratégique. La compréhension des dynamiques générationnelles et technologiques est essentielle non seulement pour adapter ses services aux attentes des clients et candidats, mais aussi pour répondre aux besoins internes de ses équipes. En intégrant les technologies émergentes et en prenant en compte les sensibilités générationnelles, Proselect peut non seulement offrir des services RH modernes et adaptés, mais aussi renforcer sa position compétitive sur un marché en perpétuelle évolution.

Ainsi, ce mémoire vise à étudier comment les générations Z et Alpha redéfinissent le marché du travail, en transformant les attentes et les pratiques RH et managériales. L'objectif est d'identifier les ajustements nécessaires, notamment en matière de recrutement, de gestion des talents et de leadership, pour répondre à ces évolutions. Le tout en intégrant les technologies émergentes et les considérations éthiques au cœur de notre réflexion.

3.9. DÉFINIR LA QUESTION DE RECHERCHE

Comme évoqué dans la justification du choix de mémoire, l'évolution rapide des attentes générationnelles et des technologies impose une redéfinition des pratiques managériales et RH. Il devient alors nécessaire de structurer cette réflexion en une question de recherche qui orientera notre analyse. C'est cette démarche qui guidera la suite de ce mémoire, en se concentrant sur les principaux défis que rencontrent les entreprises dans cette double transformation. La question centrale s'articule autour de *l'impact des générations Z et Alpha sur le marché de l'emploi et prend forme comme suit:*

- ***Dans quelle mesure les caractéristiques uniques des générations Z et Alpha redéfinissent-elles le marché du travail et quels ajustements dans les processus de recrutement, de gestion des talents et de leadership managérial doivent être envisagés par Proselect pour attirer et fidéliser ces nouvelles générations ?***

Pour approfondir cette réflexion, une sous-question se pose, permettant d'explorer plus en détail les stratégies à adopter et leurs impacts sur les processus internes des entreprises, et est formulée ci-dessous :

- ***Comment l'intégration des technologies transforme-t-elle les pratiques de gestion des talents et de recrutement pour répondre aux attentes des générations Z et Alpha, tout en prenant en compte les enjeux éthiques ?***

3.10. CONCLUSION GÉNÉRALE DU CADRE THÉORIQUE

En somme, cette partie théorique a permis de poser les bases nécessaires pour comprendre les transformations qui redéfinissent le marché du travail contemporain, notamment sous l'influence des générations Z et Alpha et de l'adoption croissante des technologies émergentes. Ces jeunes générations introduisent de nouvelles exigences en matière de flexibilité, d'équilibre travail-vie personnelle et d'inclusion, tandis que les technologies, en particulier l'intelligence artificielle, ouvrent de nouvelles opportunités tout en soulevant des défis éthiques et organisationnels.

Pour répondre à ces enjeux, les entreprises doivent adopter une approche multidimensionnelle, combinant personnalisation des pratiques RH, intégration des technologies innovantes et promotion d'un leadership adéquat. Cela implique de construire des environnements de travail plus inclusifs, socialement responsables et capables de concilier les attentes intergénérationnelles. Ces transformations ne sont pas seulement essentielles pour attirer et fidéliser les talents, mais également pour garantir une compétitivité durable dans un marché en mutation.

Cette partie théorique constitue ainsi le socle analytique du mémoire, orientant la réflexion vers une exploration empirique des dynamiques générationnelles et technologiques. À travers une démarche qualitative, la partie empirique visera à approfondir ces thématiques en s'appuyant sur des études de cas et des entretiens semi-structurés. En mettant un focus particulier sur Proselect, cette analyse offrira des perspectives concrètes pour adapter les pratiques RH et managériales, et identifier des recommandations capables de répondre aux attentes des jeunes générations tout en maximisant les opportunités offertes par les technologies émergentes.

4. Partie empirique

Après avoir posé un cadre théorique, structuré autour des évolutions générationnelles et technologiques qui bousculent les pratiques RH et opérationnelles, cette partie vise à confronter ces constats à la réalité du terrain. Elle s'appuie sur une approche qualitative afin de mieux comprendre comment les membres des jeunes générations influencent les dynamiques internes des entreprises, et comment ces dernières s'adaptent concrètement.

L'objectif est double : d'une part, capter les perceptions et attentes spécifiques des jeunes générations et d'autre part, identifier les leviers que les entreprises, comme Proselect, peuvent activer pour rester attractives, performantes et en phase avec ces évolutions. Pour cela, une série d'entretiens semi-directifs a été menée auprès de profils issus de plusieurs générations, secteurs d'activité et niveaux de responsabilité. Cette démarche a été complétée par des observations internes, réalisées dans le cadre d'une immersion professionnelle en alternance.

Cette section présente d'abord les objectifs de l'étude et la méthode retenue, en justifiant le choix des entretiens qualitatifs. Elle décrit ensuite le processus de sélection des participants, le déroulement des entretiens, ainsi que les thématiques explorées à travers le guide utilisé. Enfin, la méthodologie d'analyse repose sur une lecture thématique croisée des entretiens. Celle-ci permet de faire émerger des points récurrents, en lien avec les problématiques identifiées dans le cadre théorique, et reflétant des réalités observables chez Proselect.

4.1. LA DÉMARCHE ET L'APPROCHE

Pour explorer les enjeux intergénérationnels et technologiques identifiés dans le cadre théorique, ce mémoire adopte une méthode qualitative fondée sur des entretiens semi-directifs. Ce format permet de structurer la discussion tout en laissant la place à l'expression libre, afin de recueillir des données à la fois approfondies et ancrées dans le contexte réel et nuancer des répondants.

Trois raisons principales ont motivé ce choix méthodologique :

1. **Accéder à des réalités vécues et nuancées**

Les différences générationnelles se manifestent souvent dans des ressentis et des représentations subtiles. Les entretiens permettent de capter ces dimensions subjectives.

2. **Faire dialoguer une diversité de profils**

L'échantillon inclut des professionnels issus de plusieurs secteurs, fonctions et tranches d'âge. Cela permet de mettre en regard des points de vue complémentaires, ancrés dans des contextes variés.

3. **Permettre une adaptation en temps réel**

Ce format favorise des échanges souples, en laissant la possibilité d'approfondir certains thèmes émergents selon le déroulement de chaque entretien.

Cette approche assure un équilibre entre rigueur d'analyse et ouverture aux spécificités individuelles, en cohérence avec la finalité exploratoire du mémoire.

4.1.1. *Limites et contre-mesures*

Bien que cette méthode présente des avantages, elle peut être limitée par le risque d'une certaine subjectivité, tant dans les réponses des participants que dans leur interprétation. Pour atténuer ces biais, un guide d'entretien structuré a été élaboré (cf. Annexe 8), et une attention particulière sera portée à l'analyse thématique pour garantir une interprétation rigoureuse des données.

4.1.2. Techniques complémentaires non retenues

D'autres techniques qualitatives, telles que les focus groupes, ont été envisagées mais écartées en raison de leur moindre pertinence pour cette recherche. Les focus groupes, bien qu'efficaces pour générer des interactions, pourraient perdre en profondeur en raison des influences entre participants. Quant aux observations directes, bien qu'utilisées pour repérer certains signaux ou comportements en contexte, elles ne permettent pas, à elles seules, d'accéder aux perceptions internes et aux motivations profondes des participants, qui sont au cœur de ce mémoire.

Les méthodes quantitatives, de leur côté, ont également été écartées. Si elles permettent d'obtenir des tendances générales à plus grande échelle, elles sont moins adaptées pour comprendre en profondeur les mécanismes générationnels, les attentes individuelles ou les rapports nuancés aux outils numériques. Or, c'est précisément ce type de compréhension qui était recherché ici.

C'est pour ces raisons que les entretiens semi-directifs représentent la méthode la plus adaptée pour répondre aux objectifs de cette étude qualitative, en garantissant une collecte de données riche, nuancée et en lien direct avec les problématiques étudiées.

4.2. ÉCHANTILLON ET RECRUTEMENT

Pour prolonger l'analyse de la section précédente et répondre de manière pertinente à la question de recherche, il était essentiel de constituer un échantillon à la fois diversifié et cohérent.

Cette section présente les critères de sélection des participants, le processus de recrutement ainsi qu'un tableau descriptif permettant de visualiser la diversité des profils retenus. L'objectif est d'assurer un panel équilibré et qualitatif, reflétant les différents points de vue, en cohérence avec les problématiques abordées et les objectifs méthodologiques définis dans la partie précédente.

4.2.1. Processus de recrutement

Le recrutement des participants a été réalisé comme suit :

- **Contacts professionnels** : Sollicitation des collaborateurs et partenaires de Proselect pour inclure des experts RH, des managers et des employés expérimentés. En complément, le réseau académique de HEC Liège, incluant professeurs et anciens étudiants, a été mobilisé pour identifier des participants pertinents, notamment parmi la génération Z, ainsi que des experts en intelligence artificielle.
- **Réseaux sociaux et professionnels** : Utilisation de plateformes comme LinkedIn pour identifier et contacter des participants correspondant aux critères définis.
- **Appels à participation** : Diffusion ciblée via les réseaux sociaux (groupes Facebook, Instagram,..)

Une attention particulière a été portée à l'équilibre et à la cohérence des profils, en termes de secteurs, de genres, et de niveaux hiérarchiques, afin de garantir une analyse représentative et nuancée.

4.2.2. Critères de sélection des participants

Les participants ont été sélectionnés en fonction de leur génération, de leur fonction, de leur secteur d'activité et de leur expérience professionnelle, afin d'assurer une diversité de points de vue et une richesse d'analyse.

L'échantillon se compose de trois grands types de profils :

- **Jeunes générations (23 à 26 ans)** : Des professionnels issus de la génération Z, actifs dans des secteurs variés (retail, IT, cosmétique, consultance, RH...) et occupant des fonctions telles que consultant, business analyst ou gérant de boutique. Cette catégorie inclut également des participants en contact étroit avec la génération Alpha, comme des enseignants ou des parents, permettant d'intégrer des perceptions indirectes sur cette génération encore peu présente sur le marché du travail.
- **Génération précédente (Y, X et Baby-boomers)** : Plusieurs professionnels issus de ces générations ont été interrogés. Leurs profils couvrent des fonctions variées, allant de la consultance RH à des postes managériaux, pédagogiques, ou spécialisés, notamment un expert en intelligence artificielle appliquée aux ressources humaines. Leurs expériences permettent de croiser les visions intergénérationnelles et d'enrichir l'analyse des perceptions managériales.
- **Profils internes à Proselect** : Deux collaborateurs de chez Proselect, l'un de la génération Z, l'autre de la génération des baby-boomers, ont été intégrés à l'échantillon. Leurs retours permettent de relier les constats du terrain aux enjeux opérationnels propres à Proselect.

Ce panel diversifié répond aux objectifs qualitatifs du mémoire en croisant des regards générationnels, professionnels et organisationnels, tout en restant ancré dans les réalités concrètes du secteur RH.

4.2.3. Présentation de l'échantillon

Nom	Génération	Entreprise	Fonction	Années en fonction
<u>Externes</u>				
Victoria Carrette	Z (23 ans)	Arsène & Les pipelettes	Gérante Boutique	6 mois
Yassine Innajah	Z (24 ans)	Coretec	Etudiant MSMA	1 an et 6 mois
Victor Houbiers	Z (26 ans)	NSI	Business Analyst	1 an et 8 mois
Nicolas Tate-Smith	Y (29 ans)	Deloitte	Senior Consultant (SAP)	3 ans et 9 mois
Valentin Richard	Y (33 ans)	Aveda	Développement Partner	3 ans et 6 mois
Victor Boulanger	X (46 ans)	Commission Européenne	Chef adjoint de l'unité juridique de la DIGIT - Commission Européenne	6 ans et 8 mois
Christel Toilier	X (52 ans)	ISB (International School of Brussels)	Teacher-Librarian ISB	25 ans
Giseline rondeaux	X	Lentic + HEC liège	Chercheur Senior	27 ans
<u>Internes (Proselect)</u>				
Hugo Humblet	Z (25 ans)	Proselect	Consultant Recruteur	1 an
Nathalie Teney	BB (62 ans)	Proselect	Consultante Experte RH	10 ans et 3 mois

4.2.4. Justification des critères

L'échantillon a été construit pour répondre directement aux objectifs de ce mémoire. La génération Z y occupe une place centrale, car elle est au cœur des transformations actuelles du marché du travail. Sa surreprésentation permet de mieux comprendre ses attentes, ses valeurs, ainsi que ses éventuelles difficultés face aux pratiques RH classiques.

Des profils des générations Y, X et des baby-boomers ont été intégrés pour permettre des comparaisons intergénérationnelles. Ils apportent un recul utile sur l'évolution des modes de travail, du management, et de la place des outils numériques. Ce croisement des regards aide à identifier les points de convergence ou de tension entre générations.

La présence d'un expert en intelligence artificielle appliquée aux RH renforce l'analyse sur les enjeux technologiques. Son point de vue permet d'éclairer les risques et opportunités liés à l'automatisation, en lien avec les outils et processus RH évoqués dans ce mémoire.

Enfin, deux collaborateurs de Proselect ont été inclus pour assurer un lien direct avec les réalités de terrain de l'entreprise d'accueil. Ils permettent de mettre en perspective certains constats, tout en restant dans une logique exploratoire, sans chercher à représenter toute l'organisation.

Ce choix d'échantillon s'inscrit dans une approche qualitative, qui privilégie la richesse des points de vue et la pertinence des échanges, afin d'effectuer une analyse approfondie des défis RH actuels et futurs.

4.3. ANALYSE ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

Cette section vise à analyser les résultats issus des dix entretiens qualitatifs semi-directifs réalisés dans le cadre de cette recherche. Les échanges ont généré un corpus conséquent de 63 240 mots, répartis sur 122 pages de retranscription (cf. Annexe 7), avec une durée moyenne de 38,3 minutes par entretien. Et environ 70 % du temps de parole a été occupé par les participants eux-mêmes, dans un cadre volontairement ouvert et spontané, favorisant l'expression libre de leurs points de vue. Cette densité de contenu témoigne de la richesse des discussions et constitue une base solide pour une analyse qualitative approfondie.

La retranscription a été effectuée à l'aide de Leexi, un outil d'intelligence artificielle dédié à l'analyse conversationnelle, actuellement testée par le groupe Proman. Cet outil a permis d'assurer une retranscription fiable et structurée des échanges, facilitant l'identification thématique et le repérage des tendances générationnelles.

L'objectif de cette section est double : **comprendre comment les caractéristiques propres aux générations Z et Alpha influencent les attentes vis-à-vis du travail, et identifier les ajustements que les entreprises doivent envisager, notamment à travers les technologies émergentes, en matière de recrutement, de gestion des talents et de leadership managérial pour attirer et fidéliser ces nouvelles générations.** L'analyse thématique qui suit est structurée autour des grands axes issus du guide d'entretien : attentes professionnelles, perception intergénérationnelle, leviers d'action RH, et rapport aux technologies émergentes. Chaque sous-section combine une lecture transversale des propos recueillis, une comparaison entre générations, ainsi que l'intégration d'extraits d'entretiens sélectionnés pour illustrer concrètement les dynamiques observées.

Le tableau ci-dessous présente une synthèse statistique des entretiens, mettant en évidence la durée de chaque échange et la répartition du temps de parole entre l'intervieweur (Pablo Geysens) et les participants.

Nom	Durée (min)	Pablo (% parole)	Intervenant (% parole)
Victoria Carrette	36.0	29.0	71.0
Yassine Innajah	37.0	29.0	71.0
Victor Houbiers	30.0	31.0	69.0
Valentin Richard	48.0	23.0	77.0
Hugo Humblet	36.0	29.0	71.0
Giseline Rondeaux	32.0	25.0	75.0
Victor Boulanger	50.0	24.0	76.0
Christel Toilier	39.0	25.0	75.0
Nicolas Tate-Smith	36.0	30.0	70.0
Nathalie Teney	39.0	33.0	67.0
Moyenne	38.3	26.8	73.2

Figure 1 : Durée et répartition du temps de parole lors des entretiens

4.3.1. Évolution des attentes professionnelles : entre quête de sens, équilibre, ambition d'évolution et qualité de l'environnement humain

Après avoir précisé le cadre méthodologique et l'approche générale retenue pour l'interprétation des entretiens, l'analyse thématique débute par l'étude des attentes professionnelles exprimées par les participants. La compréhension de ces attentes est un levier essentiel pour analyser les transformations en cours sur le marché du travail.

Les résultats des entretiens qualitatifs révèlent plusieurs évolutions marquantes, qui ne concernent pas uniquement les jeunes générations, mais traduisent une évolution globale des priorités au sein du monde professionnel, bien qu'elles se manifestent avec une intensité particulièrement forte chez les plus jeunes.

Quatre dimensions principales se dégagent de l'analyse intergénérationnelle :

1. *L'importance croissante du sens au travail,*
2. *L'exigence d'un équilibre entre vie professionnelle et personnelle,*
3. *L'ambition d'une évolution rapide mais réfléchie,*
4. *La valorisation de la qualité de l'environnement humain.*

La présente sous-section propose une analyse structurée de ces attentes, en croisant les perceptions exprimées par les différentes générations interrogées, illustrée par des extraits d'entretiens (verbatim) soigneusement sélectionnés ainsi que par des représentations graphiques.

Il est important de noter que les graphiques présents dans l'ensemble de cette section ont été élaborés à partir d'une interprétation qualitative des tendances observées et ne reposent pas sur des données statistiques quantifiées. Ils visent à visualiser les dynamiques principales identifiées au fil des échanges.

1. La quête de sens : un impératif pour les jeunes générations

Chez les membres de la génération Z, et dans une moindre mesure chez les jeunes représentants de la génération Y, le sens au travail est central. Travailler uniquement pour un salaire ou occuper une fonction déconnectée de ses valeurs est perçu comme inacceptable à long terme.

« Si on veut m'engager à long terme, il faut que je sente que mon travail a du sens. Juste faire des tâches sans comprendre pourquoi, ça ne me motive pas. »

— Yassine Innajah, Génération Z

« Je ne pourrais pas travailler dans une entreprise qui n'a pas de valeurs claires. Ça doit correspondre à ce que je défends aussi personnellement. »

— Hugo Humblet, Génération Z

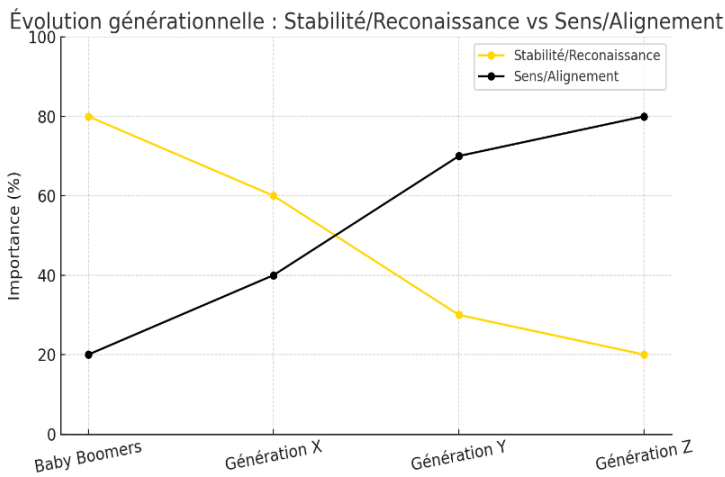
Il est intéressant de noter que cette attente n'est plus aujourd'hui exclusivement propre aux jeunes générations. Certains profils plus expérimentés, comme Christel Toilier (Génération X), confirment également que le sentiment d'utilité sociale est un élément important dans leur engagement professionnel :

« J'aime mon travail parce que je sais que j'aide concrètement des étudiants à réussir leur parcours. Ça me porte. »

— Christel Toilier, Génération X

Toutefois, cette importance accordée au sens du travail semble davantage liée à une évolution progressive des mentalités que d'une caractéristique générationnelle initiale. Dans le cas de Christel Toilier, le sens qu'elle attribue aujourd'hui à son métier s'est construit progressivement, au fil de son engagement dans une fonction à forte valeur sociale, plutôt que d'avoir motivé son orientation initiale.

Analyse critique : On observe ainsi un basculement : là où les générations X et baby-Boomers valorisaient historiquement la stabilité, la sécurité de l'emploi et la reconnaissance professionnelle, les jeunes générations valorisent aujourd'hui davantage l'alignement entre leur mission professionnelle et leurs valeurs personnelles. Cette évolution impose aux entreprises de clarifier leur raison d'être dès le recrutement et de construire un environnement de travail qui donne aux collaborateurs un réel sentiment d'utilité. À défaut, elles s'exposent à un désengagement rapide et à un turnover accentué, en particulier parmi les jeunes talents pour qui cette exigence de sens est désormais non négociable.



Interprétation du graphique: Ce graphique illustre la transition progressive des priorités professionnelles entre les générations. Tandis que les baby-boomers et la génération X accordaient historiquement une importance plus forte à la stabilité et à la reconnaissance professionnelle, les générations Y et Z manifestent une attente croissante d'alignement personnel et de sens au travail. Cette évolution souligne un basculement des leviers d'engagement qui impose aux entreprises d'adapter leur culture et leur communication en tant qu'employeur.

Figure 2 : Evolution générationnelle : Stabilité/reconnaissance vs Sens/alignement

Une autre attente forte, qui est étroitement liée à cette quête de sens, concerne l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle que nous allons aborder dans la section ci-dessous.

2. L'équilibre vie professionnelle / vie personnelle : une norme attendue

En effet, la question de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle s'est imposée comme une attente centrale chez les jeunes générations interrogées. Contrairement aux modèles de travail plus traditionnels, où l'investissement professionnel primait souvent sur la sphère privée, les jeunes travailleurs placent aujourd'hui ce critère au cœur de leurs exigences.

« Moi, je veux pouvoir garder du temps pour moi. Si je dois tout sacrifier pour un job, c'est non. »
— Victoria Carrette, Génération Z

« Aujourd'hui, le travail doit s'adapter un minimum à notre rythme de vie, pas l'inverse. »
— Victor Houbiers, Génération Z

Pour les générations plus expérimentées, cette évolution est perçue comme une rupture majeure par rapport aux normes passées. Nathalie Teney illustre ce décalage culturel :

« Les jeunes sont beaucoup plus dans une mentalité 9-5. Moi, à mon époque, je restais parfois jusqu'à 18h30, 19h30 sans problème.[...] À l'époque, j'ai beaucoup vécu pour travailler. Le travail, c'était ma vie. »
— Nathalie Teney, Baby-Boomer

Elle observe également, à travers son expérience actuelle chez Proselect, une évolution concrète des comportements :

« Maintenant, les filles (des consultantes de la génération Z et Y) à 17h30, elles sont déjà sorties du bureau. »
— Nathalie Teney, Baby-Boomer

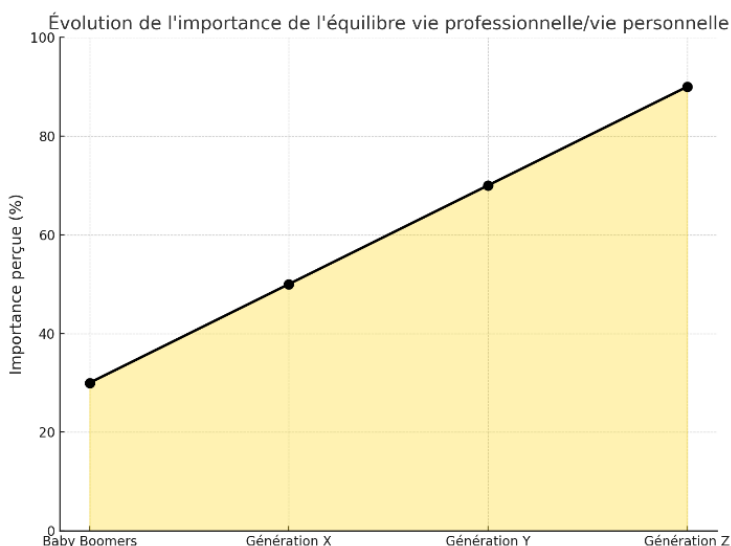
Cependant, les entretiens montrent que cette aspiration à l'équilibre se heurte parfois aux réalités concrètes du monde du travail. Dans certains environnements exigeants, comme les cabinets de conseil du Big Four, il est attendu des jeunes qu'ils s'adaptent rapidement à un haut niveau de rigueur. Cette confrontation peut nécessiter un temps d'ajustement, au cours duquel ils apprennent à intégrer les standards professionnels en place.

Analyse critique : Les entretiens montrent que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est aujourd'hui considéré par les jeunes générations comme une attente de base, et non comme un simple avantage. Cette exigence traduit un besoin de préserver un cadre de vie sain, avec une séparation claire entre travail et vie privée.

Ce rapport au travail diffère de celui des générations précédentes, qui valorisaient souvent l'investissement total et la disponibilité. Ce décalage peut parfois entraîner des incompréhensions, notamment autour de la notion d'implication ou du temps de présence attendu.

Mais cette recherche d'équilibre doit aussi tenir compte des réalités concrètes de certains secteurs, où des niveaux d'exigence élevés restent la norme. Dans ces contextes, un temps d'adaptation est souvent nécessaire pour intégrer les attentes professionnelles. Il ne s'agit donc pas d'opposer équilibre et engagement, mais de repenser les conditions d'un investissement durable.

Pour les entreprises, le défi est de proposer un cadre de travail qui respecte ces nouvelles attentes, sans renoncer à leur niveau de performance. Trouver cet équilibre devient un enjeu stratégique pour attirer et fidéliser les jeunes talents.



Interprétation du graphique: Ce graphique illustre l'évolution progressive de l'importance accordée à l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle entre les générations. Alors que les baby-boomer privilégiaient historiquement l'investissement professionnel, l'attente d'équilibre devient progressivement plus forte avec la génération X, pour devenir une attente centrale chez les membres de la génération Z.

Figure 3 : Evolution de l'importance de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle

3. L'ambition d'évolution : rapide mais réfléchi

Au-delà de la recherche d'équilibre, les jeunes générations expriment une autre attente forte : celle d'évoluer dans leur parcours professionnel. Cette ambition ne se résume pas à une quête de statut ou de promotion hiérarchique. Elle traduit avant tout un besoin d'apprendre, de progresser et de construire un parcours riche de sens, dans lequel le développement des compétences compte autant que l'avancement formel.

« S'il n'y a pas de possibilité de grandir et d'apprendre, je ne vois pas l'intérêt de rester. »
— Yassine Innajah, Génération Z

Cette ambition va de pair avec une attente forte de progression continue et d'apprentissage régulier:

« Tant que je continue à apprendre et que je sens que je progresse, ça me motive. Mais si ça stagne trop longtemps, je me pose des questions. »

— Hugo Humblet, Génération Z

Cette volonté d'évoluer rapidement, portée par une forte attente de développement personnel et professionnel, tranche avec la vision plus progressive des générations précédentes, pour qui les compétences se construisent avec le temps, l'expérience et la stabilité.

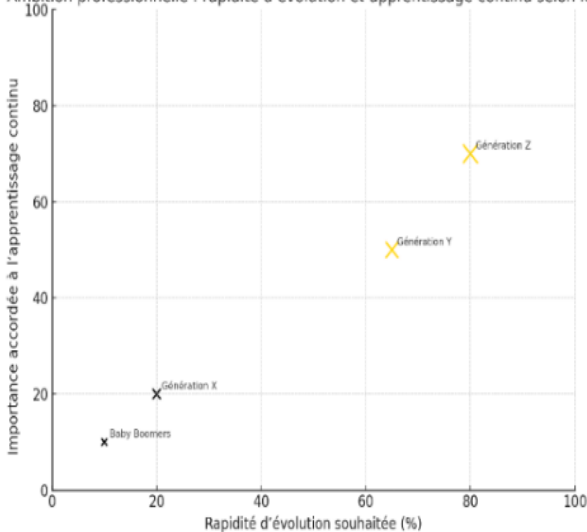
« Les jeunes veulent vite évoluer, mais ils doivent aussi comprendre que l'expérience se construit dans le temps. »

— Nathalie Teney, Baby Boomer

Analyse critique : L'ambition d'évolution rapide exprimée par les jeunes générations s'accompagne d'une attente forte en matière d'apprentissage continu et de progression concrète. Il ne s'agit pas simplement de gravir les échelons, mais bien de construire un parcours professionnel cohérent, motivant et porteur de sens.

Cette exigence contraste avec la vision plus progressive des générations précédentes, pour qui les compétences se développent sur la durée, à travers l'expérience et la stabilité. Ce décalage générationnel souligne l'importance pour les entreprises de repenser leurs modèles d'accompagnement. Pour répondre à la fois au besoin d'avancer et à celui d'apprendre sans précipitation, les organisations doivent proposer des trajectoires personnalisées et enrichissantes, adaptées au rythme de chaque collaborateur. Un développement structuré, combinant apprentissage, autonomie et reconnaissance, devient essentiel pour engager et fidéliser les jeunes talents.

Ambition professionnelle : rapidité d'évolution et apprentissage continu selon les générations



Interprétation du graphique: Ce graphique illustre la dynamique entre deux attentes exprimées par les différentes générations lors des entretiens : la rapidité d'évolution professionnelle et l'importance accordée à l'apprentissage continu. Chaque point représente une génération et traduit son positionnement relatif sur ces deux dimensions.

Alors que les baby-boomers et la génération X privilégient une progression plus lente fondée sur l'expérience, les générations Y et Z manifestent une double exigence : évoluer rapidement tout en enrichissant constamment leurs compétences.

Figure 4 : Ambition professionnelle : rapidité d'évolution et apprentissage continu selon les générations

4. L'environnement humain avant la rémunération

Enfin, parmi les dix participants interrogés, très peu placent la rémunération au centre de leur motivation professionnelle. Cette priorité est principalement exprimée par une représentante de la génération des baby-boomers, pour qui la stabilité financière occupait historiquement une place centrale dans les choix de carrière.

« Pour ma génération, l'important, c'était avant tout le salaire et les commissions. C'était ça qui déterminait si on restait ou pas. »

— Nathalie Teney, Baby Boomer

À l'inverse, les jeunes générations interrogées accordent davantage d'importance à la qualité de l'environnement humain dans lequel elles évoluent. Si le salaire reste une attente légitime et nécessaire, il n'est pas perçu comme le moteur principal de leur engagement au quotidien.

Ce qui ressort des échanges, c'est la priorité donnée à la qualité humaine de l'environnement professionnel. Les jeunes interrogés insistent sur l'importance d'évoluer dans un climat bienveillant, collaboratif et stimulant :

« Ce qui est important, c'est de travailler avec des gens bienveillants, dans une bonne ambiance. »
— Yassine Innajah, Génération Z

« Moi, je veux une équipe où on peut avancer ensemble, pas chacun pour soi. »
— Victor Houbiers, Génération Z

Analyse critique : Les échanges mettent en lumière une évolution claire dans ce qui motive les jeunes générations au travail. La rémunération reste importante, mais elle ne suffit plus à elle seule pour susciter l'engagement. Ce qui compte avant tout, c'est l'environnement humain : un bon esprit d'équipe, des relations de confiance et une ambiance de travail positive.

Cette évolution traduit un changement dans les attentes. Les jeunes cherchent un cadre dans lequel ils se sentent bien, écoutés et soutenus. Le besoin de reconnaissance ne passe plus uniquement par le salaire, mais aussi par la qualité des échanges quotidiens et le climat relationnel.

Pour les entreprises, cela suppose d'élargir leur approche : proposer une rémunération juste, bien sûr, mais aussi créer un environnement de travail dans lequel les équipes peuvent s'épanouir. C'est cette combinaison qui fera la différence pour attirer et retenir les talents de demain.

Priorités de motivation professionnelle
(rémunération vs environnement humain)

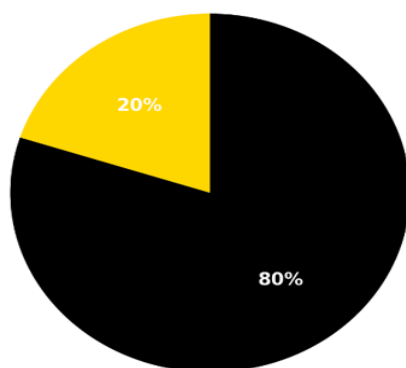


Figure 5 : Priorités de motivation professionnelle
(rémunération vs environnement humain)

Interprétation du graphique: Ce graphique représente les priorités de motivation professionnelle exprimées par les jeunes générations au cours des entretiens. Si la rémunération reste présente dans leurs attentes (20 %), c'est surtout la qualité de l'environnement humain qui ressort comme déterminante (80 %). Cela inclut la bienveillance, la collaboration et l'ambiance générale de travail, perçues comme essentielles à l'engagement et à la fidélisation.

4.3.2. Appropriation des technologies émergentes : entre opportunités, questionnements et usages concrets

Après avoir exploré les attentes générationnelles, cette section aborde un autre levier majeur de transformation du monde professionnel : la digitalisation croissante et l'émergence des technologies d'intelligence artificielle.

Les entretiens mettent en lumière des perceptions contrastées. D'un côté, les outils numériques sont perçus comme des leviers d'autonomie, d'efficacité et d'innovation. De l'autre, leur déploiement

soulève des questions sur leurs effets humains : surcharge d'information, perte de repères, risques de désengagement ou de perte de sens.

L'analyse intègre également les apports de Giseline Rondeaux, experte en IA appliquée aux ressources humaines, qui permet de compléter ces perceptions par une lecture plus technique et prospective. L'objectif est de comprendre comment ces technologies influencent déjà les pratiques RH, managériales et les usages du quotidien, tout en redéfinissant les attentes en matière de leadership, d'accompagnement et de qualité de vie au travail.

1. Expériences vécues de la transformation digitale

Cette première sous-section s'intéresse à la manière dont les outils numériques transforment concrètement le quotidien professionnel. Les entretiens recueillis permettent de mieux comprendre comment ces technologies sont perçues, vécues et intégrées. Entre promesses d'efficacité et effets secondaires parfois plus difficiles à gérer.

Nathalie Teney, qui a débuté sa carrière avant l'arrivée d'Internet, apporte un regard rétrospectif sur l'évolution des outils digitaux qui peut nous offrir des pistes pour l'avenir. Elle souligne comment ces technologies, initialement perçues comme des leviers de simplification, ont progressivement mené à une surcharge, notamment par la multiplication des canaux et la pression constante à la réactivité :

« Aujourd'hui, on vit dans un monde où on est tout le temps sollicité. [...] On t'a donné un GSM de société, il faut que tu sois connecté. Pourquoi tu ne réponds pas ? Je t'ai envoyé un mail, un SMS, un vocal, un Teams... [...] Beaucoup de jeunes ont des problèmes de burn out, entre autres à cause de tout ça je pense. »

— *Nathalie Teney, Baby-Boomer*

Elle établit un lien direct entre cette hyperconnectivité et la montée des risques psychosociaux, un phénomène qui pèse de plus en plus sur le bien-être des collaborateurs, en particulier les plus jeunes.

Victor Boulanger, manager à la Commission européenne, abonde dans le même sens. Il rappelle que la numérisation n'a pas nécessairement réduit la charge de travail, mais a renforcé les attentes d'immédiateté et insiste sur la nécessité d'instaurer des limites et des espaces de respiration :

« Le digital crée énormément d'attentes immédiates, mais ne nous libère pas forcément du travail. [...] Il faut savoir déconnecter. C'est fondamental si on veut rester lucide et performant. »

— *Victor Boulanger, Génération X*

Analyse critique : Les témoignages recueillis révèlent un paradoxe clair : conçus pour faciliter le travail, les outils numériques ont souvent généré l'effet inverse, en ajoutant de la charge mentale. Ces effets sont d'autant plus marqués pour les jeunes générations, confrontées à des exigences élevées de réactivité et d'adaptation.

La question n'est donc plus seulement d'intégrer le digital dans les processus RH, mais bien d'en encadrer les usages pour en limiter les effets négatifs. Les entreprises doivent relever un double défi : maintenir l'efficacité des outils tout en préservant la santé mentale des équipes et la clarté des échanges.

Ce constat invite à tirer parti de l'expérience de ceux qui ont déjà traversé ces mutations. Leur regard peut offrir des repères précieux pour éviter que les erreurs du passé ne se répètent avec l'intelligence artificielle. L'IA permet effectivement d'aller plus vite, de produire plus, et d'automatiser certaines tâches. Mais cette capacité ne doit pas devenir une excuse pour intensifier la charge de travail ni pour intensifier une culture de la performance permanente.

Instaurer une culture d'usage raisonné, poser des limites claires, et définir des règles partagées devient alors essentiel. Sans cette vigilance, l'IA risque d'amplifier les dérives déjà observées avec les

outils numériques classiques, et de fragiliser encore davantage l'équilibre des collaborateurs, notamment les plus jeunes.

2. Compétences numériques : entre stéréotypes générationnels et réalité

Alors que la section précédente a mis en lumière les effets contrastés de la digitalisation sur le travail, cette sous-section s'intéresse à un autre enjeu majeur : la variété des compétences numériques, notamment chez les jeunes générations. Comprendre la diversité réelle des niveaux de maîtrise permet d'ajuster plus justement les dispositifs d'intégration, de formation et de soutien.

Dans de nombreux discours managériaux, on suppose souvent que les générations Z et Alpha, qualifiées de « digital natives », maîtrisent naturellement les outils technologiques. Pourtant, les témoignages recueillis dans le cadre de ce mémoire invitent à nuancer cette idée.

« Ce n'est pas automatique. Ce n'est pas parce qu'on est jeune qu'on est forcément à l'aise avec des outils de gestion ou d'organisation. »

— Victor Boulanger, Génération X

Cette prudence se vérifie sur le terrain. Victoria Carrette, par exemple, bien qu'à l'aise avec les interfaces numériques du quotidien, rencontre certaines difficultés avec des outils plus techniques dans sa pratique professionnelle (ERP, CRM,...). À l'inverse, d'autres jeunes comme Yassine Innajah ou Victor Houbiers montrent une grande aisance avec des outils technologiques et collaboratifs tels que les plateformes de gestion ou les solutions cloud.

Giseline Rondeaux, spécialiste en transformation digitale RH, souligne cette différence fondamentale :

« Il faut bien distinguer la littératie numérique passive, comme utiliser Instagram, de la littératie numérique professionnelle, c'est-à-dire comprendre et gérer des outils de travail, des logiciels RH ou des IA. »

— Giseline Rondeaux, Génération X

Analyse critique : Ces témoignages confirment que l'aisance numérique varie fortement d'un individu à l'autre, même au sein d'une même génération. Mais malgré ces différences, les jeunes générations manifestent une vraie curiosité pour les environnements technologiques. À condition d'être bien formés et accompagnés, ils s'approprient ces outils avec engagement, comme évoqué précédemment dans la section sur le développement des compétences.

Il serait donc contre-productif de considérer qu'ils n'ont pas besoin de formation ou de soutien spécifique. La complexité croissante des outils numériques en entreprise appelle une évaluation plus ciblée des compétences de chacun, sans se baser uniquement sur l'âge.

Pour les entreprises, cela implique de dépasser le mythe du « digital native » et de proposer des parcours d'acculturation numérique adaptés aux usages professionnels. Cela permettrait une prise en main plus homogène des outils, tout en renforçant l'intégration et la performance collective des jeunes collaborateurs.

3. L'intelligence artificielle (IA) dans les pratiques RH et opérationnelles

Alors que la section précédente a permis de nuancer les compétences numériques des jeunes générations, cette sous-section s'intéresse à l'utilisation concrète de l'IA dans les pratiques professionnelles, en particulier dans les fonctions RH, opérationnelles et managériales.

Les témoignages recueillis montrent que l'IA est généralement perçue comme un outil efficace pour gagner du temps et optimiser les processus. Mais elle soulève aussi des questions, notamment sur les plans éthique et organisationnel. Cet équilibre entre potentiel et vigilance, est au cœur des

transformations. Que ça soit dans les méthodes de travail, le recrutement, la gestion des talents ou le leadership.

a. Une intégration croissante dans les usages quotidiens

L'utilisation de l'intelligence artificielle, qu'il s'agisse d'outils génératifs comme ChatGPT ou de fonctionnalités intégrées à des plateformes comme LinkedIn Recruiter, dépasse désormais le stade de la découverte dans plusieurs environnements professionnels.

Chez Proselect, Nathalie Teney et Hugo Humblet en témoignent : tous deux utilisent l'IA pour accélérer et simplifier leurs tâches RH du quotidien, comme la rédaction d'offres d'emploi, de publications LinkedIn, de mails ou de contenus destinés aux candidats et clients.

« Je ne rédige plus mes offres d'emploi manuellement. J'utilise ChatGPT comme support, puis je personnalise. Pareil pour les mails de présélection. »
— Hugo Humblet, Génération Z

Victor Houbiers, lui, l'intègre dans ses activités commerciales : il s'en sert pour reformuler des messages, générer des idées ou créer des contenus de prospection, ce qui montre une adoption concrète dans des fonctions transversales.

Dans un cadre institutionnel, Victor Boulanger évoque l'usage de GPT-AT au sein de son équipe, qui est un outil interne à la Commission européenne similaire à ChatGPT. Il l'utilise pour structurer des documents, synthétiser des informations ou collaborer plus facilement avec ses collègues.

Ces exemples illustrent une réalité claire : l'IA générative n'est plus un sujet d'avenir. Elle est déjà utilisée au quotidien, notamment par les jeunes professionnels, pour automatiser des tâches simples, répétitives ou peu valorisantes. Mais dans de nombreuses organisations, comme chez Proselect, cette utilisation reste encore dispersée, sans cadre partagé, sans formation formelle ni licence collective. Chacun teste l'outil de son côté, selon ses besoins et ses pratiques.

Pour les entreprises, cela signifie qu'il devient urgent de structurer ces usages : en définissant des règles claires, en mutualisant les bonnes pratiques (notamment via des bibliothèques de prompts ou des lignes directrices internes), et en formant les équipes aux risques et aux opportunités de ces outils. C'est à cette condition que l'IA pourra devenir un véritable levier collectif de performance, plutôt qu'un usage individuel à géométrie variable.

b. Un outil perçu comme utile, mais non menaçant pour l'humain

Les entretiens montrent que l'IA est largement perçue comme un outil utile pour gagner en efficacité, et non comme une menace directe pour l'emploi. Ce constat contraste avec certains discours plus alarmistes relayés dans l'espace public.

Cela peut s'expliquer en partie par les profils interrogés : qu'ils soient consultants RH, vendeurs, managers ou agents d'institutions publiques, la plupart occupent des fonctions qui reposent sur le discernement, la relation humaine ou l'adaptation au contexte. Aucun ne travaille dans un métier facilement automatisable à court terme, ce qui peut expliquer une forme de sérénité face à l'arrivée de ces technologies.

Cette perception relativement rassurante ressort dans plusieurs témoignages. Nathalie Teney, par exemple, établit un parallèle entre les inquiétudes actuelles autour de l'IA et celles qui avaient émergé lors de l'apparition d'Internet ou du GSM. Selon elle, si certaines évolutions peuvent bousculer des pratiques, elles ne remettent pas nécessairement en cause la place des professionnels, en tout cas pas dans les métiers exercés par les profils interrogés :

« L'arrivée d'internet, du téléphone portable et des mails, devaient soi-disant tout changer. Finalement, on est toujours restés essentiels. Là, c'est pareil. »

— Nathalie Teney, Baby-Boomer

Giseline Rondeaux partage ce constat, tout en appelant à la prudence. Elle reconnaît les apports de l'IA, mais alerte sur le risque de perdre ce qui fait la valeur humaine dans le travail si ces outils sont utilisés sans discernement :

« Ce qu'on va peut-être gagner en automatisation, on va le perdre en singularité. [...] L'IA, ce n'est pas une menace, mais un outil qu'on doit savoir maîtriser. »

— Giseline Rondeaux, Génération X

Dans l'ensemble, l'IA est perçue comme un assistant dans des fonctions complexes ou chronophages, plutôt que comme une technologie de remplacement. Cette vision, largement partagée dans les entretiens, reflète une prise de recul face à l'automatisation, en particulier dans les métiers où la relation humaine, le discernement et l'adaptabilité restent essentiels.

Pour une entreprise comme Proselect, active dans l'accompagnement RH et le conseil en recrutement, ce positionnement confirme l'importance de maintenir un juste équilibre entre la technologie et l'esprit critique humain. L'IA peut permettre un véritable gain de temps et de structuration, à condition qu'elle reste au service du jugement des consultants. Et qu'elle ne remplace pas ce qui fait la valeur du métier : l'écoute, l'analyse personnalisée et la capacité à créer du lien avec les candidats comme avec les clients.

c. Encadrer l'IA avec responsabilité

Si l'enthousiasme à l'égard de l'IA est bien présent chez les participants interrogés, peu abordent spontanément les questions d'éthique ou de transparence algorithmique. Ce silence, en particulier chez les plus jeunes, ne signifie pas un désintérêt. Il reflète plutôt un usage encore utilitaire et superficiel de ces outils, sans prise de recul sur leurs fonctionnement et effets profonds.

Giseline Rondeaux, chercheuse au Lentic, insiste sur la nécessité d'éviter les *algorithmes boîtes noires* dans les processus RH. Ce terme désigne des systèmes dont les critères de décision sont opaques, difficilement compréhensibles. Elle alerte sur le risque qu'un candidat ne puisse pas comprendre pourquoi il a été sélectionné ou écarté lors d'un tri automatisé par exemple, ou qu'un recruteur ne sache pas précisément sur quels critères une IA a opéré son choix:

« Il faut que les personnes comprennent sur quoi reposent les décisions. Sinon, on entre dans une logique d'algorithmes boîtes noires. »

— Giseline Rondeaux, Génération X

Elle attire également l'attention sur un danger éthique: celui de la standardisation des profils. Ce qui peut se produire si les modèles d'IA ne sont pas encadrés avec suffisamment d'intervention humaine. Pour elle, ces outils doivent servir d'aide à la décision, mais ne jamais se substituer au jugement humain dans les processus de recrutement et de gestion des talents.

Cette préoccupation est renforcée par une étude actuellement conduite par l'équipe du LENTIC, à l'initiative de l'*Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes : DiscrimIA*. Cette recherche vise à analyser les risques de biais discriminatoires liés à l'usage de l'intelligence artificielle dans les processus de présélection de CV (LENTIC, 2025).

Une seconde étude, mentionnée lors de notre échange avec Madame Rondeaux, devrait quant à elle être lancée courant 2025. Portée par la division *Études et Statistiques du ministère français de l'Emploi*, elle portera sur l'évolution du métier de recruteur face à l'émergence de l'intelligence artificielle.

Ces travaux soulignent la nécessité de concevoir des outils transparents, auditables et éthiquement encadrés, en lien direct avec les préoccupations soulevées dans ce mémoire.

Comme l'ont révélé les sections précédentes, les jeunes collaborateurs accordent une grande importance à la qualité humaine de leur entreprise et à la cohérence entre leurs valeurs et les pratiques internes. Même s'ils n'identifient pas encore directement les dérives potentielles de l'IA, l'absence d'un cadre éthique solide pourrait, à terme, générer une forme de désalignement silencieux, susceptible d'impacter leur engagement.

C'est pourquoi cet enjeu relève d'abord de la responsabilité des entreprises. Ce sont elles qui doivent anticiper, structurer et encadrer l'usage des IA, en veillant à ce qu'elles restent des outils d'aide, et non des substituts à l'esprit critique humain.

Victor Boulanger partage cette exigence. Il insiste sur le rôle central de l'humain dans les environnements professionnels digitalisés :

« Je suis pour [l'intégration de l'IA], mais pas si ça remplace le bon sens ou la discussion. Il faut comprendre ce qu'on fait. »

— Victor Boulanger, Génération

Son témoignage, fait écho aux préoccupations soulevées par Giseline Rondeaux. Il souligne que ces enjeux sont aujourd'hui davantage portés par des profils expérimentés, capables de prendre du recul sur les transformations en cours.

Pour les entreprises, cela implique de structurer un cadre d'usage de l'IA à la fois responsable, lisible et évolutif, reposant sur trois piliers complémentaires :

- la transparence des critères de décision
- le maintien du discernement humain dans toutes les étapes critiques
- un accompagnement structuré, intégrant formation, sensibilisation et recul critique.

Même si les jeunes générations ne formulent pas encore explicitement ces attentes, elles y seront tôt ou tard sensibles. Ces enjeux touchent en effet à la cohérence éthique et à la qualité de l'environnement de travail, deux dimensions déjà identifiées comme centrales dans leur engagement professionnel.

Autrement dit, le fait de garantir un encadrement clair et rigoureux de l'IA revient aussi à anticiper les attentes implicites des nouvelles générations, et à préserver leur confiance dans un monde du travail en pleine transformation.

Analyse critique du point 3 : Les entretiens montrent une adoption croissante de l'IA dans les pratiques RH, commerciales et managériales. Les jeunes l'utilisent surtout comme un outil d'optimisation, sans y voir une menace directe. Mais cette appropriation reste souvent individuelle, non encadrée, et sans réflexion sur les impacts à long terme.

Pour les entreprises comme Proselect, cela pose un double enjeu. D'un côté, l'IA peut renforcer l'efficacité opérationnelle. De l'autre, sans cadre structuré, elle risque d'accroître la dispersion des pratiques et de brouiller la cohérence des processus RH. Plus encore, l'absence de transparence ou de règles claires pourrait créer un décalage avec les attentes implicites des jeunes générations, très sensibles à l'éthique et à la qualité de l'environnement humain.

La responsabilité revient donc aux organisations : encadrer les usages, former les équipes, et garantir que l'IA reste au service du jugement humain. C'est à cette condition qu'elle pourra être un levier d'attractivité et de fidélisation, et non un facteur de désengagement futur.

4.3.3. Synthèse transversale des enseignements qualitatifs

Les dix entretiens réalisés dans le cadre de ce mémoire ont permis de croiser deux grands axes d'analyse :

- les attentes professionnelles des différentes générations (4.3.1)
- ainsi que l'utilisation des technologies dans le quotidien professionnel (4.3.2),

Cette synthèse propose une lecture transversale des enseignements clés issus de ces échanges, à partir d'une sélection de thématiques particulièrement représentatives. Ces thèmes ont été choisis pour leur récurrence dans les propos recueillis et leur pertinence au regard de la problématique centrale du mémoire.

Le tableau ci-dessous repose sur une interprétation qualitative des tendances observées et croise trois dimensions complémentaires :

- *Le niveau d'attente exprimé par les jeunes générations*
- *L'écart générationnel perçu sur chaque thématique*
- *L'impact RH et managérial pour les entreprises*

Cette visualisation facilite l'identification des leviers prioritaires pour des structures comme Proselect, qui souhaitent répondre aux nouvelles aspirations tout en structurant des pratiques cohérentes et durables. Elle permet également de mettre en lumière les zones de convergence, de tension et de vigilance à intégrer dans les recommandations finales.

Interprétation du graphique :

Le graphique met en évidence plusieurs leviers de motivation particulièrement importants pour les jeunes générations. Notamment le sens au travail, l'équilibre vie professionnelle et personnelle, l'environnement humain et les possibilités d'évolution. Ces attentes arrivent en tête, avec un niveau perçu élevé, tant en importance que dans leur impact stratégique pour les entreprises.

Les écarts générationnels sont marqués sur ces dimensions, notamment en ce qui concerne la place accordée à l'équilibre personnel ou à la qualité relationnelle. Ce décalage invite les entreprises à adapter leurs pratiques pour rester attractives auprès des nouvelles générations.

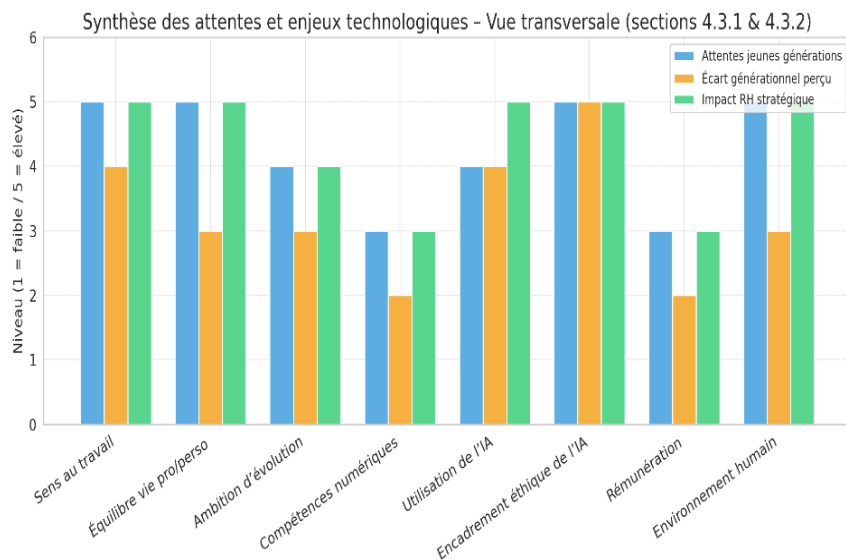


Figure 6 : Synthèse des attentes et enjeux technologiques - Vue transversale

Concernant les usages technologiques, on observe une adhésion forte à l'intelligence artificielle comme outil d'optimisation. Les jeunes générations y voient un appui concret pour gagner du temps, mais leur compréhension de ceux-ci reste limitée. À l'inverse, les profils plus expérimentés appellent à davantage de transparence et de maîtrise des algorithmes, soulignant les risques éthiques. Cette tension entre usage fonctionnel et exigence de sens appelle à un accompagnement structuré : former aux outils, mais aussi au raisonnement critique qui doit les encadrer.

Enfin, la rémunération, bien qu'attendue, n'est pas un levier différenciateur fort. Cela confirme que l'engagement des jeunes repose aujourd'hui davantage sur la qualité de vie au travail.

Conclusion

Cette synthèse met en lumière un besoin clair : les entreprises doivent repenser leurs pratiques RH et managériales en tenant compte des attentes prioritaires des jeunes générations tout en intégrant de manière cohérente les nouveaux usages technologiques.

Pour une structure comme Proselect, cela implique d'agir sur deux leviers complémentaires :

1. *Créer un cadre de travail cohérent avec les valeurs* des jeunes talents, en misant sur la reconnaissance, la flexibilité et le développement des compétences.
2. *Encadrer l'usage des outils numériques*, en particulier l'intelligence artificielle, afin qu'ils soutiennent, sans remplacer, la relation humaine, la transparence et le jugement professionnel.

Ces enseignements, issus des entretiens, serviront de base aux recommandations concrètes formulées dans la section suivante.

4.4. RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES ET STRATÉGIQUES

À l'issue de l'analyse théorique et des entretiens qualitatifs menés dans ce mémoire, plusieurs constats se dégagent. Comme souligné dans les sections précédentes, ces enseignements doivent être traduits en actions concrètes, car les entreprises, à l'image de Proselect et de ses clients, sont confrontées à des enjeux bien réels. Il faut attirer et fidéliser les bons profils, manager dans un contexte concurrentiel et intégrer intelligemment les évolutions liées à la transformation numérique.

Dans ce contexte, faire évoluer les pratiques RH et managériales devient indispensable pour aligner les modes de fonctionnement internes avec les nouvelles attentes du marché du travail.

Les recommandations proposées reposent sur une triangulation rigoureuse : elles s'appuient sur les apports de la littérature académique, les enseignements tirés des entretiens qualitatifs intergénérationnels, ainsi que sur les observations de terrain réalisées dans le cadre d'une alternance chez de Proselect.

Chaque axe est structuré selon une double approche :

- Des leviers RH opérationnels, centrés sur l'attractivité, l'intégration et le développement des talents
- Des orientations managériales et stratégiques, conçues pour accompagner les transformations internes, mais aussi les enjeux commerciaux et d'adaptation externe.

L'ambition est de proposer des pistes concrètes, réalistes et activables, alignées avec les ressources d'une PME comme Proselect. Le tout en renforçant son positionnement d'acteur RH proactif et tourné vers les enjeux de demain.

4.4.1. *Recommandations opérationnelles internes (RH et managériales)*

Dans la continuité des constats et analyses précédemment exposés, cette première série de recommandations se concentre sur les actions à mener en interne. Elle constitue le premier volet de la réflexion, en identifiant des leviers RH et managériaux concrets pour renforcer l'attractivité, l'engagement, la rétention et l'adaptation des jeunes talents.

Les propositions s'articulent autour de trois axes clés :

1. Personnalisation des parcours

2. Reconnaissance partagée
3. Expérimentation continue.

1. Personnaliser l'intégration et la progression par un diagnostic techno-motivationnel

Dans un contexte où les jeunes générations recherchent davantage de sens, d'accompagnement personnalisé et de fluidité numérique dans leur environnement professionnel, il est recommandé de mettre en place un diagnostic techno-motivationnel en début de parcours. Ce diagnostic offrirait une cartographie des préférences numériques, des sources de motivation et des styles d'apprentissage d'un collaborateur, permettant de concevoir un plan d'intégration et de développement réellement adapté à son profil.

Concrètement, un questionnaire d'entrée devrait être proposé dès le processus de recrutement ou le premier jour d'intégration. Il permettrait d'identifier les leviers de motivation, le rapport aux technologies et à l'IA, les styles d'apprentissage privilégiés, ainsi que les attentes en matière de feedback. L'objectif est de disposer d'une photographie précise du collaborateur.

Les données recueillies permettraient à un collaborateur de paramétrer une IA interne sécurisée (de type GPT ou Notion AI, progressivement structurée à l'échelle organisationnelle) afin de générer un parcours d'intégration et de développement sur 30/60/90 jours qui serait entièrement personnalisé. Celui-ci comprendrait:

- Des *modules de formation Formalia* adaptés (capsules, vidéos, quiz, tutoriels internes),
- Des *sessions de coaching ciblées* (par un référent RH ou un pair),
- Un *calendrier de feedback ajusté* au profil de l'individu (hebdomadaire, mensuel, individuel, collectif),
- Et une *mise en binôme intergénérationnel ou inter-compétence* (associant par exemple un junior à l'aise avec les outils numériques à un profil senior apportant de l'expérience métier).

Ce diagnostic permettrait de créer une cartographie évolutive des talents, croisant profils comportementaux, sensibilités technologiques et besoins d'évolution. Un outil utile pour adapter les missions, guider les parcours et valoriser les compétences sur des projets internes à fort impact.

L'ensemble de cette approche serait étroitement connecté à un *Parcours « Tech Friendly »* intégré dès l'arrivée du collaborateur, et structuré en trois niveaux :

- *Niveau 1* : initiation aux outils RH quotidiens (ATS, LinkedIn Recruiter, ChatGPT...),
- *Niveau 2* : automatisation légère (prompts IA, mailing, tri de CV),
- *Niveau 3* : appropriation critique de l'IA RH (matching, biais algorithmiques, transparence).

Chaque collaborateur pourrait auto-évaluer son niveau via une interface dédiée (Typeform ou LMS interne) et accéder à un plan de progression individualisé. Un indice de maturité numérique par équipe, mis à jour de manière trimestrielle via des auto-évaluations anonymes, permettrait un suivi à l'échelle collective.

Au-delà de l'apprentissage, cette démarche renforce l'implication des collaborateurs en les plaçant dans une logique d'échange. Elle encourage aussi la coopération entre générations, en valorisant à la fois les compétences numériques et les savoirs plus humains, partagés en binômes croisés.

2. Instaurer une culture vivante de reconnaissance et de co-responsabilité intergénérationnelle

En complément des parcours individualisés et de la montée en compétence évoqués précédemment, il est essentiel d'instaurer une culture collective durable fondée sur l'écoute, la reconnaissance mutuelle et la participation active. Ces dimensions, particulièrement valorisées par les jeunes générations, participent à la cohésion globale et renforcent le sentiment d'appartenance au collectif.

Plusieurs dispositifs RH concrets peuvent être mis en place pour structurer cette dynamique :

- **Les ateliers « Chapeau Feedback »**, imaginés comme des espaces d'échange mensuels animés par un intermédiaire RH, visent à offrir un cadre sécurisé et informel où les collaborateurs peuvent partager librement leurs ressentis. Ce format s'inspire de démarches participatives favorisant le feedback horizontal : les propos sont recueillis de manière anonyme, sans hiérarchie, autour de thématiques transversales telles que la dynamique d'équipe, les outils ou les pratiques managériales. L'objectif est de faire émerger des ajustements concrets tout en libérant la parole dans un esprit constructif et collectif.
- **Un mur digital de reconnaissance**, hébergé sur Slack, Notion ou l'intranet de Proselect, donnerait à chaque collaborateur l'opportunité de valoriser les initiatives positives observées au sein des équipes. Ce dispositif horizontal, rapide et sans intermédiaire, s'adresse particulièrement aux attentes de feedback instantané et de légitimité partagée, fréquemment exprimées par les jeunes générations.
- **Un Conseil intergénérationnel tournant**, composé de deux ou trois collaborateurs issus de générations différentes, renouvelé tous les six mois, jouerait un rôle de « veille sociale » et de relais auprès des équipes. En représentant les diverses sensibilités générationnelles, il contribuerait à ajuster les pratiques internes de façon continue et contextuelle.

Pour accompagner ces actions, un score d'engagement intergénérationnel pourrait être introduit de manière progressive. Il s'agirait d'un outil de suivi simple, inspiré de principes de gamification, permettant de mesurer la participation aux ateliers, l'activité sur le mur digital ou encore les résultats de sondages internes liés à la reconnaissance ou au sentiment d'utilité. Ce type de dispositif, évolutif et valorisant, peut renforcer l'implication collective en rendant visibles les contributions de chacun.

Cela participe à la construction d'une culture d'entreprise plus transversale, fondée sur la confiance, l'écoute et le respect des sensibilités générationnelles. Ils nourrissent aussi directement les dynamiques d'innovation interne, notamment en alimentant les initiatives du *Lab RH & IA* (voir point suivant) par des retours concrets du terrain.

3. Structurer un Lab RH & IA pour centraliser l'expérimentation et maintenir un avantage d'innovation

Dans la continuité des recommandations précédentes, il est proposé de mettre en place un Lab RH & IA permanent. Ce dispositif permettrait de structurer l'expérimentation interne de manière continue et agile. Son objectif : tester les idées issues du terrain, ajuster les solutions innovantes et faciliter leur diffusion, dans un cadre sécurisé, avant un éventuel déploiement à plus grande échelle.

Ce Lab jouerait un rôle central de coordination : il regrouperait les initiatives internes liées aux pratiques RH, à l'usage des technologies et à l'évolution des modes de collaboration (retours d'ateliers, propositions de binômes intergénérationnels, suggestions recueillies en onboarding, etc.). En garantissant une cohérence stratégique dans leur traitement, il renforcerait l'agilité collective face aux transformations générationnelles et numériques.

Concrètement, le Lab RH & IA fonctionnerait par cycles trimestriels. À chaque cycle, une expérimentation ciblée serait menée, encadrée par un comité volontaire de 6 à 8 collaborateurs issus de métiers, d'âges et de niveaux hiérarchiques variés. Ce comité intergénérationnel aurait pour mission d'identifier un enjeu concret du quotidien (intégration, charge digitale, communication, etc.), de proposer une solution innovante à tester sur une courte période, puis d'en analyser les effets.

Chaque projet suivrait un cycle court, structuré en trois étapes simples : idée, test terrain, restitution collective. Une fiche projet accompagnerait chaque expérimentation afin d'en documenter les objectifs, les outils mobilisés, les indicateurs de suivi et les retours (positifs ou négatifs), qu'ils

soient qualitatifs ou quantitatifs. Cela garantirait une capitalisation claire et exploitable pour les RH comme pour les équipes.

Pour valoriser l'engagement, les participants recevraient un badge « Innovator », intégré à leur profil RH, et potentiellement visible sur LinkedIn. Des récompenses extrinsèques (bons cadeaux, crédits temps, reconnaissance publique) pourraient compléter ce dispositif pour toucher différents leviers de motivation.

Plusieurs outils pourraient être testés dans le cadre du Lab. L'un des plus prometteurs, mentionné lors d'un entretien et soutenu par la littérature (Palos-Sánchez, Baena-Luna & Silva-O'Connor, 2022), est la plateforme Gather. Cette solution immersive permet de recréer un environnement de travail virtuel où chaque collaborateur incarne un avatar dans un espace partagé. Les interactions s'y déclenchent de manière spontanée (visioconférences, messages, co-création sur tableaux blancs) dès que deux personnes se croisent dans l'espace, reproduisant les échanges informels du bureau.

Son aspect ludique et personnalisable, combiné à des éléments de gamification (quêtes, badges, événements internes), en fait un outil bien adapté aux jeunes générations. Utilisée de façon ciblée, cette plateforme pourrait répondre à plusieurs enjeux évoqués dans les sections précédentes :

- Renforcer la cohésion inter-sites et maintenir un lien humain malgré le télétravail
- Stimuler la motivation et l'engagement, grâce à des interactions dynamiques et non figées
- Offrir un cadre vivant et accessible à l'expérimentation RH, compatible avec les attentes d'autonomie, de flexibilité et de reconnaissance des jeunes collaborateurs.

Sa mise en place à petite échelle dans le Lab permettrait d'en tester l'impact réel, avant d'envisager un éventuel déploiement plus large au sein de Proselect.

Dans ce sens, les expérimentations issues du Lab, jugées concluantes, pourraient être :

- intégrées dans les **parcours Formalia**, sous forme de nouveaux modules ou formats d'apprentissage,
- ou transformées en **offres différenciantes à destination des clients** (cf. section suivante : *4.4.2. Recommandations stratégiques et offres clients*).

Les propositions développées dans cette première partie forment une base cohérente pour faire évoluer les pratiques internes de Proselect. Elles permettent de mieux répondre aux attentes des jeunes générations, tout en accompagnant les transformations liées à l'intelligence artificielle et aux nouveaux usages numériques.

Pour maximiser l'impact de toutes ces initiatives, il est essentiel de les valoriser régulièrement, à la fois en interne (via newsletters, séminaires et canaux collaboratifs) et en externe (LinkedIn, site web, mailings ou événements RH). Ce partage actif renforce l'engagement des équipes, fidélise les talents et positionne Proselect comme une entreprise innovante, attentive à ses collaborateurs et en veille constante sur les évolutions RH.

4.4.2. Recommandations stratégiques et offres clients

Dans une logique de continuité, cette section propose d'explorer comment certaines initiatives internes (une fois mises en œuvre et consolidées) pourraient être transposées sous forme d'offres à forte valeur ajoutée à destination des clients.

Il ne s'agit pas de reproduire mécaniquement les dispositifs testés en interne, mais d'en extraire les pratiques les plus pertinentes pour répondre aux enjeux spécifiques rencontrés sur le terrain. Deux axes stratégiques sont ainsi proposés.

1. Le premier vise à accompagner les entreprises dans l'attraction et la fidélisation des jeunes générations, ainsi que dans la montée en compétence numérique de leurs équipes.
2. Le second porte sur la mise en place d'une intégration et une supervision éthique de l'innovation RH, afin d'assurer un usage responsable, transparent et humain des nouvelles technologies.

1. Offre « Générations Futures »

Si les entreprises parviennent globalement à attirer les jeunes talents, elles rencontrent davantage de difficultés à les intégrer durablement et à faire évoluer leur potentiel. L'offre « Générations Futures » a été conçue pour répondre à cet enjeu stratégique, en proposant un accompagnement RH structuré qui dépasse le cadre du recrutement classique.

Chaque module du pack cible un point de friction récurrent, identifié dans la littérature académique et confirmé lors des entretiens qualitatifs : intégration peu formalisée, management inadapté, manque de reconnaissance ou décalage culturel entre générations. Pensé comme une boîte à outils flexible, activable à la carte ou en parcours complet, qui permet un passage à l'action rapide, concret et mesurable.

L'objectif est de construire un environnement RH et managérial aligné avec les attentes prioritaires des jeunes générations, telles que l'autonomie, le sens, le feedback régulier et l'apprentissage continu. Le pack peut être déployé avec ou sans mission de recrutement, que ce soit pour structurer l'accueil de nouveaux talents ou pour améliorer l'expérience des jeunes collaborateurs déjà en poste.

Au-delà de l'enjeu d'image, cette offre répond à un impératif économique. Selon une estimation fondée sur plusieurs études (Welcome to the Jungle, 2021), le coût d'un recrutement raté se situerait entre 30 000 et 150 000 euros, en tenant compte à la fois des coûts directs (recrutement, intégration, remplacement) et des coûts indirects (perte de productivité, désorganisation, atteinte à la marque employeur). Mettre en place un parcours d'intégration adapté permet donc de limiter ces pertes, tout en maximisant le retour sur investissement RH à court et moyen terme.

1.1 Contenu du « pack » (modulable)

Le pack « Générations Futures » a été conçu pour s'adapter à la réalité des entreprises, quelle que soit leur taille ou leur niveau de maturité RH.

a. Recrutement ciblé (option d'entrée ou de sortie)

Lorsque l'entreprise souhaite intégrer un profil junior (génération Z ou jeune Alpha), Proselect propose un service de recrutement complet, incluant sourcing, évaluation soft skills et suivi post-intégration. Ce service peut initier la démarche ou venir compléter un accompagnement RH existant.

Ce couplage recrutement et accompagnement RH permet d'éviter les échecs d'intégration coûteux. Il offre une continuité entre le moment du recrutement et la phase critique des premiers mois, période durant laquelle le risque de départ est statistiquement le plus élevé.

b. Audit d'attractivité générationnelle

Réalisé sur une demi-journée, cet audit fournit un diagnostic rapide de la capacité de l'entreprise à attirer et retenir les jeunes talents. Il repose sur l'analyse de cinq dimensions clés :

- style managérial
- parcours d'intégration
- pratiques de feedback
- niveau d'autonomie proposé
- et posture numérique.

Des entretiens rapides, une observation terrain et un benchmark sectoriel permettent de situer l'entreprise vis-à-vis de ses concurrents. Il s'adresse notamment aux entreprises qui internalisent leurs recrutements, mais constatent un taux élevé de départs parmi les jeunes collaborateurs.

L'audit permet de révéler des freins invisibles à la fidélisation des jeunes talents, souvent mal identifiés en interne. Il constitue la base d'un plan d'action ciblé, à forte valeur stratégique pour les RH et les dirigeants.

c. Outils RH « clés-en-main »

Sur base des recommandations issues de l'audit, l'entreprise se voit proposer un ensemble d'outils opérationnels et personnalisables :

- *Parcours d'intégration sur 30/60/90 jours* : structuration progressive des objectifs, points RH, feedbacks et montée en autonomie.
- *Templates d'annonces « génération friendly »* : ton, promesse, visuel et message alignés sur les attentes identifiées dans les entretiens qualitatifs.
- *Kit d'accueil personnalisé* : langage accessible, visuels adaptés, supports digitaux (Slack, WhatsApp Business, Notion), éléments de gamification soft (quiz, défis).
- *Script d'onboarding hybride* : articulation entre accompagnement humain et digital, avec la mise en place d'un binôme croisé ou intergénérationnel.

Ces supports permettent aux PME ou aux structures sans département RH dédié de professionnaliser rapidement leur processus d'intégration, tout en réduisant la charge de travail des équipes existantes.

d. Formation et coaching managérial

Ce module vise à accompagner les managers dans l'adaptation de leur posture vis-à-vis des nouvelles générations, souvent moins sensibles aux modèles hiérarchiques classiques.

- *Atelier "Recruter Gén Z / Manager Gén Alpha"* (format 3h ou 1 jour) : pédagogie active, jeux de rôle, cas concrets issus de situations réelles.
- *Mises en situation contextualisées* : adaptées à l'environnement de l'entreprise cliente, pour ancrer les apprentissages dans le quotidien.
- *Coaching post-formation* : deux sessions (individuelles ou collectives) assurent le transfert opérationnel des compétences acquises.

L'accompagnement managérial est clé pour maintenir la motivation des jeunes collaborateurs. Ce module réduit les malentendus générationnels et favorise un climat de travail plus collaboratif.

e. Atelier de co-construction RH

Réunissant les parties prenantes internes (RH, managers, collaborateurs juniors), cet atelier structuré permet de formaliser un plan d'action RH adapté, à déployer sur 3 mois. La méthodologie (type Lean RH ou Design Thinking) garantit une priorisation claire et une feuille de route réaliste.

- Durée : 2 à 3 heures
- Livrable : plan d'action, indicateurs de suivi, calendrier de déploiement

L'inclusion des équipes dans la construction des solutions favorise l'appropriation et la durabilité des changements, tout en créant une dynamique intergénérationnelle positive.

f. Bonus : Certification « Employeur NextGen - by Proselect »

À l'issue du déploiement du pack, l'entreprise peut recevoir une labellisation interne « Employeur NextGen - by Proselect », attestant de son engagement envers les jeunes générations.

Cette certification symbolique pourra être valorisée :

- sur les pages carrières ou LinkedIn,

- dans les salons de recrutement,
- ou auprès des partenaires RH.

Ce signe distinctif renforce la marque employeur, améliore l'attractivité vis-à-vis des jeunes candidats, et matérialise les efforts internes réalisés. Il constitue un levier d'image crédible et différenciant dans un marché du travail concurrentiel.

1.2 Modèle économique et faisabilité de l'offre « Générations Futures »

L'offre « Générations Futures » a été conçue pour être à la fois modulaire et rentable, en capitalisant sur des contenus en partie répliquables (Template, trames, modules de formation) et une intervention limitée en temps consultant. Elle s'adresse aux entreprises qui souhaitent professionnaliser l'intégration des jeunes générations sans nécessairement passer par une mission de recrutement.

Deux modèles de tarification sont proposés :

- **Forfait pack complet** avec recrutement
- **Tarification à la carte**, activable module par module selon les besoins spécifiques du client.

Module	Prix HT estimé	Temps consultant	Rentabilité
Recrutement profil junior (option)	8.000 – 10.000 €	Standard Proselect	Marge brute standard (20–30%)
Audit flash + livrable	900 €	0,5 jour	Très forte (diagnostic rapide)
Kit d'outils RH clés-en-main	1.200 €	0,25 jour	Très forte (livrables répliquables)
Formation & coaching managérial	1.500 €	1 jour	Moyenne à forte (expertise spécifique)
Atelier de co-construction RH	1.000 €	0,5 jour	Moyenne (animation collective)
Total pack (hors recrutement)	4.600 €	~2,25 jours	ROI rapide dès 2 clients
Pack complet avec recrutement	12.000 – 13.500 €	Standard + 2,25 j	Marges croisées élevées

Une remise de -30 à -40 % est appliquée sur les modules RH si ils sont couplés avec une mission de recrutement, rendant l'ensemble plus attractif pour l'entreprise tout en assurant un flux de chiffre d'affaires global pour Proselect.

1.3 Conclusion

L'offre « Générations Futures » renforce le positionnement de Proselect comme partenaire RH à forte valeur ajoutée, en allant au-delà du simple recrutement. Elle répond à un besoin concret : aider les entreprises à mieux intégrer et fidéliser les jeunes talents, dans un contexte où les profils juniors sont souvent recrutés en interne, mais rarement accompagnés de manière structurée.

En proposant des outils concrets pour sécuriser les premiers mois, cette offre transforme l'intégration en levier de performance et de fidélisation. Elle s'appuie sur des ressources existantes (kits, modules Formalia), optimise le temps des consultants, et crée de nouvelles portes d'entrée commerciales, y compris dans des entreprises peu ouvertes à l'externalisation du recrutement.

Elle peut être proposée seule ou comme complément à une mission de recrutement, en justifiant une approche à plus forte valeur. Sa mise en avant dans les communications externes (LinkedIn, webinars, études de cas) contribuera à valoriser l'image de Proselect comme un cabinet agile, humain et tourné vers l'avenir.

2. Offre « IA RH Éthique & Accessible »

L'intelligence artificielle s'impose peu à peu dans les environnements RH, notamment pour automatiser certaines tâches, gagner en efficacité ou structurer les processus. Mais cette montée en puissance soulève des questions récurrentes observées sur le terrain : manque de repères, usages isolés, faible compréhension des mécanismes, et incertitudes sur les implications humaines et éthiques.

Face à ces constats, partagés aussi bien par des jeunes collaborateurs que par des profils plus expérimentés, cette offre a été pensée pour répondre à un besoin croissant de structuration. Elle vise à accompagner les services RH dans une adoption maîtrisée, pragmatique et alignée avec les valeurs humaines portées par les nouvelles générations.

Concrètement, l'objectif est de sensibiliser, former et outiller les équipes RH pour qu'elles puissent intégrer l'IA dans leurs pratiques quotidiennes, tout en gardant la main sur les décisions clés et en préservant la singularité humaine dans les processus.

L'offre s'appuie sur trois leviers complémentaires :

- Des *formatrices indépendantes*, mobilisables selon les besoins spécifiques, via le réseau Formalia, la « marque » de formation de Proselect.
- Des *consultants RH Proselect*, formés en amont pour détecter les usages pertinents, guider les équipes et ancrer les pratiques dans la réalité de l'entreprise.
- Et une connexion possible avec les réflexions déjà initiées par le *Groupe Proman*, maison mère de Proselect, sur les usages RH de l'IA à l'échelle mondiale.

2.1 Contenu de l'offre « IA RH Éthique & Accessible » (modulaire)

L'offre « IA RH Éthique & Accessible » repose sur quatre modules complémentaires, qui sont également activables à la carte ou sous forme de parcours complet. Elle est conçue pour aider les équipes RH à comprendre, encadrer et valoriser l'usage de l'intelligence artificielle dans leurs pratiques, tout en tenant compte des enjeux juridiques, humains et opérationnels.

a. Atelier de sensibilisation à l'IA RH

Durée : ½ journée — Format : présentiel ou distanciel interactif

Ce module introductif a pour objectif de démystifier l'intelligence artificielle appliquée aux ressources humaines. Il aborde de manière pédagogique :

- Les concepts clés : IA, automatisation, algorithmes, données.
- Les usages actuels en RH : tri de CV, rédaction d'annonces, matching, évaluation des compétences.
- Les risques perçus ou réels : biais algorithmiques, RGPD, perte de sens, résistances internes.
- Un espace d'échange ouvert sur les craintes, attentes, cas vécus et points de vigilance.

L'atelier crée une base commune de compréhension au sein de l'équipe RH, facilitant un dialogue constructif et posant les bases d'une gouvernance responsable avant toute démarche technologique.

b. Kit opérationnel « IA & RH »

Livrables personnalisés - Accompagnement à distance inclus

Ce kit fournit aux équipes RH des outils concrets et immédiatement utilisables, adaptés à leurs réalités opérationnelles :

- Fiches pratiques avec prompts types pour GPT/Notion adaptés au recrutement et aux RH.
- Modèles de workflows simples : automatisation des tâches répétitives (tri de CV, relances candidats, réponses automatisées).
- Grilles de lecture critiques : pour l'identification des biais, principes de transparence, conditions de supervision humaine.

Ce kit opérationnel permet un gain de temps non négligeable tout en garantissant une application maîtrisée, compréhensible et conforme aux standards éthiques émergents. C'est notamment idéal pour les PME sans département IT.

c. Charte IA RH Responsable (co-construction)

Durée : ½ journée — Co-animation consultant RH Proselect + formateur.trice

Cette charte est élaborée avec l'entreprise afin de formaliser un cadre d'utilisation interne :

- Définition claire des usages autorisés / non autorisés des outils IA.
- Engagements de transparence vis-à-vis des collaborateurs et des candidats.
- Principe de supervision humaine systématique dans les décisions RH partiellement automatisées.

La charte agit comme un outil de régulation interne et de communication externe. Elle renforce la crédibilité de l'entreprise en matière d'innovation responsable et peut être intégrée dans les pages carrières, appels d'offres ou audits qualité.

d. Formation certifiante (2 jours - via Formalia)

Jour 1 : Panorama IA & RH, législation, tendances

Jour 2 : Cas pratiques, outils, simulations RH contextualisées

Animée par une formatrice indépendante référencée par Formalia, cette formation associe théorie, exercices pratiques, et ateliers de mise en situation. Les consultants RH de Proselect y participent ponctuellement, dans une logique de montée en compétence interne progressive, en lien avec la stratégie IA du groupe Proman.

Cette formation améliore significativement l'autonomie des équipes RH, tout en augmentant la capacité de l'entreprise à structurer des projets de transformation digitale.

e. Label « IA RH Éthique - by Proselect »

À l'issue des modules, un audit rapide permet de délivrer un badge digital « IA RH Éthique - by Proselect ». Celui-ci atteste de l'engagement de l'entreprise à utiliser l'IA de manière encadrée, responsable et transparente.

Ce label peut devenir un véritable levier d'image employeur, en étant mis en avant sur LinkedIn, dans les dossiers de candidature, les appels d'offres ou les supports marque employeur. C'est un élément qui différencie et rassure immédiatement l'entreprise sur le marché RH.

2.2 Modèle économique et faisabilité de l'offre « IA RH Éthique & Accessible »

Élément d'offre	Prix estimé (€ HT)	Temps consultant	Rentabilité interne
Atelier de sensibilisation (½ j)	1.200	0,5 jour	Très forte
Kit opérationnel + support	1.300	0,25 jour	Très forte (faible mobilisation, forte valeur)
Charte IA RH (co-construction)	1.200	0,5 jour	Moyenne
Formation certifiante (Formalia – 2 j)	2.200	2 jours (formatrice externe)	Marge partagée avec Formalia
Total accompagnement IA RH	5.900 €	~3,25 jours	ROI > 2x dès 2 clients
Option label "IA RH Éthique"	Inclus	0,25 jour	Forte valeur image / notoriété

L'offre peut être proposée sous forme de pack complet à tarif préférentiel, ou activée module par module selon les besoins spécifiques du client. Une remise de 20 % est appliquée lorsqu'elle est couplée à une mission existante (recrutement, évaluation, formation), ce qui favorise le cross-selling.

De plus, les contenus (kits, prompts, trames) sont largement répliquables, et les formations peuvent être regroupées entre plusieurs clients. Le recours à des formatrices indépendantes via Formalia permet une gestion agile des ressources, avec un retour sur investissement dès deux clients et une marge nette élevée sur les modules courts.

2.3 Conclusion

Cette offre vient encore consolider le positionnement de Proselect en tant qu'acteur RH proactif et innovant. En l'alignant concrètement sur les enjeux technologiques émergents. Elle répond à une demande croissante : intégrer les outils d'intelligence artificielle dans les pratiques RH de manière maîtrisée, éthique et adaptée aux réalités du terrain.

Elle se distingue par plusieurs atouts commerciaux structurants :

- *Optimisation des ressources* : modules mutualisables, contenus réutilisables, et temps consultant limité.
- *Rentabilité rapide* : retour sur investissement dès les premières missions grâce à une ingénierie pédagogique maîtrisée.
- *Effet d'appel stratégique* : permet d'entrer dans des entreprises curieuses mais encore prudentes vis-à-vis de l'IA, en court-circuitant les freins IT.
- *Potentiel de cross-selling* : vers d'autres formations Formalia, missions RH ou accompagnements de transformation plus larges.
- *Renforcement de la notoriété* : via la communication externe autour du label, d'ateliers ou de cas clients valorisables.

En s'appuyant sur son réseau de formatrices partenaires (Formalia), ses ressources internes (consultants RH), et l'expertise du Groupe Proman, Proselect propose ici une offre structurée, activable immédiatement, et hautement différenciante sur le marché RH belge. Ces deux axes de recommandations, à la fois internes et externes, viennent ainsi clore ce travail d'analyse et ouvrent la voie à la conclusion finale, qui reviendra sur les principaux enseignements du mémoire, ses limites, et les perspectives qu'il dessine pour les acteurs RH de demain.

5. Conclusion

5.1. DISCUSSION THÉORIQUE ET APPORTS À LA RECHERCHE

Les résultats issus de cette recherche permettent de mieux cerner dans quelle mesure les jeunes générations redéfinissent le marché du travail. Si leur influence ne s'exerce pas de manière uniforme ou disruptive, elle est suffisamment marquante pour exiger une évolution des pratiques RH, managériales et organisationnelles.

Les échanges qualitatifs confirment plusieurs tendances identifiées dans la littérature, notamment l'importance accordée au sens, à l'autonomie, à la reconnaissance et à un équilibre de vie cohérent. Ces attentes, exprimées de manière récurrente par les jeunes interrogés, ne relèvent pas d'un simple effet de mode. Elles traduisent une transformation de fond du rapport au travail, où la valeur perçue d'un poste dépasse largement le salaire ou le statut.

Dans le prolongement des recherches académiques, cette étude vient aussi nuancer certains stéréotypes encore présents dans les discours managériaux. Le postulat selon lequel les jeunes générations maîtriseraient naturellement les outils technologiques se révèle partiellement erroné. L'aisance numérique s'avère très variable, et plusieurs jeunes expriment un besoin d'accompagnement pour comprendre et utiliser efficacement les outils professionnels. Ce constat interroge directement les dispositifs d'intégration, de formation, mais aussi les logiques d'automatisation croissantes dans les environnements de travail.

Par ailleurs, la relation au management apparaît plus complexe qu'il n'y paraît. Si ces générations remettent en cause certaines formes traditionnelles d'autorité, elles ne rejettent pas la structure. Elles attendent des managers accessibles, cohérents, capables d'incarner les valeurs qu'ils défendent. L'autorité ne disparaît pas, elle évolue vers une forme plus relationnelle, explicite et alignée sur le terrain.

Concernant, l'intégration croissante des technologies dans les processus RH, en particulier via l'intelligence artificielle, il est indéniable qu'elle constitue un levier de transformation majeur. Les résultats confirment également une cohérence claire entre les apports théoriques, les entretiens et les observations de terrain. Mais l'IA reste encore utilisée de manière peu structurée, notamment dans le recrutement et la gestion des talents. Ce manque de cadre est particulièrement visible dans les petites structures.

Les jeunes générations interrogées apprécient la fluidité et la réactivité de ces outils, mais n'ont pas encore formulé d'exigence éthique claire à leur sujet. Ce sont surtout les générations plus expérimentées, avec davantage de recul, qui soulignent la nécessité de réguler ces pratiques pour prévenir les dérives. Ce décalage suggère que les attentes éthiques liées à l'IA deviendront centrales dans les années à venir, sous l'effet des prises de conscience et de l'évolution des cadres légaux.

Cette recherche met ainsi en évidence l'importance, pour les entreprises, d'anticiper ces enjeux. La confiance accordée aux technologies dépendra autant de leur utilité que de leur transparence, de leur équité et de la clarté des règles qui les encadrent. L'implémentation durable des outils d'IA repose sur une gouvernance éthique proactive, portée dès la conception des processus RH.

En croisant ces éléments, la recherche met en lumière trois apports principaux :

- Une confirmation claire des dynamiques générationnelles autour du sens, de la reconnaissance, du besoin de cadre humain et de la collaboration horizontale.

- Une remise en question de l'idée selon laquelle les jeunes générations maîtrisent naturellement les outils numériques, appelant un accompagnement ciblé de la part des services RH.
- Une proposition forte : celle de la co-responsabilité intergénérationnelle. Elle repose sur l'idée que les générations ont à apprendre les unes des autres, et que la gestion des talents passe aussi par la création de passerelles, d'échanges, et de rôles complémentaires dans les équipes.

Ces enseignements permettent d'affirmer que, bien que les générations Z et Alpha n'imposent pas une rupture brutale, elles redéfinissent progressivement les attentes et les critères de légitimité dans le monde professionnel. Pour les entreprises, cela implique une adaptation concrète des processus de recrutement, avec un accent sur l'alignement des valeurs, une évolution des parcours d'intégration, des pratiques de reconnaissance et des styles de leadership.

Enfin, cette recherche ouvre des perspectives utiles pour les travaux futurs, notamment autour de la gouvernance éthique de l'IA, des stratégies d'inclusion générationnelle ou encore des modèles de leadership hybrides dans des contextes numériques. Ces pistes sont particulièrement pertinentes pour des structures comme Proselect, en première ligne de ces transformations, tant en interne qu'auprès de clients confrontés aux mêmes défis.

5.2. RECOMMANDATIONS MANAGÉRIALES ET STRATÉGIQUES

L'analyse des données théoriques et empiriques met en évidence une réalité partagée. Les jeunes générations recherchent du sens, de la transparence, des outils digitaux adaptés et une reconnaissance concrète. En face, les entreprises comme Proselect et ses clients doivent répondre à des défis bien réels : attirer les bons profils, adapter leur management et intégrer les nouvelles technologies. Ces transformations nécessitent sans aucun doute des ajustements concrets, tant dans les pratiques RH que dans la manière de piloter les équipes et d'organiser le travail au quotidien.

Les recommandations présentées dans cette section visent à proposer des pistes concrètes à court et moyen terme dans des environnements professionnels comme celui de Proselect. Elles reposent sur une triangulation rigoureuse : les enseignements issus de la littérature scientifique (section 3), les retours d'expérience des entretiens qualitatifs (section 4.3), et les observations de terrain effectuées durant l'alternance professionnelle.

Ces recommandations s'organisent en deux volets :

- *Des leviers internes*, liés à l'attractivité, l'intégration et l'évolution des talents en interne
- *Et des orientations stratégiques externes*, visant à positionner Proselect comme un acteur RH innovant et à forte valeur ajoutée sur le marché.

5.2.1. Recommandations internes (RH et managériales)

Les trois leviers présentés ici forment un tout cohérent. Chaque action soutient les deux autres et contribue à une transformation RH globale. Tout commence par une meilleure connaissance individuelle du collaborateur dès son arrivée. Cela permet de poser les bases d'un engagement sincère et durable.

Cette dynamique est ensuite renforcée par une culture de reconnaissance active et par des moments de co-construction, qui donnent du sens au quotidien. Enfin, l'ensemble prend vie dans un espace d'expérimentation structuré : le Lab RH & IA. Cet environnement offre la possibilité de tester, d'adapter et de faire évoluer les initiatives selon les retours du terrain.

Ce lien entre les trois piliers est essentiel pour garantir la cohérence, l'efficacité et la continuité des changements internes.

1. Personnalisation de l'intégration via un diagnostic techno-motivationnel

Instaurer un questionnaire structuré dès l'arrivée d'un collaborateur permettant d'évaluer ses motivations, son rapport à la technologie, et ses préférences d'apprentissage. Ces données alimenteraient un parcours d'intégration personnalisé de 30/60/90 jours, incluant des modules de formation, du coaching, un calendrier de feedback adapté, et un binôme intergénérationnel. Cette approche favorise à la fois la fidélisation, l'alignement technologique, et l'inclusion générationnelle.

2. Développement d'une culture de reconnaissance transversale

Mettre en place des espaces de feedback collaboratif (ateliers mensuels, mur digital de reconnaissance, conseil intergénérationnel tournant) afin d'instaurer une culture continue d'écoute, d'échange et de valorisation. Ces outils répondent à la quête de reconnaissance exprimée par les jeunes générations, tout en favorisant la transmission intergénérationnelle et la cohésion d'équipe.

3. Lancement d'un Lab RH & IA pour expérimenter les innovations

Ce dispositif interne, piloté par un comité intergénérationnel, aurait pour mission de tester chaque trimestre une innovation RH ou technologique (ex. : environnement de travail gamifié via Gather), avec un cycle rapide : idéation, test, évaluation. Il s'agit d'un espace sécurisé permettant de transformer les retours terrain en solutions concrètes, avant un éventuel déploiement plus large.

Ces trois leviers forment ensemble un cadre structurant et évolutif, qui renforce la capacité de Proselect à s'adapter en continu. Mais au-delà de leur application interne, ces dispositifs ouvrent également la voie à une valorisation externe directe, comme présenté dans la section suivante.

5.2.2. Recommandations stratégiques et offres « externes »

En effet, dans une logique de continuité avec les actions menées en interne, certaines initiatives peuvent être consolidées, structurées et proposées sous forme d'offres à forte valeur ajoutée à destination des clients de Proselect. Deux axes complémentaires sont ici suggérés :

1. Pack « Générations Futures »

Un service complet d'accompagnement RH, ciblé sur les jeunes générations. Il comprend : recrutement ciblé, audit d'attractivité, outils d'intégration, formations managériales, et ateliers de co-construction. Il peut être vendu en pack ou module par module. Ce dispositif répond aux enjeux de fidélisation, de performance RH et de différenciation employeur.

2. Offre « IA RH Éthique et Accessible »

Une réponse pragmatique à l'usage croissant de l'intelligence artificielle en RH, à travers des modules de sensibilisation, des kits opérationnels, une charte co-construite, une formation certifiante et un label valorisable. L'objectif est de rendre l'IA compréhensible, utile, et éthique pour les équipes RH de PME qui manquent de structure et départements IT dédiés.

Ces deux offres prolongent les dispositifs internes évoqués précédemment et traduisent la capacité de Proselect à faire de son propre modèle un levier d'innovation pour ses clients, renforçant ainsi son positionnement d'acteur RH engagé et tourné vers l'avenir.

Conclusion

En somme, ces recommandations, à la fois internes et externes, illustrent une stratégie cohérente d'adaptation aux enjeux contemporains du marché du travail. Elles traduisent la volonté de Proselect d'allier transformation organisationnelle, innovation pragmatique et accompagnement sur mesure. Toutefois, comme tout travail de recherche appliquée, ces propositions s'inscrivent dans un cadre spécifique et comportent certaines limites, qu'il convient à présent d'identifier et d'analyser.

5.3. LIMITES DE LA RECHERCHE

Comme tout travail de recherche appliquée, ce mémoire présente un certain nombre de limites, tant sur le plan méthodologique que dans la portée de ses résultats. Ces éléments doivent être pris en compte pour évaluer la transférabilité des conclusions et orienter de futures recherches.

1. Limites méthodologiques

La démarche adoptée repose sur une méthodologie qualitative, fondée principalement sur des recherches académiques, des entretiens semi-directifs et des observations internes. Si cette approche a permis d'explorer en profondeur les perceptions et attentes des différentes générations, elle présente certaines limites inhérentes à sa nature.

- **Échantillon restreint et potentiels biais d'interprétation** : Le nombre d'entretiens réalisés reste limité, et bien que les profils aient été choisis pour leur diversité générationnelle et professionnelle, les résultats ne peuvent être généralisés à l'ensemble du marché du travail. De plus, l'interprétation des discours, aussi rigoureuse soit-elle, reste soumise à une forme de subjectivité, même avec un cadre d'analyse structuré.
- **Surreprésentation des générations Y et Z** : La majorité des répondants appartient à ces deux générations, ce qui reflète à la fois la réalité du terrain observé chez Proselect et les canaux de recrutement utilisés pour les entretiens.
- **Difficulté à obtenir des projections fiables sur la génération Alpha** : En raison de leur âge (ils sont encore mineurs) et du manque de recul socioprofessionnel, les représentations de la génération Alpha ont été abordées de manière indirecte, via des entretiens avec des professionnels de l'éducation, des parents ou des chercheurs. Ces discours, bien que riches, restent des projections subjectives, limitant la robustesse empirique sur cette tranche d'âge.

2. Limites sectorielles et géographiques

Les enseignements tirés de ce mémoire doivent également être replacés dans leur contexte d'application.

- **Un ancrage fort dans le secteur RH et sur un acteur unique** : L'analyse de terrain a été réalisée principalement au sein de Proselect, cabinet RH belge, ce qui offre une profondeur contextuelle mais limite la diversité des environnements organisationnels étudiés. Les pratiques, les enjeux et les leviers observés peuvent différer dans d'autres secteurs ou types d'entreprises.
- **Focalisation géographique sur la Belgique francophone** : Les entretiens et observations ont été réalisés dans un cadre belge, avec une prédominance d'acteurs issus de la région bruxelloise et wallonne. Les dynamiques générationnelles ou les usages de l'IA en RH peuvent varier selon les contextes culturels, les législations locales ou la maturité numérique des marchés, ce qui invite à la prudence dans la généralisation des résultats.

En conclusion, bien que cette recherche ait permis de faire émerger des constats riches et nuancés, elle doit être interprétée avec lucidité quant à ses limites. La portée des résultats est conditionnée par le cadre qualitatif, le profil des répondants, et le périmètre sectoriel spécifique de l'étude. Ces éléments invitent à considérer ce mémoire comme une base de réflexion ancrée dans un contexte donné, plutôt qu'un modèle universel.

Cela ouvre justement la voie à de nouvelles pistes de recherche, qui pourraient venir compléter, approfondir ou élargir les enseignements proposés. Ces perspectives sont détaillées dans la section suivante.

5.4. PERSPECTIVES DE RECHERCHE FUTURES

Les limites identifiées dans ce mémoire, ne doivent pas être perçues comme des faiblesses. Elles offrent au contraire des pistes concrètes pour prolonger la réflexion. Ce travail pose les bases d'une analyse rigoureuse, centrée sur une problématique actuelle : comment ajuster les pratiques RH et managériales aux attentes émergentes des jeunes générations, tout en intégrant les transformations liées à l'intelligence artificielle. Les pistes présentées ci-dessous constituent des premières orientations, sans prétendre à l'exhaustivité.

1. Étendre le périmètre : nouveaux secteurs, profils, territoires

Le choix d'un terrain RH B2B belge s'explique par le fait de se centrer sur Proselect. Mais cette posture exploratoire gagnerait à être élargie :

- **À d'autres secteurs** : intégrer des environnements comme l'industrie, la santé, le retail, l'enseignement ou le secteur public permettrait d'examiner comment les logiques générationnelles et technologiques se déclinent dans des contextes organisationnels aux cultures, contraintes et temporalités très différentes. Par exemple, la gestion intergénérationnelle dans un hôpital ou une administration pourrait révéler d'autres tensions et leviers.
- **À d'autres profils** : bien que ce travail ait intégré certains témoignages de profils plus expérimentés, ceux-ci restent sous-représentés dans l'échantillon. Il serait donc pertinent d'approfondir leur étude dans de futures recherches, afin de mieux comprendre leur rôle dans la transmission des savoirs, leur rapport aux technologies et leur place dans une dynamique intergénérationnelle.
- **À d'autres contextes géographiques** : une comparaison entre la Belgique francophone, la Flandre, ou d'autres pays où Proselect, via le groupe Proman, sont présents (France, Suisse, Luxembourg...) pourrait enrichir la compréhension interculturelle des dynamiques générationnelles. Des partenariats transnationaux pourraient être envisagés à l'échelle du groupe.

2. Approfondir les méthodes

Ce mémoire s'est volontairement inscrit dans une démarche qualitative semi-directive, afin de capter la nuance et la subjectivité des représentations. Pour renforcer la validité des résultats et objectiver les constats, plusieurs prolongements sont envisageables :

- **Des études dans le temps** : suivre dans le temps l'intégration et l'évolution de jeunes collaborateurs (par exemple via un suivi sur les trois premiers mois). Cela permettrait d'évaluer plus précisément l'impact des actions mises en place (parcours personnalisé, binôme intergénérationnel, culture de reconnaissance...).
- **Des dispositifs quantitatifs à large échelle**, menés à travers des enquêtes statistiques, pourraient permettre :
 - de segmenter les perceptions par génération, secteur, niveau hiérarchique ou degré d'exposition à l'IA,

- d'identifier les corrélations entre certains leviers RH (feedback, autonomie, formation...) et des indicateurs de performance (engagement, fidélisation, productivité...),
- d'ancrer plus solidement les pratiques innovantes testées par Proselect (ex. : Gather, Lab RH & IA...) dans une logique d'évaluation structurée, afin de mesurer concrètement leur utilité, leur efficacité et leur potentiel de déploiement.

Ces pistes ne visent pas seulement à combler les limites du présent travail. Elles traduisent une ambition plus large : aider les entreprises à anticiper, tester, ajuster, et aligner en continu les besoins humains, les innovations technologiques et les réalités du terrain. À ce titre, des structures comme Proselect ont un rôle important à jouer en devenant des laboratoires d'expérimentation RH à impact durable.

5.5. CONCLUSION GÉNÉRALE

Dans un contexte socio-professionnel marqué par l'accélération technologique et l'évolution des attentes générationnelles, ce mémoire a exploré une problématique devenue stratégique pour les entreprises : dans quelle mesure les spécificités des générations Z et Alpha redéfinissent-elles le marché du travail, et quels ajustements doivent être envisagés en matière de recrutement, de gestion des talents et de leadership pour mieux les intégrer et les fidéliser.

Pour y répondre, une méthodologie hybride a été mobilisée tout au long du travail, combinant une revue théorique approfondie, une série d'entretiens qualitatifs menés auprès de profils intergénérationnels, et des observations de terrain réalisées en entreprise. Ce croisement a permis d'ancrer l'analyse dans le réel, tout en prenant le recul nécessaire à la formulation de recommandations stratégiques cohérentes.

Les résultats obtenus montrent que les jeunes générations redéfinissent, et continueront de redéfinir, le marché du travail. Elles positionnent les priorités autour de quatre axes essentiels : la quête de sens, la recherche de flexibilité, l'importance d'une reconnaissance active, et une relation nuancée à la technologie. Elles aspirent à des environnements inclusifs, collaboratifs, où l'autonomie s'accompagne de repères clairs, et où les outils numériques ne remplacent pas l'humain mais le soutiennent de manière utile et transparente.

Certaines idées reçues, comme celle d'une maîtrise innée des outils digitaux, ont été nuancées. Les entretiens révèlent un réel besoin d'accompagnement, de cadre, et d'une pédagogie adaptée afin de garantir une intégration fluide, notamment dans l'appropriation des outils émergents tels que l'intelligence artificielle. Ce constat renforce la nécessité, pour les entreprises, d'anticiper ces attentes dès l'entrée en poste. Les ajustements identifiés s'inscrivent directement dans les trois axes étudiés. En recrutement, il s'agit de rendre les processus plus transparents, plus engageants, et en cohérence avec les valeurs internes. En gestion des talents, les leviers prioritaires sont la personnalisation des parcours, la reconnaissance régulière, et la mise en place de dispositifs favorisant l'implication et l'évolution. Enfin, du point de vue managérial, une posture accessible, incarnée et connectée au terrain apparaît essentielle pour encadrer sans contraindre.

L'intégration des technologies dans ces domaines, en particulier celle de l'intelligence artificielle, transforme en profondeur les pratiques RH. Elle permet de fluidifier certains processus et d'améliorer l'expérience collaborateur, à condition qu'elle soit pensée de manière éthique, transparente et compréhensible. L'appropriation technologique ne peut donc être dissociée d'un cadre éthique clair, porté à la fois par les RH et par le management.

Ces orientations se traduisent par des actions concrètes. En interne, cela inclut la mise en place d'un diagnostic techno-motivationnel dès l'entrée, l'adaptation des parcours d'intégration, ainsi que le développement d'un Lab RH & IA comme espace d'expérimentation continue. Sur le plan externe, elles prennent la forme d'offres telles que le pack « Générations Futures » ou l'accompagnement « IA RH Éthique & Accessible », conçues pour aider les clients de Proselect à relever ces mêmes défis. L'objectif n'est pas de suivre une tendance, mais de structurer ces évolutions pour en faire de véritables leviers d'engagement, de rétention et de différenciation durable.

Ce mémoire n'a pas pour ambition de clore le sujet, mais bien d'ouvrir des perspectives concrètes, pour anticiper les équilibres intergénérationnels à venir, encadrer l'usage croissant de l'intelligence artificielle dans les pratiques RH, et redéfinir les conditions d'un encadrement pertinent dans un environnement en pleine évolution. Les entreprises qui s'adapteront avec cohérence et lucidité renforceront leur attractivité, leur capacité à fidéliser, et poseront les bases d'un cadre de travail plus humain, plus agile et plus durable.

6. Bilan réflexif sur les acquis d'apprentissage

Rejoindre le Master en Sales Management en alternance à HEC Liège a marqué un tournant dans mon parcours. Cette formation m'a permis d'acquérir des connaissances académiques tout en les confrontant, chaque semaine, à la réalité du terrain. Dans ce cadre, j'ai choisi de réaliser mes deux années d'alternance chez Proselect, un cabinet de solutions RH actif en Belgique. Ce choix s'est rapidement révélé fructueux : il m'a permis de développer une vision concrète du métier de cadre commercial dans un environnement exigeant, tout en m'ouvrant à la diversité des entreprises accompagnées par Proselect, en termes de secteur, de taille ou de culture managériale.

L'immersion dans le monde du conseil RH m'a offert une grande richesse de situations : des rendez-vous commerciaux, des missions de recrutement, des projets transversaux, mais aussi des réflexions plus stratégiques sur les outils et les processus internes. Les sections suivantes retracent les grandes étapes de cette évolution, les responsabilités prises au fil du temps, ainsi que les principaux apprentissages qui ont marqué ces deux années d'alternance et contribué à mon développement.

6.1. PROGRESSION DES MISSIONS ET MONTÉE EN RESPONSABILITÉS

Dès les premières semaines chez Proselect, l'immersion a été concrète et intense. J'ai rapidement pris part à des missions terrain variées qui m'ont permis de découvrir l'univers du recrutement B2B. J'ai commencé par observer les dynamiques internes de l'entreprise, et me familiariser avec les outils, comme le CRM maison, qui est la colonne vertébrale des interactions commerciales et RH. Ensuite, la prospection, la gestion de bases de données, le suivi des missions ou la participation aux entretiens m'ont permis de comprendre les attentes du secteur en me confrontant directement à la réalité du métier.

Au fil des mois, mes missions ont évolué en même temps que ma posture professionnelle. J'ai commencé à gérer certains processus de manière plus autonome, du screening des candidats à l'animation d'entretiens, en passant par les retours clients. J'ai également travaillé sur l'amélioration des annonces et de l'expérience candidat, ce qui m'a amené à réfléchir aux bonnes pratiques pour maintenir une relation professionnelle humaine et structurée, même dans un cadre digitalisé. Cette montée en responsabilité m'a permis d'adopter une posture plus affirmée dans mes échanges et d'appliquer des compétences clés du métier de cadre commercial, comme l'écoute active, la capacité à cadrer un besoin, et à construire une relation de confiance avec les clients.

En parallèle, j'ai progressivement pris du recul pour réfléchir à la dimension plus stratégique des activités. Cette posture d'observation critique m'a amené à proposer des ajustements sur les supports de communication, à structurer des idées d'amélioration sur les offres, ou encore à contribuer à la création de scripts de prospection, en lien direct avec les enseignements tirés des cours de Sales Strategy, Leadership & Management ou encore Digital Marketing. Ces projets m'ont permis de passer du rôle d'exécutant à celui de contributeur actif à la performance commerciale globale.

Ce va-et-vient entre opérationnel et réflexion stratégique a été extrêmement formateur. Il m'a permis de mettre en pratique des compétences enseignées à HEC Liège comme la conduite de projet, l'analyse de performance, la logique de conseil et d'amélioration continue. Ces deux années ont posé des bases solides en me confrontant à des enjeux réels, concrets, et directement alignés avec les objectifs d'apprentissage du Master.

6.2. DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES TECHNIQUES, HUMAINES ET MANAGÉRIALES

Ces deux années d'alternance ont été l'occasion de développer une large palette de compétences, directement en lien avec les attendus du Master en Sales Management, que ce soit dans la maîtrise des outils, l'intelligence relationnelle ou la posture managériale.

Sur le plan technique, mon évolution s'est d'abord construite autour de l'analyse et de l'utilisation de données dans une logique de pilotage commercial. En manipulant quotidiennement des outils comme le CRM maison de Proselect, Excel ou LinkedIn Recruiter, j'ai appris à extraire et interpréter des indicateurs utiles au suivi des missions et à la performance des campagnes de recrutement. Ces compétences ont été consolidées par le cours de *Sales Analytics - Part I*, qui m'a permis de structurer cette approche à travers des logiques de segmentation, de KPI et d'analyse orientée performance.

J'ai également mobilisé des compétences développées dans les cours de Vente et Négociation Stratégique et Services and Brand Management lors de la rédaction d'offres personnalisées et de l'optimisation des scripts de prospection. Cela m'a permis d'adapter mon message en fonction du profil client, de formuler des propositions claires et différenciantes, et de structurer mon argumentaire en tenant compte des attentes spécifiques de chaque prospect.

Mais c'est surtout sur le terrain des compétences humaines que j'ai connu la progression la plus marquante. Les enseignements du cours de *Vente et négociation stratégique* ont directement impacté ma pratique : l'écoute active, la reformulation, la détection des motivations (modèle SONCAS), ou encore la gestion des objections, sont devenus des réflexes dans mes rendez-vous clients. En phase de prospection ou lors d'un matching entre candidat et entreprise, ces outils m'ont aidé à poser les bonnes questions, à établir une relation de confiance, et à proposer des solutions adaptées et cohérentes. Ce sont ces soft skills, travaillés dans le cadre d'exercices comme les joutes de négociation ou les études de cas, que j'ai pu appliquer dans des situations réelles de vente, avec des résultats tangibles.

Mon évolution s'est également traduite par une prise de recul plus forte et l'acquisition d'une posture « managériale », lorsqu'un nouveau collaborateur stagiaire a rejoint l'équipe pour quelques semaines. L'ayant moi-même « recruté » pour l'équipe de Bruxelles, j'ai pu aider à structurer ses premières semaines, définir des repères, transmettre des méthodes et assurer un suivi de son intégration. Cette expérience m'a directement permis de mettre en pratique les éléments du cours *Leadership et management des équipes de vente*, notamment en termes de posture de leadership bienveillant, de motivation individuelle, ou de gestion des différences de rythme et d'autonomie. Avec du recul, ce qui m'a le plus challengé dans cette expérience a été de faire preuve d'assertivité. Il fallait trouver le bon équilibre entre accompagnement et exigence. C'est clairement un axe que je dois continuer de travailler, y compris lors de mes interactions avec certains collègues plus expérimentés.

Dans un environnement fortement digitalisé, le cours *E-Business and Digital Marketing* a également été un apport clé. Il m'a permis de mieux comprendre les enjeux liés à la visibilité en ligne, aux parcours utilisateurs et à la définition de KPI. J'ai pu en faire un usage concret dans le cadre de la création d'annonces de recrutement ou de mailing proactif. J'ai également piloté, avec une collègue, le projet de création d'un nouveau support de présentation commerciale, destiné aux rendez-vous Teams avec des prospects ou clients. Ce projet, mené en lien direct avec le managing director, m'a permis d'exercer mes capacités de gestion de projet. J'ai dû faire preuve d'écoute (recueil des retours des commerciaux), de structuration (storyboard), de mise en œuvre (réalisation du Prezi), puis de conduite du changement (présentation test, validation finale, formation de l'équipe). Cette expérience illustre la manière dont j'ai pu combiner une analyse stratégique, mise en forme créative et travail collaboratif.

Ces apprentissages, qu'ils soient techniques, humains ou managériaux, s'inscrivent dans les attentes du niveau 7 du Cadre Européen des Certifications, qui valorise la capacité à gérer des situations complexes, à proposer des pistes d'amélioration concrètes et à mobiliser les bons outils dans une logique stratégique. Avec le recul, je me sens aujourd'hui capable de m'impliquer dans des projets structurants, de soutenir une dynamique d'équipe, et de faire émerger des pistes d'amélioration continue, tout en gardant un ancrage fort dans la réalité du terrain.

6.3. UN CONTEXTE HUMAINEMENT FORMATEUR

Mon immersion ne s'est pas déroulée dans un environnement figé. L'équipe a connu des dynamiques contrastées : des périodes d'énergie collective très stimulante, mais aussi des phases plus intenses, marquées par des départs, une charge de travail importante et des besoins de réorganisation. Cette réalité m'a confronté à la complexité du travail en équipe sur la durée, avec ses hauts et ses bas, mais aussi à la réalité du monde professionnel tel qu'il est.

J'ai eu la chance de vivre cette expérience dans une entreprise à taille humaine, où l'ambiance reste profondément bienveillante et familiale. À chaque étape, j'ai pu observer l'impact positif d'un management à l'écoute, capable de garder le cap tout en restant proche de ses collaborateurs. Cela m'a beaucoup transmis, autant sur le plan professionnel que personnel. J'ai appris à m'adapter, à faire preuve de stabilité, et à adopter une posture constructive, notamment lors des réunions ou dans l'open space, où la posture, la communication et l'état d'esprit jouent un rôle central dans la dynamique collective.

Dans ce contexte, j'ai développé une forme de leadership informel : en soutenant la cohésion, en favorisant la circulation d'idées, et en veillant à maintenir un climat positif au sein de l'équipe. J'ai aussi énormément appris de mon manager, qui a su m'accompagner avec justesse, en trouvant un équilibre entre autonomie, confiance et exigence. Nos nombreux échanges en tête-à-tête ont souvent dépassé le cadre opérationnel, pour toucher à des dimensions plus humaines du métier, notamment autour de la notion de mindset, essentielle à ses yeux comme aux miens.

Ce terme n'est pas anodin. Avec le recul, c'est peut-être l'apprentissage le plus marquant de mon alternance. Être impliqué, c'est une force, mais j'ai aussi compris qu'il est essentiel de prendre du recul, notamment dans les périodes plus tendues. Mon manager m'a aidé à identifier un axe de progression important : ma tendance à parfois trop « prendre les choses à cœur ». Si cette implication reflète un engagement sincère, elle peut aussi devenir un frein si elle n'est pas maîtrisée. J'ai ainsi appris à mieux gérer mes émotions, à relativiser les obstacles, et à rester constant dans l'effort, même lorsque tout ne se passe pas comme prévu.

Enfin, au-delà des apprentissages professionnels, ce sont les relations humaines qui ont donné tout leur sens à cette expérience. J'ai tissé des liens sincères avec mes collègues, avec qui je resterai en contact. Ces relations de confiance ont largement contribué à faire de cette immersion une vraie école de maturité, bien au-delà des seules compétences professionnelles.

6.4. CONCLUSION DU BILAN RÉFLEXIF

Ces deux années d'alternance au sein du Master en Sales Management d'HEC Liège ont représenté bien plus qu'un simple parcours académique. Elles m'ont permis de construire une première expérience professionnelle à la fois immersive, exigeante et formatrice. En rejoignant Proselect, j'ai intégré un environnement concret, centré sur les enjeux du conseil RH, où chaque journée de travail a été l'occasion de tester les apprentissages et de confronter la théorie à la réalité du terrain.

L'un des principaux atouts de la formation en alternance, c'est précisément le lien permanent entre les cours et le monde professionnel. Les enseignements de stratégie commerciale, de marketing digital, de négociation ou encore de leadership ont pris tout leur sens en étant appliqués à des situations concrètes. Cette combinaison entre les apports théoriques et leur mise en pratique m'a permis non seulement de mieux maîtriser les outils, mais aussi de comprendre comment les adapter aux réalités du terrain.

Cette expérience a également fait évoluer ma posture professionnelle. J'ai appris à m'adapter à des contextes changeants, à assumer des responsabilités croissantes, à structurer mes actions, mais aussi à rester stable face aux imprévus. Elle m'a aidée à mieux cerner mes points forts, ainsi que les aspects sur lesquels je dois encore progresser. La prise de recul, l'assertivité, la gestion des émotions ou encore le développement d'un leadership plus naturel font partie des compétences que j'ai pu renforcer grâce à un encadrement à la fois exigeant et bienveillant.

Le rôle de Proselect a été central dans cette progression. L'entreprise m'a offert bien plus qu'un cadre d'apprentissage : j'y ai trouvé un accompagnement humain, une relation de confiance, et un environnement propice à l'apprentissage par l'expérience. Les échanges réguliers avec mon manager, les retours de l'équipe et les projets communs ont été autant d'occasions de progresser sur les plans technique, relationnel et stratégique.

Aujourd'hui, je termine ce parcours avec un regard plus clair sur le métier de cadre commercial, une capacité à m'adapter à différents environnements, et surtout une vraie envie de continuer à apprendre et à contribuer à des projets utiles. Les compétences acquises à HEC Liège, nourries par les situations rencontrées sur le terrain, forment désormais une base solide pour la suite de mon parcours. Je me sens prêt à entrer dans la vie professionnelle avec motivation, lucidité et détermination.

Annexes

ANNEXE 1: SWOT



ANNEXE 2: BUSINESS MODEL CANVAS DE PROSELECT

Le Business Model Canvas

Partenaires Clés	Activités Clés	Propositions de Valeur	Relations avec les Clients	Ségments de Clientèle
<ul style="list-style-type: none"> Clients B2B, entreprises et organisations publiques Partenaires du groupe "Proman" Partenariats stratégiques avec Partena, Sodexo, écoles, plateformes de diffusion d'annonces, entreprises spécialisées. Alliances pour des services spécifiques, comme les tests d'Assessment et les formations sur mesure. 	<ul style="list-style-type: none"> Commerciaux : Prospection, négociation, mise en contact avec les consultants RH. Consultants RH : Audits approfondis, exécution des tâches, recherche de candidats et « promatches » Utilisation de divers canaux pour les activités clés. 	<p>Proselect réponds aux besoins liés au RH (variés) s'adaptant à leur situation via des services. Ces services sont :</p> <ul style="list-style-type: none"> Recrutement Assessment Outplacement Talent Management <p>Les valeurs de Proselect :</p> <ul style="list-style-type: none"> Engagement Expertise Agilité Esprit d'équipe <p>Éléments de différenciation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Approche humaine Qualité avant la quantité Réactivité 	<ul style="list-style-type: none"> Relation client centrale dans la stratégie de Proselect. Suivis flexibles déterminés lors de l'audit approfondi. Evaluations post-mission à 3, 6 et 12 mois pour assurer la satisfaction continue. 	<p>Pour qui créons-nous de la valeur ?</p> <p>Proselect, créer de la valeur en apportant son expertise à toutes les entreprises ayant des besoins en assistance (b2b) dans leur département des ressources humaines, avec une majorité du CA généré par les recrutements. La proposition de valeur s'étend à divers types d'entreprises.</p> <p>Qui sont nos principaux clients ?</p> <ul style="list-style-type: none"> PME : Marchés de niche : Ex : Startups technologiques Marchés segmentés : Ex : Institutions publiques Marchés diversifiés : Ex : Conglomérats et grandes entreprises
<p>Structure des Coûts</p> <ul style="list-style-type: none"> Coûts fixes : Salaires, location des bureaux, équipement. Coûts variables : Marketing, publicité, gestion des clients, partenariats externes. Modèle économique axé sur la valeur avec une proposition de valeur haut de gamme en RH. 		<p>Sources de Revenues</p> <ul style="list-style-type: none"> Diversification des sources via les différents départements Tarifification variée et flexible selon la situation du client : recrutement complet, recrutement "only", assessment, outplacement, talent management. Négociations possibles sur certains services. 		

ANNEXE 3: ÉTUDES DE CAS SUR L'INTÉGRATION DE L'IA DANS LES PROCESSUS RH

3.1 Le cas d'Unilever : automatisation du recrutement via l'IA

Unilever a intégré des systèmes d'analyse vidéo basés sur l'IA pour automatiser certaines étapes de son processus de recrutement. Les candidats répondent à des questions via vidéo, et l'IA analyse leurs réponses ainsi que des aspects non verbaux comme le ton de voix et les expressions faciales. Cette technologie a permis à Unilever de réduire de 75 % le temps de recrutement tout en augmentant la diversité des profils embauchés (HireVue, 2023). Ce cas montre comment l'IA peut optimiser l'efficacité et l'équité dans le processus de sélection.

3.2 Amazon et les biais algorithmiques : Un exemple d'échec à éviter

Amazon a mis en place un système d'IA pour trier les CVs, mais il a rapidement révélé des biais contre les candidatures féminines en raison de données historiques biaisées. Cet exemple démontre l'importance de la supervision humaine et de l'évaluation éthique dans l'utilisation de l'IA (Lavanchy, 2024). Il met en lumière les risques de perpétuation des biais existants et souligne l'importance d'une utilisation responsable des technologies.

3.3 IBM et l'IA pour la gestion des talents et la rétention

IBM utilise "Watson Career Coach", une IA qui aide les employés à développer leurs compétences et à gérer leur carrière. Cet outil analyse des données issues des retours d'expérience et des interactions professionnelles pour suggérer des formations et des opportunités internes adaptées aux aspirations des employés. Le système a montré des effets positifs sur la satisfaction des employés et une réduction du taux de départ volontaire, en permettant une approche proactive de la rétention (Center for Human Capital Innovation, 2024).

3.4 L'Oréal : IA et amélioration de l'expérience candidat

L'Oréal a intégré le chatbot "Mya" pour accompagner les candidats tout au long du processus de recrutement. Mya répond aux questions des candidats, les guide dans les étapes à suivre et offre une communication rapide et transparente. Cette IA a permis à L'Oréal de traiter un plus grand nombre de candidatures, tout en améliorant la satisfaction des candidats, répondant ainsi aux attentes des jeunes générations pour des interactions professionnelles rapides et transparentes (L'Oréal, 2020).

3.5 Workday et l'engagement des employés

Workday utilise l'IA pour analyser les feedbacks des employés en temps réel, identifier les tendances liées à l'engagement et la satisfaction au travail, et détecter les signes précoces de désengagement. Ces analyses permettent aux managers d'intervenir rapidement pour prévenir les baisses de productivité ou les départs volontaires. Ce système, en renforçant la satisfaction des employés, soutient leur bien-être, un critère essentiel pour les jeunes générations (Center for Human Capital Innovation, 2024).

ANNEXE 4: PRÉSENTATION DÉTAILLÉE DE L'UTILISATION DE LA MÉTHODOLOGIE INSIGHTS (DISC) EN ENTREPRISE

Le modèle DISC est un outil puissant pour les managers visant à améliorer la communication et la gestion des équipes en identifiant les profils comportementaux. En analysant quatre dimensions distinctes de personnalité (Dominance, Influence, Stabilité et Conformité), le modèle aide les managers à adapter leur style de communication selon le profil de chaque employé. Cette approche personnalisée se révèle particulièrement bénéfique pour éviter les malentendus et améliorer la collaboration au sein des équipes (Sugerman, 2009).

Les individus à dominante "Rouge" (Dominance) sont orientés vers les résultats, préférant les actions directes et décisives. En les connaissant, les managers peuvent éviter de surcharger leur communication avec des détails non essentiels, ce qui facilite la prise de décisions rapides. Les personnalités "Jaune" (Influence) apprécient la reconnaissance et l'interaction sociale ; pour les

motiver, un manager peut inclure des éléments de communication ouverts et interactifs. Les "Verts" (Stabilité) préfèrent un environnement de travail harmonieux et stable, et une communication rassurante et constante peut réduire leur anxiété. Enfin, les "Bleus" (Conformité) favorisent la précision et les faits ; une communication détaillée et bien structurée leur permet de se sentir plus impliqués et confiants.

L'utilisation de DISC dans des études de cas a démontré que les équipes bénéficiant d'une meilleure compréhension des profils de leurs membres sont souvent plus performantes et engagées. Par exemple, une étude menée par Sugerman (2009) a montré que les entreprises qui implémentent le modèle DISC constatent une amélioration de la satisfaction des employés et une réduction des conflits, ce qui se traduit par une dynamique d'équipe plus positive et productive.

Le modèle DISC s'avère particulièrement pertinent dans le contexte des nouvelles générations et des technologies émergentes. En effet, les jeunes générations, habituées à des environnements de travail flexibles et adaptatifs, valorisent un style de management qui reconnaît leurs individualités et leurs préférences. L'utilisation du modèle DISC permet ainsi aux managers d'offrir une approche de gestion personnalisée, en phase avec les attentes modernes en matière d'autonomie et de reconnaissance. De plus, les technologies numériques facilitent désormais la collecte et l'analyse des données DISC, rendant l'application du modèle plus rapide et plus accessible, ce qui permet une adaptation continue des pratiques managériales en fonction des évolutions comportementales au sein des équipes (Aponte et al., 2023).

ANNEXE 5: MODÈLE DES 5 FORCES

Le modèle des cinq forces de gestion du changement, développé par Picault, Castro et Chevalier (2022), constitue une approche holistique permettant de gérer des changements organisationnels dans des environnements dynamiques et complexes. Contrairement aux modèles linéaires traditionnels, celui-ci intègre cinq dimensions complémentaires pour adapter le processus de changement aux spécificités de chaque situation et aux parties prenantes impliquées. Voici un aperçu détaillé de chacune des forces du modèle :

1. **Force de planification** : Cette force se concentre sur l'anticipation et la structuration du changement en définissant des objectifs et des étapes claires. Elle est essentielle pour organiser les transitions, en offrant aux managers un cadre rigoureux pour prévoir les ressources nécessaires et minimiser les imprévus.
2. **Force de contingence** : La force contingente souligne l'importance de l'adaptabilité. Elle permet aux gestionnaires de réagir aux variations imprévues et aux obstacles spécifiques de chaque situation. L'approche contingente est particulièrement utile dans les environnements instables ou en mutation rapide, où les managers doivent ajuster leur plan initial pour faire face aux défis émergents.
3. **Force politique** : Dans toute organisation, le pouvoir et les intérêts peuvent varier selon les parties prenantes. La force politique du modèle met l'accent sur la gestion des dynamiques de pouvoir et des influences au sein de l'organisation. En tenant compte des alliances et des résistances, les managers peuvent naviguer habilement dans les relations entre les différentes parties pour encourager l'adhésion au changement.

4. **Force incrémentale** : Contrairement aux approches de transformation radicale, la force incrémentale permet d'introduire le changement de manière progressive. Elle est particulièrement pertinente dans les environnements où les technologies et les pratiques évoluent constamment, car elle permet aux équipes de s'adapter en douceur, en limitant les risques de rejet ou de surcharge.
5. **Force interprétative** : La force interprétative s'intéresse aux perceptions, aux attentes et aux significations que les individus associent au changement. En comprenant ces aspects, les managers peuvent aligner le changement avec les besoins psychologiques et les valeurs des collaborateurs, en particulier des jeunes générations qui valorisent la reconnaissance et le sens dans leur travail (Favoreu et al., 2016).

En intégrant ces cinq approches, le modèle de Picault, Castro et Chevalier offre une méthodologie flexible et adaptable, permettant aux organisations de gérer les transitions de manière proactive et collaborative. Ce modèle est particulièrement pertinent dans les environnements modernes marqués par la digitalisation et les attentes de flexibilité des jeunes générations, car il permet d'aborder les changements avec une perspective globale et adaptable.

ANNEXE 6 : UTILISATION DES OUTILS D'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE GÉNÉRATIVE DANS LA RÉDACTION DE CE MÉMOIRE

Dans le cadre de la rédaction de ce mémoire, j'ai eu recours à des outils d'intelligence artificielle générative, en particulier ChatGPT, dans le respect strict de la charte de l'Université de Liège. Cet outil a été utilisé comme un complément pour appuyer et faciliter certaines étapes du travail, tout en veillant à ce qu'ils ne remplacent jamais mon propre raisonnement critique ni mon intervention humaine.

Objectifs et limites de l'utilisation

L'utilisation de ChatGPT s'est limitée à des tâches spécifiques visant à optimiser le processus de rédaction :

- **Reformulation et clarification** : L'outil a été utilisé pour reformuler certains passages afin de garantir une meilleure clarté et fluidité des idées, tout en respectant le sens initial.
- **Vérification des citations** : ChatGPT a contribué à vérifier que les références académiques respectent le format APA en bibliographie et à s'assurer que les citations étaient correctement intégrées au texte.
- **Aide à la structuration** : ChatGPT a été utilisé pour obtenir des suggestions sur l'organisation logique des sections, toujours en conformité avec les consignes académiques.
- **Recherche contextuelle** : En complément de mes recherches manuelles, l'outil m'a aidé à explorer des cadres théoriques et des concepts pertinents à approfondir.

Garantie de contrôle humain

Tous les contenus générés ou proposés par ChatGPT ont été systématiquement :

- **Relus et ajustés manuellement** : Chaque proposition a été vérifiée et adaptée pour s'assurer qu'elle soit pertinente et exacte.
- **Validés à partir des sources** : Toutes les affirmations, données et citations ont été confrontées à des sources académiques fiables ou aux documents institutionnels disponibles.
- **Alignés avec les attentes académiques** : Les contenus générés n'ont jamais été soumis tels quels. Ils ont systématiquement fait l'objet d'une adaptation pour répondre aux exigences de rigueur et d'authenticité attendues dans un travail universitaire.

Transparence et conformité

Dans un souci de transparence totale, cette annexe explicite les modalités d'utilisation de cet outil dans le cadre de ce mémoire. Son rôle a toujours été celui d'un support technique, jamais d'un substitut à l'effort de recherche ou au raisonnement critique qui m'incombait en tant qu'auteur.

Note sur le plagiat

L'utilisation de ChatGPT a été encadrée de manière à prévenir tout risque de plagiat. L'outil a servi uniquement à appuyer ma rédaction personnelle, et tous les passages, idées ou concepts issus de tiers ont été correctement cités selon les normes APA en vigueur.

ANNEXE 7 : TRANSCRIPTION DES ENTRETIENS QUALITATIFS

[Document reprenant toutes les retranscriptions](#) ou chaque retranscription est disponible directement via le logiciel « Leexi » ci-dessous :

EXTERNE :

1. Giseline Rondeaux (Génération X - Chercheuse Senior au LENTIC) : <https://app.leexi.ai/fr/share/9cd4be05-e315-463d-ae27-5d0e9b1314e6>
2. Victor Boulanger (46 ans - Génération X - Chef Adjoint à la Commission Européenne) : <https://app.leexi.ai/fr/share/5f4df5a0-6497-490b-9fa8-ab354c65de1e>
3. Christel Toilier (52 ans - Génération X - Teacher Librarian à L'école Internationale de Bruxelles) : <https://app.leexi.ai/fr/share/7feedfd2-fd11-4494-8b3b-bc826d2b2a64>
4. Valentin Richard (35 ans - Génération Y - Business développer chez Aveda) : <https://app.leexi.ai/fr/share/7e6be5ab-418c-4ff6-ae91-0f802544a6c3>
5. Victoria Carrette (24 ans - Génération Z - gérante de boutique) : <https://app.leexi.ai/fr/share/4849f18a-4801-4895-808e-2ab2df89ed92>
6. Yassine Innajah (24 ans - Génération Z - Etudiant master en alternance) : <https://app.leexi.ai/fr/share/ef0b9511-f098-475d-aa7d-389e58e24698>
7. Victor Houbiers (26 ans - Génération Z - Business Analyste chez NSI) : <https://app.leexi.ai/fr/share/ea35f6be-afb6-4bb6-a5a8-a5f52318ddac>
8. Nicolas Tate-Smith (29 ans - Génération Y - Senior Consultant Deloitte) : <https://app.leexi.ai/fr/share/118f9de8-3ac0-4e2d-99fc-d81793c4ef87>

INTERNE (PROSELECT) :

1. Hugo Humblet (25 ans - Génération Z - Consultant 360 Proselect) : <https://app.leexi.ai/fr/share/06be3c89-f90c-4b29-883e-f00c634680f0>

2. Nathalie Teney (62 ans - Génération Baby-Boomer - Experte RH Proselect) :
<https://app.leexi.ai/fr/share/a45a31b5-c381-4274-83ad-fbedd7976edf>

ANNEXE 8 : TRAME (DE BASE) DU GUIDE D'ENTRETIEN

Lexique :

- GA = membres des générations antérieures (Y, X , Baby-boomers)
- JG = membres des jeunes générations (Z et représentants de la génération alpha)

1. Contexte personnel et professionnel

Présentation rapide :

- Quel est votre rôle actuel, dans quel secteur évoluez-vous, et depuis combien de temps occupez-vous vos fonctions ?

Vision du secteur :

- Comment décririez-vous votre secteur aujourd'hui ? Avez-vous constaté des changements majeurs récents dans les attentes, les pratiques, ou l'évolution globale ?

Préférences personnelles :

- Qu'est-ce qui compte le plus pour vous dans votre quotidien professionnel ? Qu'attendez-vous en priorité d'un environnement ou d'un manager pour vous sentir motivé(e) et bien au travail ?

2. Perceptions et attentes générationnelles

Perception des générations

- De manière un peu caricaturale, que vous évoquent les différentes générations (Baby-boomers, X, Y, Z et Alpha) dans la vie et le travail ?
- Comment les attentes des jeunes générations par rapport aux anciennes générations ont-elles évolué selon vous ?

Évolution des attentes (demander des exemples)

- **6bis.** Avez-vous déjà été confronté(e) à des situations concrètes où ces différences générationnelles se sont fait sentir dans votre environnement de travail ?
 - Si oui, pourriez-vous me décrire brièvement cette situation ?

Impact sur les pratiques :

- Est-ce que selon vous cela peut influencer concrètement la vie en entreprise (pratiques RH ou managériales) ? Si oui, comment ? Exemples ?

Collaboration intergénérationnelle :

- Que pourraient faire les entreprises pour renforcer les synergies entre générations ?

Questions spécifiques par profil :

- **RH** : Avez-vous déjà observé des situations où la gestion de profils de différentes générations a nécessité des ajustements ou a généré des tensions ou opportunités spécifiques ?
 - Quelles adaptations concrètes observez-vous (ou recommandez-vous) pour répondre à ces attentes intergénérationnelles, notamment dans des cas comme chez Proselect ?
- **IA** : Selon vous, l'IA ou les technologies émergentes peuvent-elles jouer un rôle pour réduire les écarts générationnels dans des contextes complexes (ex. : recrutement, formation intergénérationnelle) ? Et comment ?
- **GA (générations antérieures)** : Quels ajustements vous semblent importants pour à la fois répondre aux attentes des jeunes générations et valoriser l'expérience des générations antérieures, notamment en matière de transmission ou de collaboration ?

3. Technologies émergentes et IA dans les pratiques RH

Usage des technologies :

- Quel est le degré d'intégration des technologies dans votre organisation aujourd'hui ? Avez-vous des exemples rapides ?

Avantages et limites :

- Quels bénéfices ou contraintes concrets dans leurs prises en main avez-vous observés ? Et quelles limites ou risques (ex. : adoption, surcharge, humain) ?

Technologie et générations :

- Encore une fois, selon vous, est-ce que vous pensez que les technologies pourraient aider à mieux répondre aux attentes des jeunes générations ? Comment ? (flexibilité, personnalisation) ?
- Et enfin, pensez-vous qu'elles facilitent la collaboration intergénérationnelle, ou génèrent parfois des écarts ? Expliquez et justifiez

4. Focus spécifique sur l'IA

Utilisation de l'IA :

- L'IA est-elle utilisée chez vous ? Dans quels contextes ou pour quels processus (si oui) ?

Utilité potentielle :

- Si non, comment pensez-vous qu'elle pourrait être utile ?
- Est-ce que vous voyez des avantages ou opportunités pour les RH et le management ?

Freins ou enjeux :

- Quels défis ou inquiétudes l'IA soulève-t-elle selon vous ? (éthique, adoption, biais...)

Lien avec les jeunes générations :

- L'IA peut-elle être un levier pour répondre à leurs attentes (autonomie, parcours personnalisé, coaching...) ?

Questions spécifiques par profil :

- **RH** : Quels outils utilisez-vous pour recruter, suivre ou accompagner les talents ? (plateformes, outils d'analyse, d'engagement...) Que recommandez-vous pour favoriser leur adoption ?
- **IA** : Quels cas d'usage vous semblent les plus prometteurs dans les RH ? Quels freins observez-vous encore ?
- **JG** : Quelles technologies attendez-vous d'un employeur pour bien démarrer et progresser ?
- **GA** : Comment vivez-vous l'arrivée massive des outils numériques dans votre quotidien pro ? Quels points de vigilance ?

5. Suggestions et recommandations finales

Pratiques pour attirer les jeunes générations

- *Selon vous, quelles pratiques spécifiques les entreprises devraient-elles mettre en place pour mieux attirer et fidéliser les générations Z et Alpha dans le monde du travail ?*

Collaboration intergénérationnelle

- *Quels conseils concrets donneriez-vous pour améliorer la collaboration et la compréhension entre les différentes générations au sein des équipes ?*

Freins et résistances

- *À votre avis, quelles sont les principales résistances ou craintes des entreprises face aux ajustements nécessaires pour répondre aux attentes des jeunes générations et intégrer les technologies émergentes ?*

Questions spécifiques par profil

RH : *Quels rôles pensez-vous que les départements RH devraient jouer pour accompagner ces changements ?*

- *Et avez-vous déjà expérimenté des actions ou projets pour répondre à ces attentes intergénérationnelles ou technologiques ? Qu'en reprenez-vous ?*

IA : *Selon vous, quelles innovations liées à l'IA pourraient être les plus utiles pour répondre aux besoins spécifiques des jeunes générations ?*

JG : *Si vous deviez donner un conseil aux entreprises pour répondre à vos attentes professionnelles, lequel serait-il ?*

GA : *Quels ajustements pensez-vous nécessaires pour que les entreprises continuent à valoriser l'expérience des générations plus expérimentées tout en intégrant les attentes des jeunes générations ?*

- **Remerciements et Suivi** : Explication sur la façon dont les résultats seront utilisés

Liste de personnes-ressources

Encadrement académique

- Nadia Steils
Assistant Professor in Marketing at HEC Liège – Superviseur de mémoire
A contribué de manière déterminante à la structuration du travail, à l’affinement de la problématique et à la consolidation des pistes théoriques et méthodologiques.

Encadrement professionnel

- Erhan Kurt
Business Unit Manager – Proselect Bruxelles / Tuteur en entreprise
A accompagné le développement professionnel et stratégique de l’auteur au sein de Proselect, en contribuant activement à la montée en responsabilité, à l’approche managériale et à la prise de recul opérationnelle.

Personnes interrogées dans le cadre des entretiens qualitatifs

Profils externes à Proselect

- Giseline Rondeaux – *Chercheuse senior au LENTIC (ULiège)*
- Victor Boulanger – *Chef adjoint à la Commission européenne*
- Christel Toilier – *Teacher Librarian – International School of Brussels*
- Valentin Richard – *Business Developer (Aveda)*
- Victoria Carrette – *Gérante de boutique indépendante*
- Yassine Innajah – *Étudiant en Master (Alternant)*
- Victor Houbiers – *Business Analyst (NSI)*
- Nicolas Tate-Smith – *Senior Consultant (Deloitte)*

Profils internes à Proselect

- Hugo Humblet – *Consultant 360*
- Nathalie Teney – *Experte RH*

Bibliographie

- Albassam, W. A. (2023). The power of artificial intelligence in recruitment: An analytical review of current AI-based recruitment strategies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(6), 1-25. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2023.v8i6.2089>
- Appel-Meulenbroek, H., Vosters, S. M. C., & van der Voordt, T. (2019). Workplace needs and their support are millennials different from other generations. *Proceedings of the European Real Estate Society (ERES)*. <https://www.researchgate.net/publication/334051584>
- Aponte, P. M., Gutierrez-Reinoso, M. A., & Garcia-Herreros, M. (2023). The use of DISC behavioral profiling and training in modern management contexts. *Journal of Higher Education, Innovation, and Management*. <https://journals.shareok.org/jheai/article/view/1055>
- Audit report, Proselect Pablo Geysens (2024). *Audit Report sur Proselect*, Master en Sales Management en Alternance, HEC Liège.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. Sage Publications. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Bass%2C+B.+M.%2C+%26+Avolio%2C+B.+J.+%281994%29.+Improving+organizational+effectiveness+through+transformational+leadership.+Sage+Publications.&btnG=
- Bencsik, A., Horváth-Csikós, G., & Juhász, T. (2016). Y and Z generations at workplaces. *Journal of Competitiveness*, 8(3), 90–106. <https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>
- Bessen, J. E. (2019). AI and Jobs: The Role of Demand. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(3), 225-243. <https://www.nber.org/papers/w24235>
- Boughzala, I., De Vaujany, F.-X., & N'Diaye, M. (2011). Comment intégrer la génération Millennials à l'entreprise? ResearchGate. https://www.researchgate.net/publication/49137833_Comment_integrer_la_generation_Millenials_a_l'entreprise
- Brown, T. (2009). *Change by Design: How Design Thinking Transforms Organizations and Inspires Innovation*. Harper Business. <https://www.harpercollins.com/products/change-by-design-tim-brown?variant=40953329182754>
- Brunel, O., & Sponem, S. (2011). Les jeunes générations au travail : une nouvelle approche managériale. *Management et Avenir*, 3(45), 227-241. <https://shs.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-227?lang=fr>
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company. [https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&q=Brynjolfsson,+E.+%26+McAfee,+A.+\(2014\)](https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&q=Brynjolfsson,+E.+%26+McAfee,+A.+(2014))
- Callanan, G. A., & Greenhaus, J. H. (2008). The Baby Boom Generation and Career Management: A Call to Action. *Advances in Developing Human Resources*. <https://doi.org/10.1177/1523422307310113>

Cameron, E., & Green, M. (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools, and techniques of organizational change*. Kogan Page Publishers.

<https://www.koganpage.com/product/making-sense-of-change-management-9780749496975>

Center for Human Capital Innovation. (2024). *Revolutionizing Employee Retention, Engagement, and Development with AI*. <https://centerforhci.org/revolutionizing-employee-retention-engagement-and-development-with-ai/>

Chaîne de valeur de porter : concept et exemple de mise en oeuvre. (n.d.). ManagerGo. Retrieved May 4, 2024, from <https://www.manager-go.com/strategie-entreprise/chaine-de-valeur.html>

Chavel, L. (2006). Les nouvelles générations devant la panne prolongée de l'ascenseur social. *Revue de l'OFCE*, (1), 35-52. <https://shs.cairn.info/revue-de-l-ofce-2006-1-page-35?lang=fr>

Chouinard, Y., & Stanley, V. (2019). Patagonia's commitment to environmental responsibility and transparency. <https://www.patagonia.com/sustainability>

Deloitte. (2023). *Global 2022 Gen Z and Millennial Survey*. Deloitte Insights.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/talent/deloitte-gen-z-millennial-survey.html>

Deloitte. (2024). *Global Human Capital Trends*.

<https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>

Eurofound. (2021). *COVID-19: Implications for employment and working life*.

<https://eurofound.europa.eu/en/publications/2021/covid-19-implications-employment-and-working-life>

Eurofound. (2022). *Working conditions in telework during the pandemic and future challenges*.

<https://www.eurofound.europa.eu/system/files/2022-06/wpef22032.pdf>[eurofound.europa.eu+4](https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2022-06/wpef22032.pdf)

EY. (2024). Génération Z, IA générative et leurs attentes au travail. SKEMA Publications.

<https://publications.skema.edu/books/qfvk/#p=1>

Favoreu, C., Carassus, D., & Maurel, C. (2016). Strategic management in the public sector: a rational, political or collaborative approach. *International Review of Administrative Sciences*.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0020852315578410>

Fayol, H. (1916). *General and industrial management*. Pitman Publishing.

https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Fayol%2C+H.+%281916%29.+General+and+industrial+management.+Pitman+Publishing.&btnG=

Folks RH. (2025). *18 statistiques essentielles sur l'évaluation de performance*.

<https://folksrh.com/blog/statistiques-evaluation-performance/>

Francis, T., & Hoefel, F. (2018). True Gen: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.drthomaswu.com/uicmpaccsmac/Gen%20Z.pdf>

Gallup. (2023a). *The future of the office has arrived, and its hybrid*. Gallup.

<https://www.gallup.com/workplace/511994/future-office-arrived-hybrid.aspx>

Gallup. (2023b). *State of the Global Workplace: 2023 Report*. Gallup.

<https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2023.aspx>

- Geysens, P. (2023). *Audit Report - Proselect*. Non publié, Master en Sales Management, HEC Liège.
- Grail Research. (2011). *Consumers of tomorrow: Insights and observations about generation Z*. Grail Research. <https://pdfcoffee.com/consumers-of-tomorrow-insights-and-observations-about-generation-z-pdf-free.html>
- Harvard Business Publishing. (2020). *Unlocking the benefits of multigenerational workforces*. https://www.harvardbusiness.org/wp-content/uploads/2020/08/Unlocking-the-Benefits-of-Multigenerational-Workforces_Aug-2020.pdf
- Harvard Business Review, Kotter, J. P. Kim, W. C., & Mauborgne, R. A. (2011). *HBR's 10 Must Reads on Change Management (including featured article "Leading Change," by John P. Kotter)*. Harvard Business Review Press. https://www.researchgate.net/profile/Michael-Roberto/publication/8008183_Change_through_persuasion/links/55311dab0cf2f2a588aca7c4/Change-through-persuasion.pdf
- Herzberg, F. (1966). *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company.
- HireVue. (2023). *Unilever finds top talent faster with HireVue assessments*. <https://www.hirevue.com/case-studies/global-talent-acquisition-unilever-case-study>
- Howe, N., & Strauss, W. (2010). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage. https://books.google.be/books/about/Millennials_Rising.html?id=To_Eu9HCNqIC&redir_esc=y
- IBM. (2023). *Your Learning at IBM: Tailoring career development to the needs of a new generation*. <https://www.ibm.com/learning/your-learning>
- Insee. (2023). *Lien entre diplôme des salariés et productivité des entreprises*. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/7678590>
- Ivasciuc, I. S., Epuran, G., Vută, D. R., & Tescasiu, B. (2022). Telework implications on work-life balance, productivity, and health of different generations of Romanian employees. *Sustainability*, 14(23), 16108. <https://doi.org/10.3390/su142316108>
- Jain, C., & Pareek, M. N. (2024). *Navigating the New Normal: Work-Life Balance during Work from Home*. *Emerging Trends in Human Resource Management*. <https://www.mgmpublications.com/uploads/book/RraVMPQgUCRCgsK8Guh9fmQvlopVmYEy6Ccb1hv.pdf#page=11>
- Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177–205. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.10.002>
- Kapoor, C., & Solomon, N. (2011). Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 308-318. <https://doi.org/10.1108/175542111111162435>
- Kamila, J. S., & Marzuq, M. F. (2024). Asana and Trello: A Comparative Assessment of Project Management Capabilities. *International Journal on Informatics Visualization*, 8(1), 207–212. <https://doi.org/10.62527/joiv.8.1.2595>
- Kaur, S. (2024). *Strategies for Recruiting and Retaining Generation Z in the Evolving Work Environment*. *Junikhyat Journal*. http://junikhyatjournal.in/no_1_Online_24/18_online_june.pdf

- Lavanchy, M. (2024). *Amazon's sexist hiring algorithm could still be better than a human*. IMD Research Insights. <https://www.imd.org/research-knowledge/digital/articles/amazons-sexist-hiring-algorithm-could-still-be-better-than-a-human>
- LENTIC. (2025). *DiscrimIA – Utilisation des systèmes d'IA et d'automatisation pour le recrutement et la sélection en Belgique*. Institut pour l'Égalité des Femmes et des Hommes (IEFH). <http://www.lentic.ulg.ac.be/index.php/2023/11/20/discrimia-utilisation-des-systemes-dia-et-dautomatisation-pour-le-recrutement-et-la-selection-en-belgique-institut-pour-legalite-des-femmes-et-des-hommes-iefh-belgique-2025-2>
- Lewin, K. (1951). *Field theory in social science: Selected theoretical papers*. Harper. <https://psycnet.apa.org/record/1951-03392-000>
- Lievens, F., & Chapman, D. (2009). Recruitment and selection. In *The Oxford Handbook of Human Resource Management* (pp. 133-153). Oxford University Press. [https://scholar.google.com/scholar?q=Lievens,+F.+%26+Chapman,+D.+\(2009\)](https://scholar.google.com/scholar?q=Lievens,+F.+%26+Chapman,+D.+(2009))
- Lievens, F., & Chapman, D. (2021). *Recruitment and Selection in the Age of Digital Transformation*. https://www.researchgate.net/publication/336771720_Recruitment_and_Selection
- Lindborg, E. (2023). *Designing for user engagement among young adults: A qualitative study on user engagement in digital mental health services* [Master's thesis, KTH Royal Institute of Technology]. DiVA Portal. <https://kth.diva-portal.org/smash/get/diva2:1788177/FULLTEXT01.pdf>
- LinkedIn. (2022). *Global Talent Trends Report*. https://business.linkedin.com/talent-solutions/global-talent-trends?trk=bl-po&veh=GTT_Takeaways_Blog_Post
- LinkedIn Learning. (2022). *The Skills for Tomorrow's Workforce: The 2022 Workplace Learning Report*. <https://learning.linkedin.com/resources>
- LinkedIn Learning. (2024). *2024 Workplace Learning Report*. <https://learning.linkedin.com/resources/workplace-learning-report>
- Lubin, D. A., & Esty, D. C. (2011). The sustainable economy. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2011/10/the-sustainable-economy>
- L'Oréal. (2020). *Mya - L'Oréal's AI Chatbot for Recruitment*. <https://www.loreal.com/fr/belgique/press-release/human-relations/loral-dploie-avec-mya-systems-une-solution-base-sur-lia-pour-faciliter-lexprience-candidat/>
- Lyons, S. T., & Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), S139-S157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Maeda, J. (2016). *The Laws of Simplicity*. MIT Press. <https://mitpress.mit.edu/9780262539470/the-laws-of-simplicity/>
- Machado, T. J. (2024). *A path towards business cases for automated and autonomous heavy-duty mobile machinery: An interdisciplinary approach*. Dissertation, Tampere University. <https://trepo.tuni.fi/handle/10024/161059>

- Mahika, E. (2011). Generational differences in the workplace. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 243-255. <https://doi.org/10.1007/s10869-010-9163-8>
- Mäkikangas, A., Kinnunen, U., & Feldt, T. (2016). The longitudinal development of employee well-being: a systematic review. *Work & Stress*, 35(5), 571-589. https://www.researchgate.net/publication/290324734_The_longitudinal_development_of_employee_well-being_a_systematic_review
- ManpowerGroup Belgium. (2023). *Pénuries de talents en Belgique – Infographie des résultats 2023*. https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2023/05/1_Belgium_FR_TS_Infographic_2023.pdf
- ManpowerGroup. (2022). Total Workforce Index 2022 – Belgium Snapshot. <https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2022/12/Belgium-market-report.pdf>
- McCordle, M & Fell, A. (2020). *Understanding Generation Alpha: What You Need to Know About the Children of Millennials*. McCordle Research. https://www.researchgate.net/publication/342803353_UNDERSTANDING_GENERATION_ALPHA
- McCordle, M. (2018). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. https://www.researchgate.net/publication/328347222_The_ABC_of_XYZ_Understanding_the_Global_Generations
- McKinsey & Company. (2017). *The Five Trademarks of Agile Organizations*. <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-five-trademarks-of-agile-organizations>
- McKinsey & Company. (2018). *The Impact of Generation Z on the Future of Work*. McKinsey Global Institute. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/sustainable-inclusive-growth/future-of-america/how-does-gen-z-see-its-place-in-the-working-world-with-trepidation>
- Microsoft. (2021). *To Thrive in Hybrid Work, Build a Culture of Trust and Flexibility*. <https://www.microsoft.com/en-us/worklab/work-trend-index/support-flexibility-in-work-styles>
- Mintzberg, H. (1973). *The nature of managerial work*. Harper & Row. https://openlibrary.org/books/OL5289628M/The_nature_of_managerial_work
- Moodle. (2023). *What does Gen Z want from workplace training?* <https://moodle.com/us/news/gen-z-workplace-training/>
- Nnamboze, B. E., & Parumasur, S. B. (2016). Understanding the multigenerational workforce: Are the generations significantly different or similar. *Corporate Ownership and Control*. https://www.academia.edu/51130811/Understanding_the_Multigenerational_Workforce_Are_the_Generations_Significantly_Different_or_Similar
- Nielsen, K., Yarker, J., Brenner, S.-O., & Randall, R. (2017). The importance of transformational leadership style for the well-being of employees working with older generations. *Journal of Organizational Behavior*, 31(2), 128-149. https://www.researchgate.net/publication/23194455_The_importance_of_transformational_leadership_style_for_the_well-being_of_employees_working_with_older_people

- Northouse, P. G. (2021). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage Publications. https://scholar.google.com/scholar?hl=fr&as_sdt=0%2C5&q=Northouse%2C+P.+G.+%282019%29.+Leadership%3A+Theory+and+practice+%288th+ed.%29.+Sage+Publications.+&btnG=
- OECD. (2020). *OECD Employment Outlook 2020: Worker Security and the COVID-19 Crisis*. https://www.oecd-ilibrary.org/employment/oecd-employment-outlook-2020_1686c758-en
- OECD. (2022). *Working better with age*. Paris: OECD Publishing. https://www.oecd.org/en/publications/working-better-with-age_c4d4f66a-en.html
- OpenAI. (2025). ChatGPT [Modèle de langage IA]. <https://chat.openai.com/chat>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Business model generation: A handbook for visionaries, game changers, and challengers*. Wiley. <https://www.wiley.com/en-us/Business+Model+Generation:+A+Handbook+for+Visionaries,+Game+Changers,+and+Challengers-p-9781118656402>
- Palos-Sánchez, P. R., Baena-Luna, P., & Silva-O'Connor, D. (2022). *Exploring employees' beliefs regarding the potential benefits of virtual worlds for group cohesion: gather town*. *Multimedia Tools and Applications*, 82, 24943–24965. <https://doi.org/10.1007/s11042-022-14308-7>
- Patagonia. (n.d.). *Worn Wear Program*. <https://www.patagonia.com/worn-wear/>
- Pataki-Bittó, F., & Kapusy, K. (2021). Work environment transformation in the post COVID-19 based on work values of the future workforce. *Journal of Corporate Real Estate, ahead-of-print*(ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/JCRE-08-2020-0031>
- Picault, F., Castro, J.-L., & Chevalier, F. (2022). *Towards a Polyphonic Approach to Change Management*. Cambridge Scholars Publishing. <https://www.cambridgescholars.com/product/978-1-5275-8934-6>
- Planète Rocket. (2023). *Les outils de communication que la génération Z préfère en entreprise*. <https://planeterocket.com/les-outils-de-communication-que-la-g%C3%A9n%C3%A9ration-z-pr%C3%A9f%C3%A8re-en-entreprise.html>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On the Horizon*, 9(5), 1-6. <https://www.marcprensky.com/writing/prensky%20-%20digital%20natives,%20digital%20immigrants%20-%20part1.pdf>
- Proselect. (s.d.). *Talent management*. Consulté le 29 octobre 2024 à l'adresse <https://www.proselect.be/fr/talent-management/>
- PwC. (2023). *Workforce of the Future*. <https://www.pwc.com/gx/en/services/people-organisation/workforce-of-the-future.html>
- PwC. (2024). *Future-Proof Your Recruitment Strategy: Emerging Trends in EU Talent Acquisition*. <https://www.eurosciencejobs.com/article/925/future-proof-your-recruitment-strategy-emerging-trends-in-eu-talent-acquisition>
- Robertson, E. (2023). Generation Z's workplace expectations and their impact on HR management. *Journal of Business and Psychology*, 38(1), 15-29. <https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd/1325>

- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2020). *Management* (15th ed.). Pearson.
<https://www.pearson.com/se/Nordics-Higher-Education/subject-catalogue/business-and-management/Management-15e-Robbins-Coulter.html?tab=contents>
- Salesforce. (2022). *Redefining Collaboration in the Digital-First Era*.
<https://www.salesforce.com/news/stories/slack-work-from-anywhere-era/>
- SAP News. (2021, March 1). *Mental health in the workplace: The coming revolution*. SAP News Center. <https://news.sap.com/2021/03/mental-health-in-the-workplace/>
- School of Marketing. (2024). *A deep dive into Superhuman's AI-powered platform*.
<https://academy.schoolofmarketing.co.uk/superhuman-email-ai-platform-review/>
- Schumpeter, J. A. (1934). *The Theory of Economic Development*. Harvard University Press.
<https://www.hup.harvard.edu/catalog.php?isbn=9780674879904>
- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2020). Technology and talent analytics for talent management—a game changer for organizational performance. *International Journal of Organizational Analysis*.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/IJOA-01-2019-1634/full/html>
- Smith, A., & Anderson, M. (2017). *The gig economy: Work, flexibility, and the future*. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org>
- Solanki, R., Sujee, S., & Dalwai, T. (2024). AI and Industry 4.0: A review of applications and contributions. In *Technical and Vocational Education* (pp. 87-105). Springer.
https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-981-99-7798-7_7
- Stanford News. (2022, January 20). *What you should know about Gen Z*. Stanford University.
<https://news.stanford.edu/stories/2022/01/know-gen-z>
- Statista. (2021). Percentage of U.S. employees who had feelings of burnout pre-COVID Jan. 2020 vs. Feb. 2021, by generation. *Statista*. <https://www.statista.com/statistics/1256283/burnout-among-us-employees-by-generation/>
- Stor, M. (2024). Employee retention and company performance results: The mediating role of HRM outcomes in foreign subsidiaries of Central European MNCs. *ResearchGate*.
https://www.researchgate.net/publication/385851125_Employee_retention_and_company_performance_results_the_mediating_role_of_HRM_outcomes_in_foreign_subsidiaries_of_Central_European_MNCs
- Sugerman, J. (2009). Using the DiSC® model to improve communication effectiveness. *Industrial and Commercial Training*, Emerald Publishing.
<https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/00197850910950952/full/html>
- Susanto, E., & Susilo, B. W. (2024). Employing artificial intelligence in management information systems to improve business efficiency. *Journal of Management and Informatics*.
<https://jmi.stekom.ac.id/index.php/jmi/article/view/30/42>
- TrackerRMS. (2023, January 9). *Recruitment communication and candidate engagement trends 2023*.
<https://www.tracker-rms.com/blog/recruitment-communication-and-candidate-engagement-trends-2023/>

Twenge, J. M. (2010). A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 201-210.

<https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/0149206309352246>

Twenge, J. M. (2017). *iGen: Why Today's Super-Connected Kids Are Growing Up Less Rebellious, More Tolerant, Less Happy - and Completely Unprepared for Adulthood*. Simon & Schuster.

<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/fcsr.12345>

Unilever. (2024). *Equity, diversity & inclusion report 2024*.

<https://www.unilever.com/files/7e06124b-dd65-4f26-a152-b72fbaa1921f/2024-unilever-edi-report-final.pdf>

Vosters, S. M. C., & van der Voordt, T. (2019). Workplace needs and their support; are millennials different from other generations? *Proceedings of the European Real Estate Society (ERES)*.

<https://www.researchgate.net/publication/334051584>

Welcome to the Jungle. (2021). *Combien coûte vraiment un mauvais recrutement ?*

<https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/mauvais-recrutement-cout>

Workday. (2022). *AI for Employee Engagement*. <https://www.workday.com>

World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report*. <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020>

Wu, J., & MengXiang, Z. (2024). Corporate innovation and performance: A textual measure based on securities analysts' research reports. *Technology Analysis & Strategic Management*, 36(4).

<https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09537325.2024.2417406>

Ziatdinov, R., & Cilliers, J. (2021). Generation Alpha: Understanding the next cohort of university students. *European Journal of Contemporary Education*, 10(3), 783–789.

<https://doi.org/10.13187/ejced.2021.3.783>

EXECUTIVE SUMMARY

In a fast-changing labor market, companies face two major challenges: adapting to the expectations of new generations and integrating emerging technologies, particularly AI, into their HR practices. This thesis explores how Generations Z and Alpha are reshaping talent expectations and how companies, especially in the HR services sector, must evolve to remain attractive, retain talent, and maintain long-term competitiveness. It also highlights the role of emerging technologies, both as performance enablers and sources of ethical tension.

This research was conducted over a two-year work-study experience at Proselect, a Belgian HR consultancy firm. It addresses the following main research question: To what extent do the characteristics of Generations Z and Alpha redefine the labor market, and what adjustments in recruitment, talent management, and managerial leadership should be made to attract and retain them effectively?

The first section develops a theoretical framework grounded in generational sociology, organizational behavior, and HR digitalization. It defines the values of Generations Z and Alpha, such as purpose, flexibility, autonomy, and well-being, and explores how digital tools, including AI, are reshaping HR processes and organizational cultures. It also challenges some preconceived ideas about younger generations, such as the notion that digital natives require no guidance when navigating new technologies.

The second section presents qualitative findings from semi-structured interviews with HR professionals, managers, and young talents. These highlight clear misalignments between traditional HR models and generational expectations, along with diverse views on the use of AI in recruitment and daily workflows. A transversal analysis identifies key tensions: standardization vs. personalization, automation vs. human connection, and efficiency vs. ethics.

From these insights, the thesis offers practical recommendations to help organizations align their HR practices with ongoing generational and technological shifts.

The thesis concludes with a reflexive report, emphasizing the personal and professional growth developed through this academic and corporate experience.

MOTS-CLÉS/KEYWORDS: *Gen Z, Gen Alpha, talent expectations, AI, digital tools, ethics, flexibility, autonomy, recruitment, HR practices, leadership, work-study, qualitative research, organizational culture.*

NOMBRE DE MOTS/WORD COUNT: 30,173



Ecole de Gestion de l'Université de Liège