



## Le recrutement des nouvelles générations : quels défis pour les entreprises ?

### Recruiting the new generations: what are the challenges for companies?

Siham AJDOUR<sup>1</sup>, Boutaina El KHATTAB<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Professeur universitaire, Ecole Nationale de Commerce et de Gestion de Tanger, Maroc

<sup>2</sup> Doctorante en Economie et Gestion, Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales de Tanger, Maroc

**Abstract:** *The article studies the challenges faced by companies when recruiting new generations (Generation Y and Generation Z). Particularly, it examines the experience of Baby Boomer and Generation X employers in recruiting these new generations. A qualitative research was used in order to collect information from 15 employers from different sectors of activity, from companies of different sizes, in the Tanger-Tetouan region. The interviewees shared details about the difficulties encountered and the problems found during the recruitment process. In this context, several challenges were identified, mainly related to generational differences, technological changes and company shortcomings. The results served as a basis for the validation of our hypotheses, which were generally confirmed.*

**Key Words:** Generation, Recruitment, Employer, Candidate, challenges, generational differences, difficulties.

**Résumé :** *L'article étudie les défis auxquels sont confrontées les entreprises lorsqu'elles recrutent les nouvelles générations (génération Y et génération Z). Il examine en particulier l'expérience des employeurs issus de la génération des baby-boomers et de la génération X dans le recrutement de ces nouvelles générations. Une recherche qualitative a été utilisée pour recueillir des informations auprès de 15 employeurs de différents secteurs d'activité, d'entreprises de tailles différentes, dans la région de Tanger-Tétouan. Les personnes interrogées ont fourni des détails sur les difficultés rencontrées et les problèmes constatés au cours du processus de recrutement. Dans ce cadre, plusieurs défis ont été identifiés, principalement liés aux différences générationnelles, aux changements technologiques et aux manquements de l'entreprise. Les résultats ont servi de base à la validation de nos hypothèses, qui ont été généralement confirmées.*

**Mot clefs :** Génération, Recrutement, Employeur, Candidat, défis, Différences générationnelles, Difficultés.

## 1. INTRODUCTION

Quand on parle de génération, on parle d'un groupe de personnes qui ont été modelées par les temps dans lesquels elles ont grandi. Chaque génération se caractérise par un ensemble de marqueurs temporels qui tiennent au contexte économique, aux évolutions technologiques et à la culture de l'époque. On compte actuellement six générations : la génération silencieuse (de 1925 à 1944), les baby-boomers (de 1945 à 1963), la génération X (de 1964 à 1978), la génération Y (de 1979 à 1994), la génération Z (de 1995 à 2010) et enfin, la génération Alpha (dès 2011). Valeurs, motivations et préoccupations divergent selon ces grandes catégories.

Toutefois, quatre générations coexistent sur le marché du travail aujourd'hui. Il s'agit des baby-boomers, des X, des Y et des Z. Les deux dernières générations marquent cependant une rupture avec les précédentes. Même si elles font partie de générations différentes, elles ont des caractéristiques communes. L'évolution technologique a eu un fort impact sur les deux. Le style de vie, le monde du travail, les modes de communication et d'information changent aussi vite que les nouvelles générations doivent s'adapter et sont devenues plus exigeantes. Connues pour leur maîtrise du web et des réseaux sociaux, les nouvelles générations sont désormais très présentes et occupent une place importante sur le marché du travail, qu'elles bousculent avec leurs nouvelles perspectives et revendication. Selon Carol Allain (2017) : « Par ses demandes et ses attentes, chaque génération suggère une remise en question de l'ensemble du processus de reconnaissance et de la fonctionnalité du travail ».

Dans ce contexte, nous nous demandons quels sont les défis que ces nouvelles générations posent à l'entreprise lors de leur recrutement ?

L'objet de cet article est de s'interroger sur les problèmes auxquels sont confrontées les entreprises dans le cadre du recrutement des dernières générations, précisément les générations Y et Z. Il s'agit entre autres d'identifier les types de difficultés rencontrées au cours du processus de recrutement par les employeurs des générations qui les précèdent (les Baby-boomers et la génération X).

Dans les prochaines pages, nous revenons, dans un premier temps, sur la définition du concept de générations et nous présentons les caractéristiques des générations, sujet dans cette étude. Puis nous donnons un aperçu sur le processus de recrutement. Dans un deuxième temps, nous expliquons le cadre méthodologique avant de présenter les résultats obtenus par rapport à trois dimensions du recrutement : L'attraction des candidats, la sélection des candidats et finalement l'accueil et l'intégration des nouvelles recrues. Nous concluons en identifiant les principaux défis pour

l'entreprise et leurs implications pour ses pratiques de recrutement.

## 2. REVUE DE LITTERATURE

Dans cette section, nous allons tout d'abord définir le concept de générations, présenter les différentes générations, pour ensuite aborder les caractéristiques des dernières générations à intégrer le marché du travail. Après, nous donnerons la définition du processus de recrutement, nous présenterons ses étapes ainsi que les moyens les plus utilisés tout au long de ce processus.

### 2.1. Le concept des générations

#### 2.1.1. La définition de génération

Le terme génération, largement utilisé dans le langage courant, ne peut être résumé en quelques lignes (Allain, 2017). Dans ce sens, Michel Winock (1989) affirme que « la génération est un concept dont l'usage est spontané mais la définition est ardue ». Il s'agit d'une notion polysémique et polémique qui, en se limitant aux sciences humaines et sociales, nous amène à la définir selon trois perspectives. Du point de vue démographique, elle désigne la cohorte de naissances et correspond à un groupe de personnes ayant un peu près le même âge. Dans la perspective généalogique, le terme renvoie à un lien de filiation et au groupe de personnes classées selon ce lien. Appliqué généralement à la parentèle (au sens biologique), il est possible qu'il regroupe des personnes d'âge indifférent qui partagent le même degré de parenté avec un groupe de référence (au sens classificatoire).

Au sens sociologique, une génération regroupe des personnes qui ont évolué au cours d'une période plus ou moins homogène. Le milieu économique, technologique, culturel et social dans lequel ils évoluent déterminera les tendances des valeurs et des habitudes de cette génération. Et ce sont ces tendances qui la rendent différente de la précédente, comme elles permettront de la rendre différente de la suivante (Desplats et Pinaud, 2015). Dans une définition plus globale, le conférencier international Carol Allain dans son livre « le choc des générations » apparu en 2017, dans lequel il s'est basé sur les idées avancées par des auteurs depuis le XIXe siècle jusqu'à nos jours, définit le concept de génération comme une cohorte qui vit une histoire commune et possède des valeurs communes. Sa durée dépend du rythme selon lequel s'opère les changements (loi de Moore<sup>1</sup>). Elle est employée à des fins de classification sociale. Selon lui, les générations sont incarnées en des groupes sociaux qui interagissent et structurent la société.

<sup>1</sup> La loi de Moore est une loi empirique décrivant et prédisant l'évolution au cours du temps de la densité d'intégration des composants sur un circuit (qui est directement reliée à la taille de ces composants).

Enfin, il convient de signaler que la délimitation précise des groupes de chaque génération semble difficile, toutefois les frontières temporelles supposent certains territoires communs. Ainsi, les générations ne sont pas fortement divisées, mais généralement leurs caractéristiques peuvent s'appliquer à l'ensemble de la classe d'âge. Les auteurs utilisent des noms différents pour désigner les catégories de générations, et leur catégorisation temporelle est aussi parfois définie autrement (Bencsik, Horváth-Csikós, Juhász, 2016).

### 2.1.2. Les caractéristiques des groupes générationnelles au travail

Selon William Strauss et Neil Howe (1997), les cohortes générationnelles sont assez prévisibles dans la façon dont elles progressent au sein de la culture. Ces chercheurs suggèrent que les groupes n'ajoutent pas simplement les caractéristiques de la génération précédente. Au lieu de cela, divers facteurs influent sur les groupes de sorte que les changements générationnels fluctuent en fonction de ce qui se passe au sein d'une culture particulière. Aujourd'hui, on peut distinguer quatre générations qui se côtoient au travail :

#### ▪ La génération des baby-boomers (1945-1963)

Son nom fait référence à l'augmentation importante du taux de natalité survenue après la fin de la Seconde Guerre mondiale (Ollivier et Tanguy, 2017). Constituant une cohorte surreprésentée, les baby-boomers sont nés dans une ère de croissance économique forte, celle des Trente Glorieuses (Allain, 2017). Ils ont bénéficié d'une meilleure éducation et trouvent facilement du travail (Desplats et Pinaud, 2015).

Au travail, ces individus sont fidèles, dévoués et conformistes. Ils respectent l'autorité, croient en la hiérarchie et font preuve de constance (Allain, 2017, Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009). D'ailleurs, ils sont des carriéristes qui préfèrent rester dans la même entreprise et se construire une solide réputation plutôt que de changer à nouveau de carrière (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010). Les baby-boomers sont davantage orientés vers des objectifs à long terme que les générations X et Y. Pour eux, le succès et la réussite exigent des sacrifices et un travail acharné (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015). La vie professionnelle occupe une place importante dans leur vie, ils ont tendance à s'y identifier et ont donc un niveau d'engagement élevé (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015, Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010). Ils sont aussi qualifiés de travailleurs ardents et pensent que la passion se traduit par les longues heures passées au travail (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015, Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009).

À leurs yeux, les titres et les symboles de reconnaissance liés à leur statut social sont très importants (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010). Carol Allain (2017) les considère comme obsédés par la préparation de la vieillesse, visant à acquérir des biens immobiliers et à épargner pour la retraite. Aujourd'hui âgés de 76 ans, les plus âgés de cette génération ont toujours une grande influence sur la société et continuent de la façonner. Ils appréhendent les nouvelles technologies avec prudence et sont désireux de rester jeunes et d'éviter que leur esprit ne se sclérose, ouvrant la voie à l'éducation et contribuant à l'autonomisation des jeunes générations (Allain, 2017).

#### ▪ La génération X (1964-1978)

Le nom de " génération X " a été donné par deux sociologues américains, Neil Howe et William Strauss, d'après l'expression " né sous X ". Une identité méconnue renvoyant aux valeurs sociales et culturelles ébranlées (Desplats et Pinaud, 2015). Ils ont subi la récession économique et ont été les premières victimes de la montée du chômage (Ollivier et Tanguy, Allain, 2017). Face à cette situation délicate, les jeunes de la génération X n'ont eu d'autre choix que de prolonger leurs études et d'accepter ensuite des salaires plus faibles (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010). Dès lors, la correspondance entre le diplôme et le niveau de salaire a été remise en question (Ollivier et Tanguy, 2017). Ceux-ci ont été amenés à accepter les exigences du marché du travail telles qu'elles sont (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015). Ils ont grandi avec la promesse d'un avenir meilleur (Allain, 2017).

Elles ont une soif d'information et sont capables de trier et d'assimiler rapidement de grandes quantités d'informations (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009). Ces personnes sont les premières à se familiariser avec les nouvelles technologies et à les introduire dans leur quotidien (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010, Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015, Allain, 2017). Par conséquent, la génération X accepte bien le changement et sait vivre avec l'incertitude (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015, Allain, 2017). Ils s'intéressent au développement des compétences et valorisent les responsabilités au-delà du titre ou du poste occupé. Elles privilégient les récompenses à caractère intrinsèque et se concentrent sur les résultats (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015).

Les membres de cette génération veulent que leurs efforts soient reconnus et appréciés (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009) et offrent le meilleur d'eux-mêmes aux employeurs qui répondent à leurs attentes. Ils ne font pas de sacrifices pour l'entreprise et ont tendance à en changer souvent (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015). Pourtant, les employés de cette génération ne sont pas déloyaux, mais plutôt incrédules envers les institutions. Leur loyauté est basée sur un intérêt mutuel de court terme (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009). Et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle

leur importe beaucoup. (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010, Ollivier et Tanguy, 2017). Cette génération exige et recherche de meilleures conditions de travail et n'accepte pas le *statu quo* (Allain, 2017). Ils contestent l'autorité, de même que les structures fortement hiérarchisées et la verticalité (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010).

Ils sont connus pour être autonomes et optimistes, ils accordent une grande importance à l'éducation, à l'indépendance et aux valeurs familiales (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009), et ils ont l'esprit entrepreneurial (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010, Allain, 2017). Les membres de cette génération ont entre 42 et 56 ans et sont majoritairement des cadres ou des dirigeants en 2019.

### ▪ **La génération Y (1979-1994)**

Les membres de cette génération se différencient de leurs aînés, par leur désir de comprendre le pourquoi des choses. Ce qui explique sa dénomination " Génération Why", qui est identique phonétiquement au Y prononcé en anglais (Desplats et Pinaud, 2015). Les Y ont vécu le regain de croissance, la révolution numérique et la société de l'information. Les réseaux sociaux sont pour eux une nécessité (Allain, 2017), ils ont grandi avec des innovations technologiques constantes et les ont intégrées dans leur quotidien (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015). De ce fait, ils ont une parfaite maîtrise des outils technologiques et une grande capacité d'adaptation au changement (Allain, 2017, Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010).

Les Ys tranchent avec les générations qui les précèdent. Peu crédules, ils se permettent facilement de remettre en question les plus âgés (Desplats et Pinaud, 2015), et expriment leurs besoins de manière assez directe (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Allain, 2017). Également peu adepte des pratiques de ses prédécesseurs, ces membres manquent de patience et se caractérisent par leur instantanéité (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, Desplats et Pinaud, 2015, Ollivier et Tanguy, 2017). Ils privilégient le networking, le contact international et les échanges en mode virtuel et immédiat (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010). Ils sont en quelque sorte des zappeurs, Ils basculent volontiers entre différentes activités, ou bien en mènent plusieurs en même temps, ce qui fait d'eux des multitâches (Desplats et Pinaud, 2015). Ainsi les employés Y ont généralement la réputation d'être moins attachés et moins fidèles à une seule entreprise (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015, Allain, 2017, Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010), désireux de changement, ils sont toujours à la recherche de nouvelles expériences (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015, Allain, 2017, Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009).

Ces jeunes sont influencés par l'image convaincante et la réputation de gagnant, Ils apprécient les entreprises d'avant-garde, qui leur montrent leur reconnaissance non seulement par des incitations financières, mais aussi par des activités sociales et de divertissement. En effet, ils attachent une grande importance aux avantages que leur offre l'entreprise (Allain, 2017). Ils veulent être mieux payés et jouir de plus de stabilité financière que la génération qui les a précédés (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015). L'entreprise qui les emploie doit leur offrir une certaine flexibilité dans leur travail (options de télécommunication, travail à temps partiel, congés temporaires) car ceux-ci aspirent à travailler moins mais mieux (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015). Et Comme leurs aînés de la génération X, ils cherchent à concilier vie professionnelle et vie privée (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009, Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010).

Cette cohorte rejette la verticalité et la hiérarchie et impose aux entreprises ses propres outils de travail (Allain, 2017), les salariés appartenant à celle-ci revendiquent leur autonomie mais exigent un accompagnement (Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010, Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015). Privilégiant le travail en équipe, ils valorisent l'interaction sociale et le travail en réseau (Gasse, Audet, Tremblay, D'amboise, Saint-Jean, 2009) et éprouvent une profonde satisfaction à l'idée de contribuer (Allain, 2017, Ollivier et Tanguy, 2017). Cette génération a une vision plutôt entrepreneuriale du travail (Allain, 2017), ses représentants sont avides de progresser au sein de leur entreprise, sont convaincus que l'éducation reste un facteur clé de réussite (Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015) et sont soucieux de leur développement personnel (Ollivier et Tanguy, 2017). Âgé entre 41 et 26 ans, ils constituent aujourd'hui la plus grande population de jeunes travailleurs sur le marché du travail.

### ▪ **La génération Z (1995-2010)**

Cette génération a été logiquement nommée " génération Z " (Desplats et Pinaud, 2015). Ces jeunes ont vécu une crise économique de grande ampleur depuis leur naissance et ont été influencés par le terrorisme (Allain, Ollivier et Tanguy, 2017). Cette génération partage un ensemble de caractéristiques avec sa devancière, en particulier sa capacité à s'adapter au contexte mondial et à utiliser les dernières technologies (Iorgulescu, 2016). En outre, les Z sont des véritables natifs du numérique et ils sont hyper-connectés (Allain, 2017), ils ont intégré le numérique dans leur vie quotidienne et ne font pas de distinction entre les contacts réels et virtuels (Desplats et Pinaud, 2015).

Ces individus s'identifient à la logique de la mode, de la séduction facile et de la recherche du succès immédiat. Ils ont en commun avec les Y leur impatience (Allain, 2017). D'ailleurs, ils sont ultra-instantanés mais plus réalistes et circonspects par rapport aux Y (Ollivier et Tanguy, 2017).

C'est la génération de la récompense immédiate qui veut profiter de chaque instant (Desplats et Pinaud, 2015). Le bonheur au travail est très important pour eux. S'ils ne parviennent pas à y trouver ce bonheur, ils penseront à quitter leur emploi facilement (Ozkan et Solmaz, 2015). La fidélité à l'entreprise est devenue une notion dépassée, l'entreprise est choisie le temps d'un passage, suivant les ambitions du moment (Desplats et Pinaud, 2015). En effet, les Z pourront changer d'emploi plus de 10 fois dans leur vie (Allain, 2017). Pour les retenir, leur employeur devra leur offrir la possibilité de se développer, de découvrir de nouvelles choses et de gravir les échelons. En fait, les perspectives d'avancement constituent pour eux le principal facteur de choix d'un emploi à temps plein.

Par ailleurs, ce groupe de personnes a un grand besoin de relations humaines, ce qui implique qu'elles ne travaillent que pour des superviseurs qui développent de bonnes relations de travail avec leurs employés (Iorgulescu, 2016). Ils ont du respect pour leur supérieur, non pas pour son ancienneté et ses diplômes, mais pour sa capacité d'écoute et son aptitude à proposer des défis inspirants et mobilisateurs. Celui-ci devrait être moins un leader qu'un coach (Allain, 2017). Ils veulent un traitement d'égal à égal, du partage et de la collaboration (Ollivier et Tanguy, 2017). Par rapport aux Y, ils ont tendance à ne pas résister aux relations d'autorité et ont encore plus de facilité à travailler en multitâche, tout en étant plus productive (Iorgulescu, 2016). Enfin, Ces derniers sont conscients qu'ils ont la possibilité d'entreprendre des projets sans nécessairement passer par le parcours du combattant de leurs aînés (Desplats et Pinaud, 2015). Ainsi, ils ont souvent tendance à avoir des initiatives entrepreneuriales (Iorgulescu, 2016, Allain, 2017), à vivre selon leurs préférences (Allain, 2017) et à répondre à leur désir de liberté (Desplats et Pinaud, 2015). Actuellement âgés de 27 à 11 ans, ils sont les derniers à intégrer le marché de l'emploi.

En somme, les portraits des générations ci-dessus ne sont que des modèles et ne s'appliquent pas nécessairement à tous ceux qui appartiennent à la même génération. Ils servent cependant de point de départ à la présente étude, qui vise à identifier les difficultés liées aux différences générationnelles rencontrées lors du processus de recrutement.

## 2.2. Le processus de recrutement

### 2.2.1. Définition du processus recrutement

Le recrutement est une situation d'évaluation des compétences des ressources humaines en conformité avec les règles éthiques. Un recrutement de qualité est le fruit de la correspondance entre la personne recrutée et le besoin, immédiat et futur, de l'entreprise. (Peretti, 2016). Il peut être effectué en interne, dans ce cas il est souvent similaire à une promotion, ou en externe. Il est possible qu'il soit intégré ou externalisé à des

professionnels en la matière. Cette activité est stratégique pour l'entreprise (Moulette et Roques, 2014).

Ainsi, le processus de recrutement consiste à trouver et à attirer le meilleur candidat pour un poste défini (Ferrary, 2014). Il prend naissance dans la détection d'un besoin et continue ainsi jusqu'à l'accueil et l'intégration du nouveau embauché au sein de l'entreprise (Moulette et Roques 2014). Toutefois, nous n'allons retenir ici que trois étapes où le contact entre le recruteur et la recrue est le plus susceptible d'influencer le processus.

### 2.2.2 Les étapes du processus de recrutement

#### A. Attirer les candidats

Une bonne attractivité assure à l'entreprise un choix intéressant de candidats et lui permet de recueillir une bonne quantité de candidatures de qualité.

Il s'agit tout d'abord de soigner l'image de l'employeur, qui devient de belle importance pour attirer les candidats. L'image de l'employeur fait partie de l'image globale de l'entreprise et repose sur des perceptions de ses valeurs, de sa culture, de ses avantages et de sa politique de ressources humaines, etc. Différents moyens peuvent être mobilisés pour la développer : mettre en place des programmes ou des "packages" comprenant des avantages à la carte, une rémunération attractive, des horaires personnalisés ou encore développer une personnalité en lui attribuant des valeurs. (Guerrero, 2014)

Une deuxième condition est de rédiger une offre d'emploi attractive mais réaliste. Les tâches et la mission doivent être présentées de manière favorable et non exagérée. Cette offre doit ensuite être envoyée aux personnes potentiellement intéressées et dont le profil est intéressant pour l'entreprise (Ferrary, 2014).

Enfin, il est important de choisir la bonne stratégie pour la campagne de recrutement afin de recueillir le plus grand nombre de candidatures pertinentes et adaptées au poste à pourvoir.

#### B. Sélectionner les candidats

Cette étape consiste à comparer un modèle prédéfini du candidat recherché à base de critères (Lethielleux, 2015). Le défi ici consiste à trouver la personne qui répond le mieux au profil de poste préalablement établi. L'employeur reste donc dans l'incertitude quant aux compétences du candidat (savoir-faire, savoir-être, savoir-développer, savoir-manager) (Ferrary, 2014).

Il est particulièrement difficile de repérer quelques-unes de ces compétences avant l'embauche. Par exemple, l'évaluation de l'aptitude d'un candidat à gérer des situations de crise, son honnêteté ou sa capacité à manager des équipes. Ainsi, les méthodes d'évaluation sont utilisées pour réduire l'incertitude sur la qualité des

employés pendant la période de sélection des candidats (Ferrary, 2014).

Le plus grand nombre d'outils RH a été développé pour l'étape de sélection des candidats. Ces outils sont supposés rassurer les recruteurs et garantir la qualité des candidats et leur bonne correspondance avec la culture de l'entreprise et le poste à pourvoir (Guerrero, 2014). Parmi Ces outils de sélection les plus utilisés, nous pouvons citer:

#### ▪ **Le curriculum vitae et la lettre de motivation**

L'analyse des CV (curriculum vitae) est la toute première étape du processus d'évaluation. Elle permet de se renseigner sur les qualifications et le parcours professionnelle des candidats (Ferrary, 2014). Ainsi, le CV est un support informatif qui permet à l'entreprise de découvrir les profils des candidats (Guillot-Soulez, 2016) et de procéder à une première sélection à base de critères préalablement établis.

En principe, une lettre de motivation est jointe au CV. Elle sert à informer le futur employeur des motivations du candidat à postuler pour le poste. Souvent, les candidats l'utilisent pour montrer que leur profil correspond au poste et qu'ils ont une idée claire des raisons qui motivent leur candidature (Lethielleux, 2015).

#### ▪ **Les entretiens de recrutement**

L'entretien a toujours été une étape cruciale dans l'ensemble du processus de recrutement. L'objectif est d'évaluer le candidat et d'en savoir le plus possible sur lui, son parcours professionnel et ses aspirations futures, mais également de l'informer sur l'entreprise et le poste pour lequel il se présente (Guillot-Soulez, 2016). En général, les candidats auront à passer plusieurs entretiens avec différents interlocuteurs (le responsable des ressources humaines, un psychologue, un chef de service ou de département...) avant d'être embauchés. Il ne suffit pas d'analyser le dossier de candidature (CV et lettre de motivation).

Différents types d'entretiens sont envisageables. Il peut s'agir d'un entretien directif basé sur des questions ouvertes ou fermées, d'un entretien non directif permettant au candidat de s'exprimer librement (Lethielleux, 2015), d'un entretien individuel ou d'un entretien de groupe provoquant une certaine compétition entre les candidats (Ferrary, 2014).

#### ▪ **Les tests de recrutement**

Les tests de recrutement sont des outils d'évaluation des connaissances et des compétences des candidats, permettant de découvrir la personne en tant qu'employé potentiel et de vérifier son aptitude à exercer la fonction. En ce sens, ils constituent une véritable aide à la décision

(Guillot-Soulez, 2016). Ces tests peuvent être catégorisés en trois grandes familles : les tests d'aptitude, les tests personnalité et les tests de compétences interpersonnelles (Guerrero, 2014).

- Tests d'aptitude : Ces tests évaluent les aptitudes techniques et professionnelles des candidats, que ce soit sur le plan physique ou mental. Ils sont axés sur les connaissances et le savoir-faire des candidats ;

- Tests de personnalité : Ces tests évaluent les traits de caractère visibles et identifiables des candidats. Ils portent sur les compétences en matière de gestion de soi et de management ;

- Tests de compétences interpersonnelles : Ces tests évaluent les candidats sur les dimensions interpersonnelles ou de leadership. Ils comprennent les tests de quotient émotionnel (QE, par analogie avec le QI),

#### ▪ **Les mises en situation**

L'objectif de l'évaluation situationnelle est d'observer le candidat dans une situation professionnelle fictive qu'il est susceptible de vivre dans son futur poste, afin de voir comment il réagirait dans ce type de situation et d'évaluer concrètement ses capacités et son comportement (Guerrero, 2014).

Ces tests peuvent être effectués individuellement ou en groupe. Dans le cas des groupes, l'objectif est généralement de juger si le candidat a la capacité de travailler en équipe, de prendre des initiatives et de se montrer assertif au sein d'un groupe (Lethielleux, 2015).

### **C. Accueillir et Intégrer**

L'étape socialisation (ou intégration) correspond à la période durant laquelle le candidat recruté est accueilli et fait sa toute première impression de l'entreprise. Cette période est une opportunité pour prouver la validité des promesses faites précédemment, mais aussi pour vérifier que la nouvelle recrue possède les compétences requises pour le poste.

C'est lors de la phase d'intégration que l'on s'assure que les compétences attendues collent à la nouvelle recrue et qu'on lui facilite la prise de fonction et la compréhension rapide de son rôle.

Il existe un bon nombre de pratiques pour rendre facile l'intégration des nouvelles recrues. Néanmoins, l'outil de socialisation le plus déployé est le programme d'accueil. Il rassemble une série d'actions qui aident à l'intégration des nouvelles recrues. (Guerrero, 2014)

### **3. Cadre méthodologique**

Dans cette section, nous commencerons par rappeler notre problématique de départ et énoncer nos hypothèses, pour ensuite nous pencher sur les différents choix effectués et moyens mobilisés dans le cadre de notre étude qualitative.

### 3.1. La problématique et les hypothèses de travail

Les générations Y (née entre 1979 et 1994) et Z (née entre 1995 et 2010) présentent de nombreuses caractéristiques qui bousculent les règles de l'entreprise et modifient en profondeur les pratiques managériales. On peut alors se demander si ces nouvelles générations représentent un défi au recrutement, surtout lorsque les employeurs sont issus des générations précédentes, un baby-boomer (né entre 1945 et 1963) ou un X (né entre 1964 et 1978).

Pour y répondre, nous formulons les hypothèses suivantes :

**H 1 :** Les recruteurs des générations précédentes (BB et X) trouvent qu'il est plus difficile de recruter des membres des nouvelles générations (Y et Z).

**H 2 :** L'opération du recrutement diffère significativement avec les nouvelles générations (Y et Z).

**H 3 :** Les entreprises devront repenser leur processus de recrutement pour mieux recruter les nouvelles générations (Y et Z).

### 3.2. L'échantillonnage

Nous avons constitué notre échantillon par choix raisonné, afin de choisir ses éléments avec précision et donc de mieux assurer le respect de nos critères de sélection. Ainsi pour faciliter la généralisation des résultats, nous nous sommes constitué un échantillon homogène à caractère typique. Dans cette perspective, à partir de secteurs d'activité variés (comptabilité, agroalimentaire, grande distribution, automobile, mailing, etc.) et d'entreprises de tailles différentes, nous avons sélectionné une quinzaine d'employeurs en fonction de deux critères : leur appartenance aux générations BB ou X (nous nous basons sur leurs groupes d'âge) et leurs statuts leur permettant de prendre part au processus de recrutement (directeur, associé, responsable RH, chargé de recrutement, manager, etc.)

### 3.3. La collecte des données

Pour recueillir les données de notre recherche, nous avons mené des entretiens individuels semi-structurés, le but étant de permettre aux personnes interrogées de s'exprimer librement. Nous espérons ainsi recenser le maximum de difficultés rencontrées par les employeurs lors du recrutement des nouvelles générations. Notre guide d'entretien (voir annexe 1) a été élaboré sur la base de la littérature établie et se compose de trois questions principales, chacune correspondant à un moment clé du processus de recrutement, complétées au cours de l'entretien par un certain nombre de questions, dites d'investigation et d'autres d'implication, visant à clarifier les réponses et à développer les idées. Il y a eu 15 entretiens, d'une durée d'environ 20 minutes chacun,

menés par téléphone ou au bureau entre mai et juin 2021. Les réponses des participants ont été notées sur papier, puis transcrites sur ordinateur.

### 3.4. L'analyse des données

Nous avons procédé par analyse de contenu. Pour ce faire, tout d'abord, nous avons retranscrit l'intégralité des entretiens. Puis, nous avons utilisé le logiciel d'analyse de données qualitatives " Nvivo " dont le principe, selon Tesch (1990), est le processus de la décontextualisation et la recontextualisation du recueil. Le principe revisité et expliqué par Frédéric Deschenaux (2007) consiste à prendre un extrait de texte hors de son contexte pour constituer des catégories rassemblant les extraits portant sur un même sujet, puis à les amalgamer pour former un tout signifiant.

Le traitement des données recueillies a été réalisé par rapport à trois moments clé du processus de recrutement :

- L'attraction des candidats issus des nouvelles générations.
- La sélection des candidats issus des nouvelles générations.
- L'accueil et l'intégration des embauchés issus des nouvelles générations.

Ces trois catégories, ont constitué le fondement de la formulation des thèmes pertinents pour Nvivo. Ensuite, grâce aux procédés de codage opérés sur chacune des catégories énoncées, nous avons pu mettre en évidence un certain nombre de sous-catégories de thèmes. Et enfin, nous avons procédé au regroupement et à la reformulation des différents thèmes.

## 4. RESULTATS ET DISCUSSION

Plusieurs types de difficultés ont été identifiés à la suite des entretiens réalisés. En effet, nos répondants ont soulevé un certain nombre de points que nous avons classés dans un tableau comportant un total de trois catégories et sept sous-catégories:

**Tableau1 : Catégories et sous-catégories identifiées**

L'attraction des candidats issus des nouvelles générations	Transformation numérique / digitalisation
	Développement de la marque employeur
La sélection des candidats issus des nouvelles générations	Manque d'adéquation entre formation et besoin de marché
	Pénurie de compétences
	Recherche des soft skills
L'accueil et l'intégration des embauchés issus des nouvelles générations	Mauvaises pratiques d'intégration
	Comportements gênants constatés

#### 4.1. Attirer les candidats des nouvelles générations

L'analyse des données recueillis dans le cadre de cette phase a révélé que le tout premier défi pour attirer les dernières générations de candidats est la **transformation numérique ou la digitalisation**.

« L'une des contraintes auxquelles notre entreprise doit faire face pour attirer les nouvelles générations est le développement des nouvelles technologies ... L'innovation dans les modes de communication et le développement des outils de télécommunication, ainsi que l'utilisation intensive des réseaux sociaux, font que la manière de faire n'est plus la même. » RRH, services portuaires

Cette évolution technologique a fait de l'image de **marque de l'employeur**, et de son développement, un enjeu non seulement pour attirer de nouveaux talents, mais aussi pour retenir les employés existants. Aux yeux de nos interrogés, les jeunes ont désormais des **attentes très élevées**, que ce soit en termes de conditions de travail, la rémunération ou les perspectives de carrière, ce que certains d'entre eux attribuent au fait qu'ils ont un accès abondant à l'information. Cela varie manifestement en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur et du profil visé.

« La jeune génération de candidats ne croit pas aux promesses. Ils ont besoin de quelque chose de concret. » RRH, industrie agroalimentaire.

« Ils parlent directement du salaire et ont de hautes prétentions salariales. Et sont plus concernés par les

possibilités de développement. » RRH, industrie agroalimentaire.

« Ayant accès à un maximum d'information sur leurs Smartphones... ils voient les autres sur les réseaux sociaux et se font des idées peu réalistes ; ils veulent des conditions de haut standing et abandonnent rapidement, s'ils ne trouvent pas ce qu'ils imaginent. Ils refusent de commencer petit. » Manager de commerce, grande distribution.

« Notre domaine recrute surtout des profils de développeur informatique, Il est difficile de les attirer et encore plus de les fidéliser, car souvent très expérimenté ils préfèrent le freelance. Ils quittent vite. Du coup notre stratégie maintenant est de recruter les fraîchement diplômés, les former dans notre école de formation interne ; on essaie de les fidéliser dès le départ. » RRH, développement informatique.

#### 4.2. Sélectionner les candidats des nouvelles générations

Les perceptions des employeurs interviewés sur les difficultés que présente le recrutement des nouvelles générations lors de la phase de sélection font ressortir trois principaux thèmes : **le manque d'adéquation entre formation et besoin de marché, la pénurie de compétences et la recherche des soft skills**.

Un certain nombre de répondants ont une **opinion négative** sur les acquis académiques des nouvelles générations.

« Je veux dire qu'il y'a pas d'adéquation entre la formation et le marché de l'emploi. Ainsi, pour moi un diplômé du BTS ou de l'ISTA est mieux qu'un lauréat de l'université qui n'a souvent pas acquis le soubassement ; le premier a une formation plus spécialisée et est simple à former. » Associé dans un bureau, comptabilité.

« Je vois que leurs connaissances académiques sont faibles ; le diplôme ne représente pas leur vrai niveau. » RRH, industrie agroalimentaire.

Un seul recruteur, cependant, a exprimé une **opinion indifférente** aux qualifications académiques, et a mentionné l'auto-formation et les compétences comme alternatives.

« Le diplôme sert pour filtre pas plus, c'est l'ère de l'auto-formation. Oublions le diplôme c'est la compétence qui compte. » Directeur magasin, grande distribution.

Aussi quelques-uns de nos interlocuteurs revendiquent une **pénurie de compétences**, Il relève surtout des compétences techniques. Ils ont constaté un déficit par rapport aux métiers de terrain.

« Il y a une pénurie au niveau de certains métiers de terrain ; il y a un fossé par rapport au terrain, ils n'ont que

*des connaissances théoriques.* » Directeur magasin, grande distribution.

« *Je note un déficit de compétences techniques dans certains métiers de base de notre activité (gestion de la production, gestion des stocks, contrôle de la qualité).* » DRH, industrie agroalimentaire.

« *Dans notre entreprise, on trouve des difficultés dans la recherche des personnes qualifiées, notamment pour des postes qui demandent un niveau de maîtrise. Le problème c'est que sur le marché du travail tu ne peux pas compter sur des profils juniors car ça demande beaucoup plus de temps pour les former et ça nécessite une surveillance constante par ce qu'ils n'ont pas assez d'expérience et de connaissance techniques.* » RRH, services portuaires.

D'autre part, nombre d'entre nos interviewés ont déclaré avoir eu des difficultés dans leur **quêtes des soft skills**. Ils ont pointé des qualités personnelles telles que : la patience, la motivation, l'engagement, le leadership, etc.

« *Pendant l'entretien, dans un contexte administratif comme le nôtre, on recherche la patience, le charisme, la ponctualité... ils n'ont pas ça.* » Associé dans un bureau, comptabilité.

« *Ce sont les qualités personnelles qui comptent. Il est difficile de trouver des profils dotés de motivation, d'engagement, de responsabilité et surtout de leadership.* » Directeur magasin, grande distribution.

#### 4.3. Accueillir et intégrer les nouvelles générations

Dans cette dernière phase, celle de l'accueil et de l'intégration, deux types de difficultés ressortent des réponses recueillies : **les mauvaises pratiques d'intégration de l'entreprise et les comportements gênants constatés chez les membres des nouvelles générations**.

L'un de nos interlocuteurs nous a dit que le problème à ce stade pouvait être la conséquence d'une **mauvaise stratégie** ou d'une **mauvaise utilisation des outils** d'intégration.

« *Je pense que cela est dû à une stratégie de communication inadéquate et surtout à une mauvaise utilisation des moyens et outils d'intégration. voire à une pauvre stratégie d'intégration mise en œuvre par les entreprises.* » Consulting RH, Agence de recrutement.

Cependant, toutes les personnes interrogées ont évoqué les **comportements gênants constatés** lors de l'intégration des collaborateurs issues des générations Y et Z. Selon la majorité des répondants ces jeunes ont tendance à être moins responsable, moins flexible quant aux horaires de travail et à refuser l'engagement. Ils manifestent une faible volonté d'apprendre, un manque de concentration ou encore une certaine impatience.

« *Moins responsables, ils sont des exécutants... Ils refusent d'apprendre pour rien et négocient des récompenses pour les tâches supplémentaires.* » RRH, industrie agroalimentaire.

« *Ils manquent de discipline. Pas stables et irresponsables, ils ne s'engagent pas et leurs efforts sont faibles ... Fiers de leurs diplômes, ils refusent les tâches en dehors de leur domaine de spécialisation ou qui ne font pas partie de leur mission. Je dirais qu'ils ont une faible volonté d'apprendre et manquent de flexibilité ... ils ont également des soucis de supériorité, voire de respect et de modestie. Généralement, ils manquent de motivation et font preuve de fainéantise.* » RRH, industrie agroalimentaire.

« *Il n'est pas flexible quant aux horaires de travail ; refuse de faire des heures supplémentaires ... il n'arrive pas à se concentrer. Il n'écoute pas et sans maîtriser les bases, il cherche à passer directement à l'action ... Il pense que sa formation lui permet d'aller directement sur le marché.* » Associé dans un bureau, comptabilité.

« *Je tiens à vous dire que ces jeunes manquent de concentration, de patience ... ils sont dépendants du téléphone ... ils refusent les horaires rigides, ils refusent l'engagement et évitent les responsabilités.* » Manager de commerce, grande distribution.

Un des répondants a toutefois fait remarquer une **distinction entre les Y et les Z**, en précisant que les premiers sont plus responsables et plus engagés en raison de leur expérience.

« *Dans l'ensemble, il y a un manque d'engagement ... Mais je précise que les Y sont plus responsables et sont plus enclins à s'engager dès le départ car la majorité d'entre eux a vécu beaucoup de choses comparé aux Z.* » RRH, développement informatique.

Toutes ces constatations émises par les employeurs des générations précédentes témoignent des difficultés rencontrées à chaque étape du processus de recrutement des candidats issus des nouvelles générations. Ces constats vont nous orienter vers la vérification de la validité ou pas des hypothèses avancées plus tôt dans notre article.

#### 4.4. Validation des hypothèses

Rappelons la première hypothèse : « Les recruteurs des générations précédentes (BB et X) trouvent qu'il est plus difficile de recruter des membres des nouvelles générations (Y et Z) ».

Si l'on se réfère au discours de nos répondants, plusieurs ont fait état de quelques difficultés, le recrutement des nouvelles générations étant compliqué pour bon nombre d'entre eux.

« *Le traitement avec Les générations montantes devient de plus en plus complexe.* » RRH, service portuaire.

Ceci suggère donc une différence dans l'expérience de recrutement aux yeux des générations précédentes, objet de notre deuxième hypothèse : « L'opération du recrutement diffère significativement avec les nouvelles générations (Y et Z) ».

L'analyse des données de notre enquête a permis de faire une distinction dans les propos de nos répondants. Certains ont fait remarquer la différence dans l'opération de recrutement en parlant de **leur attitude lorsqu'ils étaient candidats** :

« Lorsque j'ai été recruté, j'ai été clair et modeste, je ne cherchais pas un salaire mais à être valorisé avant. Et j'acceptais bien les critiques pour me construire. » Associé dans un bureau, comptabilité.

« Nous étions modestes, nous avons accepté de travailler avec le minimum pour apprendre. » RRH, industrie agroalimentaire.

D'autres, ont fait leurs remarques par rapport aux **processus de recrutement** :

« Pour mon entretien, j'ai eu à passer par trois personnes et nous avons le minimum d'informations sur le marché. Aujourd'hui, le processus est plus flexible, voire informatisé ; des entretiens faciles, avec moins de personnes ou par le biais de tests en ligne ... de plus, ils ont toutes les informations à leur disposition. » RRH, développement informatique.

« Le jeune est le même, c'est l'exigence informatique qui change le processus ... plus de numérisation et moins de contact. » Directeur magasin, grande distribution.

« Mon expérience du recrutement a été plutôt classique, on peut dire que je suis passé par toutes les phases du recrutement. Puis en tant que recruteur, j'essaie toujours de respecter toutes ces étapes. Je trouve que c'est devenu compliqué » RRH, services portuaires

Enfin, notre dernière hypothèse porte sur la question de l'adaptation aux nouvelles générations de salariés lors du recrutement : « Les entreprises devront repenser leur processus de recrutement pour mieux recruter les nouvelles générations (Y et Z) ».

D'après les réponses obtenues, des employeurs considèrent que **l'adaptation revient aux nouvelles générations** et non à l'entreprise.

« Il faut que les plus jeunes s'adaptent à la culture de l'entreprise et non pas le contraire. » RRH, industrie agroalimentaire.

« La nature de notre activité est bien connue ... un système rigoureux qui est en place depuis des années, on ne va pas le changer pour qu'ils puissent s'adapter. » Associé dans un bureau, comptabilité.

En revanche, d'autres considèrent que **l'entreprise se doit d'opérer un changement** afin d'adapter son recrutement.

« L'entreprise s'adapte au marché de l'emploi ... les nouvelles générations ont tant des avantages que des inconvénients, l'enjeu étant de transformer ces derniers en avantages. » Directeur magasin, grande distribution.

« Généralement, le domaine du recrutement a connu une grande évolution avec le Système d'Information des Ressources Humaines (SIRH) ; cette transition vers le numérique implique l'adoption d'un nouvel état d'esprit. » RRH, services portuaires.

En gros, nos hypothèses étaient toutes valides sur la base du discours recueilli. Mis à part la troisième hypothèse, qui était à moitié validée après l'analyse des données, ce qui s'explique par une divergence dans les propos de nos répondants.

## 5. CONCLUSION

Dans le cadre de cet article, nous avons réalisé une étude qualitative pour découvrir les difficultés que rencontrent les employeurs lorsqu'ils recrutent des candidats issus des nouvelles générations (Y et Z). Nous avons intentionnellement choisi des employeurs des générations précédentes (baby-boomers et génération X) comme interviewés, afin de vérifier l'impact des différences générationnelles sur le processus et, par la suite, identifier les défis que cela représente pour l'entreprise. A chacune des trois étapes du processus de recrutement, telles que définies précédemment, nous avons recensé quelques problèmes qui étaient pour la plupart liés aux caractéristiques indiquées dans les portraits des générations tirés de la littérature scientifiques. Ceci a constitué une ébauche pour notre analyse qualitative afin de déceler un maximum de difficultés auprès de nos interlocuteurs et puis de s'assurer de la validité de nos hypothèses. Généralement, nous avons constaté une cohérence entre ce qui est présent dans la littérature sur les générations et les résultats que nous avons obtenus.

Carol Allain (2017), Abdelouahid Assaidi, Godefroy Kizaba et Natalia Guilluy-Sulikashvili(2015), Maria-Cristina Iorgulescu (2016) et bien d'autres ont affirmé que les développements technologiques ont un fort impact sur les individus des nouvelles générations. Nous en avons fait constat dans notre enquête concernant **la phase d'attraction des candidats**. C'est le premier défi indiqué par nos interviewés et il influence apparemment les attentes des jeunes générations vis-à-vis de l'entreprise. Ils sont désormais confrontés à des candidats plus exigeants qui portent la marque employeur à un niveau supérieur.

En ce qui est de **la sélection des jeunes candidats**, nous avons remarqué que les défis annoncés par nos employeurs n'étaient pour la plupart pas liés aux caractéristiques générationnelles des candidats citées par les auteurs dans la littérature. L'inadéquation entre la formation et les besoins du marché du travail ou le

manque de compétences techniques conduisent les entreprises à consacrer plus de temps et d'efforts pour y porter assistance. Ainsi, comme l'avancent les auteurs (Desplats et Pinaud, 2015, Allain, 2017, Lagacé, Boissonneault et Armstrong, 2010, Assaidi, Kizaba, Sulikashvili, 2015), ces jeunes candidats manquent de certaines soft skills que beaucoup d'employeurs recherchent encore. Il s'agit notamment de la patience, de l'engagement, du leadership, etc.

Quant à **l'accueil et l'intégration** des employés de la nouvelle génération, les difficultés identifiées dans notre enquête sont liées à de mauvaises pratiques d'intégration ou, surtout, aux comportements obstructifs observés chez les jeunes employés. Ces comportements dont le manque de patience, l'instantanéité, le zapping et une grande connectivité ont déjà été évoqués plus haut par plusieurs auteurs (Ozkan et Solmaz, Desplats et Pinaud, 2015, Ollivier et Tanguy, Allain, 2017,...) comme les principales caractéristiques de ces jeunes. Le défi dans ce cas est donc plus difficile à relever.

Si l'on revient à la littérature sur les caractéristiques générationnelles de nos employeurs, on peut voir que l'environnement dans lequel ils ont grandi et leurs valeurs professionnelles sont différents de ceux des plus jeunes. De la sorte, d'après les résultats de notre enquête, il s'avère que la plupart des défis sont liées aux différences générationnelles, les générations n'ayant pas le même cadre de référence ni les mêmes principes. Ainsi et selon une enquête québécoise de Léger sur les quatre dernières générations, Marie Desplats et Florence Pinaud (2015) affirment que le regard que les générations portent les unes sur les autres n'est pas bienveillant. En effet, les différentes générations se sont toujours regardées d'un œil critique, elles se comprennent mal et ont tendance à se coller des étiquettes. Cela dit, les différences générationnelles ne sont pas le seul défi auquel les employeurs sont confrontés lors du recrutement, mais elles sont les plus marquantes. Ceci nous amène à nous demander comment l'entreprise peut intervenir pour mieux recruter les nouvelles générations et éventuellement surmonter les difficultés qui peuvent en résulter.

## Références

Assaidi, A., Kizaba, G. & Guilluy-Sulikashvili, N. (2015). *Génération Baby-boomers, X et Y: Les barrières entrepreneuriales des entrepreneurs dans le Nord de la France*. Gestion 2000, 32, 83-106. <https://doi.org/10.3917/g2000.324.0083>

Bencsik, A., Juhász, T., Horváth-Csikós, G., (2016), *Y and Z Generations at Workplaces*, Journal of Competitiveness. DOI:<https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>

Morley, C., BiaFigueiredo, M-A., Baudoin, E., SaliernoHrascinec, A. (2012). *La génération Y dans*

*l'entreprise : mythes et réalités*. Pearson, pp.199, Village mondial, 978-2-7440-6536-1.

Allain, C. (2017). *Le choc des générations : Du je triomphant au nous rassembleur*, 9e édition, Château d'encre. A l'adresse <https://1lib.ma/book/5554129/060378>

Deschenaux, F. (2007). *Guide d'introduction au logiciel QSR NVivo 7*. Recherche-qualitative.qc.ca. Consulté le 14 July 2021, à l'adresse <http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/Cahiers%20pedagogiques/nvivo7.pdf>.

Desplats, M., et Pinaud F (2015)., *Manager la génération Y*.Dunod. DOI:<https://doi.org/10.3917/dunod.pinau.2015.01>

Ferrary, M. (2014). *Management des ressources humaines - Marché du travail et acteurs stratégiques : Marché du travail et acteurs stratégiques (RH master, 1)*.Dunod.

Gasse, Y., Amboise, G., Audet, J., Tremblay, M., & St-Jean, É. (2009). *Comprendre les Conceptions, Caractéristiques et Intentions Entrepreneuriales des Nouvelles Générations*. Université Laval. Faculté des sciences de l'administration. URL : <http://www.fsa.ulaval.ca/sirul/2009-003.pdf>

GÉNÉRATION. (s. d.). Encyclopædia Universalis. Consulté le 14 juillet 2021, à l'adresse <https://www.universalis.fr/encyclopedie/generation/>

Guerrero, S. (2014). *Les outils des RH - 3e éd. - Les savoir-faire essentiels en GRH (Fonctions De L'entreprise)*. Dunod.

Guillot-Soulez, C. (2016). *La gestion des ressources humaines 2016-2017 - 9ème édition (LES ZOOM'S)*. GUALINO.

Lagacé, M., M.-È. Boissonneault et T. Armstrong (2010). *La cohabitation intergénérationnelle au travail : des questions de perceptions intergroupes et de transfert des connaissances*, Télescope, vol. 16, n° 1, p. 193-207.

Lethielleux, L. (2015). *L'essentiel de la gestion des ressources humaines (CARRÉS ROUGE)*. GUALINO.

Iorgulescu, M-C.(2016). *Generation z and its perception of work*, Crosscultural Management Journal, Fundația Română pentru Inteligența Afacerii, Editorial Department, issue 1, pages 47-54, June

Moulette, P., & Roques, O. (2014). *Maxi Fiches de Gestion des ressources humaines* - 2e édition (RH licence, 1). DUNOD.

Ozkan, M., Solmaz, B. (2015). *The Changing Face of the Employees – Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students)*, *Procedia Economics and Finance*, Volume 26, Pages 476-483, ISSN 2212-5671, [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00876-X](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00876-X)

Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). *Génération Y & Z : Le grand défi intergénérationnel* [E-book]. DE BOECK SUP.

Winock, M. (1989). *Les générations intellectuelles*. *Vingtième Siècle, revue d'histoire*, 22(1), 17-38. <https://doi.org/10.3406/xxs.1989.2124>

**Annexe 1****GUIDE D'ENTRETIEN SEMI-DIRECTIF**

Je vous remercie de m'avoir accepté dans votre bureau / au téléphone pour cet entretien. Je réalise une enquête auprès d'un échantillon d'entreprises afin de vérifier la validité des hypothèses de notre projet de recherche qui consiste à identifier les défis liés au recrutement des nouvelles générations, à savoir : la génération Y née entre 1979 et 1994, elle a entre 41 et 26 ans et la génération Z née entre 1995 et 2010, elle a moins de 26 ans.

**Nom :****Poste :****Génération :****Entreprise :****1. Attirer les candidats**

**Quels sont les contraintes de l'entreprise pour attirer les nouvelles générations ?** Quelle évolution ? Comment diffère la manière d'informer et de susciter l'intérêt des candidats membres des générations Y et Z par rapport aux générations précédentes ? qu'est-ce que cela implique pour l'entreprise ?

**2. Sélectionner les candidats**

**Quelles sont les difficultés rencontrées lors de la sélection des membres des générations montantes ? Quelles** sont les compétences que vous jugez manquantes chez les nouvelles générations (savoir-faire, savoir être)? Comment qualifieriez-vous les connaissances académiques des nouvelles générations ? Quel changement constatez-vous au niveau des moyens de sélection ?

**3. Intégrer les nouvelles recrues**

**Quelles sont les problèmes auxquelles vous êtes confronté lors de l'intégration des nouvelles générations ? Quel** impact les différences générationnelles ont sur leurs intégrations ? comment qualifiez-vous l'efficacité de vos outils d'intégration ? comment voyez-vous les embauchés issus des nouvelles générations ?

**4. Autres question concernant le recrutement des nouvelles générations**

Comment avez-vous vécu l'expérience de recrutement en tant que candidat et comment vous la vivez maintenant avec les nouvelles générations en tant que recruteur ?

A votre avis, l'entreprise doit-elle repenser son processus de recrutement pour s'adapter aux spécificités des nouvelles générations ?

Mr. / Mme, je vous remercie encore une fois pour le temps que vous m'avez consacré.