

## **Annexe 5 : Transcriptions des entretiens (4 entretiens)**

**Transcription n°1 :** Melody Rouge, employée chez Randstad depuis 3 ans, entretien Google Meet de 53 minutes, 29 juin 2023

**Chercheuse :** Voilà, j'enregistre est-ce que tu veux que je anonymise ton prénom ou pas forcément ça ne te dérange pas ? Ok, super voilà.

**Melody :** Tu sais ce que je fais exactement ?

**Chercheuse :** Tu peux te présenter un peu, comme ça, j'ai ton profil en tête.

**Melody :** Oui, donc je travaille depuis bientôt 3 ans à l'Agence Randstad de Namur, dans le département office, donc uniquement tous les profils employés dans toute la région de Namur. Donc profils d'employé, ça reprend tous les employés administratifs, commerciaux, logistiques, juristes, voilà, tout profil qu'on appelle employé, et donc tout âge confondu. Donc j'ai des candidatures de jeunes et de moins jeunes. Voilà, pour te donner un peu une idée. Nous on fonctionne en intérim et sous contrat fixe. Donc soit j'ai des clients qui m'envoient des demandes, je retrouve un candidat et ils ont 2 possibilités : les mettre en intérim chez nous, donc dans ce cas-là, c'est moi leur employeur, ou les engager directement en CDI.

**Chercheuse :** Ok, merci. Donc je vais poser des questions un peu larges au début, et puis après je te présenterai des questions un peu plus précises. Du coup, ma première question, c'est : est-ce que vous avez remarqué que vous avez certaines entreprises qui rencontrent des difficultés à attirer des jeunes diplômés du supérieur dans leur entreprise ? Ou des secteurs en difficulté où pas forcément ?

**Melody :** Alors, tu demandes un domaine en particulier ?

**Chercheuse :** Dans un domaine en particulier ? Certaines entreprises ont plus de mal à attirer des jeunes ?

**Melody :** Alors nous, on fait tout de même tous les domaines d'activité possibles et imaginables, donc on a des entreprises, ça peut être n'importe quoi. En fait, le souci je dirais, en relation avec les jeunes travailleurs, c'est qu'ils ont 50 opportunités en même temps. Donc en fait, un jeune sorti de l'école, il va postuler à 19 entreprises différentes, il va avoir 5 entretiens et il va choisir entre ces 5 entretiens. Donc je crois que c'est le plus difficile, c'est de, comme tu dis, lui apporter des solutions attrayantes, un paquet salarial attractif, et de quoi le faire rester. Donc je dirais que le fait que les jeunes ont beaucoup de choix et que leurs profils sont plus attrayants que d'autres, surtout quand ils sont diplômés. Donc il faut qu'ils aient obtenu leur diplôme. Un domaine en particulier ? Non, franchement, je crois que c'est une difficulté rencontrée dans tous les domaines. Il n'y a pas, pour moi, de domaine en particulier qui est visé.

**Chercheuse :** Par exemple, moi qui suis en communication, est-ce que j'aurais autant d'offres d'emploi qui vont se présenter à moi que quelqu'un qui fait, je ne sais pas, ingénieur civil, c'est un peu la question.

**Melody :** Il y a des profils plus pénuriques que d'autres, donc par exemple les employés marketing et commerciaux. Il y en a beaucoup. Il y a beaucoup de candidats qui sortent

des études et donc forcément, vous êtes plusieurs à vous battre, entre guillemets, sur le marché, tandis que par exemple, un profil d'ingénieur, c'est le profil pénurique, comme on appelle ça ici. Et, ben oui, ils auront beaucoup plus de facilité à négocier leur salaire, à négocier leur package parce qu'ils sont moins nombreux. Donc je dirais que dans les profils génériques, a chez nous beaucoup les comptables. Et les masters il y en a de moins en moins, j'ai l'impression. Il n'y a pas énormément de gens qui terminent leur master et qui viennent ici intérim chercher du boulot. Plus pénuriques tous les profils IT, donc informatiques, les profils un peu plus techniques. Voilà, ouais, je dirais les ingénieurs, les IT.

**Chercheuse :** Et aussi une question qui vient de me popper en tête, c'est en fait les personnes qui viennent dans les agences d'intérim, pourquoi elles viennent ? Pourquoi elles ne cherchent pas de leur côté, juste un peu pour mieux comprendre ?

**Melody :** Non, c'était une bonne question. Qu'est-ce qui fait, en fait, que c'est plus facile avec l'intérim, c'est qu'elles envoient leur CV, elles envoient leur candidature et nous on va rechercher des profils qui leur correspondent aussi. Ça va dans les deux sens. Donc il y a plusieurs façons, dont par exemple, pour toi, tu vas sortir, tu vas sortir des études, soit tu vas sur le site des entreprises une à une et tu regardes si elles ont des jobs vacants pour le moment et tu postules, ça c'est une chose. Donc ça, c'est toi qui vas faire la démarche d'aller chercher les entreprises qui cherchent. Soit tu t'inscris dans une agence intérim, tu demandes à un consultant de compléter ton profil, tu envoies ton CV, tu crées un profil complet. On te rappelle, si ton profil correspond à plusieurs offres. Donc l'intérêt, c'est quoi ? On peut te contacter spontanément pour plusieurs offres qui peuvent t'intéresser, t'appeler et cibler ta recherche. Voilà, après ça reste proactif évidemment donc faut pas s'inscrire sur un site intérim mais penser qu'on va t'appeler tous les deux jours pour te proposer une offre. Il y a quand même une démarche proactive, mais je dirais que c'est l'avantage. Tu multiplies les chances qu'on t'appelle et comme je te disais, l'intérim, il a un peu une mauvaise réputation, c'est qu'on a toujours l'impression qu'on va être en statut intérim. Mais en fait, nous, on place en CDI aussi, on fait des contrats fixes.

**Chercheuse :** Ok, ouais donc c'est vraiment un gain de temps pour les jeunes.

**Melody :** Mais ça dépend en vrai, les profils vraiment qualifiés, ils passent rarement par l'intérim. Généralement, ils vont chercher de leur côté donc. Ça allège un peu les recherches en intérim mais oui, là c'est bénéfique quoi. Je crois qu'il faut le faire. De toute façon, c'est un plus.

**Chercheuse :** Et du coup j'ai une question un peu particulière parce que j'en ai discuté avec mon père et en fait. On se posait la question, en fait, les entreprises, quand elles cherchent des candidats, implicitement, elles cherchent souvent des jeunes candidats. Quand les entreprises vous demandent de chercher des candidats, on dit qu'il cherche des jeunes, mais on ne peut pas faire de discrimination. En fait je me pose la question parce que moi, je m'intéresse à comment attirer les jeunes dans l'entreprise, mais dans les faits, les entreprises s'adressent à tout le monde.

**Melody :** Ouais, donc c'est discriminant de mettre dans une offre qu'on cherche quelqu'un de jeune parce que ça ne veut rien dire, jeune au sens du monde du travail. Ça veut dire quoi jeune, dans la fonction ou jeune par son âge et dans les 2 cas, c'est discriminant de toute façon. Donc généralement, ce que les employeurs font pour rechercher des jeunes talents, c'est qu'ils écrivent dans l'annonce : "Tu recherches une première expérience dans le domaine administratif ?". C'est une manière de dire qu'ils veulent quelqu'un de jeune. Donc je dirais que c'est une des façons d'attirer les jeunes, c'est de le mettre comme ça.

Ben déjà, tutoyer dans les annonces. Enfin nous, on fait ça beaucoup, toujours, tout est toujours en tutoiement et je trouve que ça reste une manière d'attirer des gens plus jeunes aussi. Comment est-ce qu'il pourrait faire d'autre ? Ben ouais, ça, à chaque fois dans l'intitulé, donc "tu viens de terminer une formation ou un master et tu cherches une première expérience ? Tu cherches un nouveau challenge ? ". Voilà, on ne peut pas l'indiquer clairement, mais ça se sous-entend dans la description du poste généralement.

**Chercheuse :** Et si je me demandais par rapport du coup au profil de plutôt jeunes travailleurs, est-ce qu'ils sont attirés par certains types d'entreprises plutôt que d'autres ? Je parle des multinationales, PME, ASBL, etc.

**Melody :** Oui, à mon avis oui, parce que y a quand même des clichés, entre guillemets, souvent, on se dit qu'on les salaires sont meilleurs dans le privé que dans le public. Je ne dis pas que c'est vrai hein, je dis que c'est souvent ce qui est dit à l'uni, par exemple. Dans les boîtes internationales, c'est toujours plus évidemment. Je réfléchir, parce que moi je ne suis pas sortie il y a très longtemps.

**Chercheuse :** Par exemple, j'avais posé la question dans mon questionnaire et celle qui avait le moins, enfin je mesurais chaque fois leur degré d'accord, et c'était la multinationale. Il y a beaucoup plus de personnes qui aimaient moins ce type d'entreprise.

**Melody :** Il y a le côté multinational, tu dois parler d'autres langues, au moins l'anglais. Le mot fait peut-être peur.

**Chercheuse :** Et ce qui était préféré c'était tout ce qui était publique et les ASBL.

**Melody :** Ah ouais ?

**Melody :** C'est peut-être pour le sens qui est donné à l'organisation quand on parle d'eux, ça veut dire qu'elles ont toujours un but et il y a un objectif qui n'est pas toujours de faire de l'argent. Tu vois je sais pas, je réfléchis. Je me dis peut-être qu'une boîte qui vise un objectif plus humain ou plus sur le développement durable ou sur un projet concret, mais plus qu'une multinationale chimique pharmaceutique, hein, tu vois dans ce sens-là ? Et le public, ben... Ça m'étonne j'avoue. J'aurais plutôt pensé l'inverse, mais y a une certaine stabilité dans le public qu'on n'offre pas dans la partie privée. Bah déjà au niveau du salaire donc tu t'assures quand tu as un master d'avoir un salaire selon un barème bien spécifique ou un bachelier. Enfin, quand tu fais des études, ben au niveau des congés, au niveau des avantages, c'est une sorte de sécurité. Travailler dans le public.

**Chercheuse :** C'est peut-être pour ça, mais après c'était pas de grands écarts flagrants, mais c'est ce qui sortait un petit peu donc voilà. Et j'ai encore quelques questions un peu larges et après je vais un peu cibler, mais d'après toi, que recherche un jeune diplômé du supérieur dans un premier emploi qui va l'attirer dans une entreprise ?

**Melody :** Qu'est-ce qui va l'attirer ? Mais cette case est assez importante. Je dirais premièrement que les tâches correspondent au domaine de ses études. Donc je me dis d'abord chercher un boulot qui lui parle et qui est en lien avec ses études. Une première chose. Qu'est-ce qu'il va rechercher ensuite ? Le côté dynamique, je crois que c'est important si l'entreprise l'a mis dans son descriptif ou qu'elle se décrit comme une entreprise qui bouge, qui se développe, une entreprise en développement, il y a du potentiel, genre start-up, genre une entreprise qui est en développement. Ensuite le salaire, clairement, il doit être dans les 3 premiers, certainement. Après ça, viennent tous les avantages, donc la voiture de société, les chèques repas, les assurances, téléphone, qu'est-ce qu'on a d'autre ? Assurance-groupe, tous les avantages extralégaux, mais ça c'est vrai,

j'ai l'impression que la carrière on n'en prend pas, on n'en tient pas vraiment compte. Et puis avec le temps, on se rend compte que c'est tout aussi important que de négocier son package salarial. Mais ça, ça vient peut-être un peu après. Qu'est-ce qui pourrait les attirer d'autre ? La distance du domicile, évidemment, l'accessibilité.

**Chercheuse :** Après j'ai d'autres questions plus précises.

**Melody :** Ça, c'est tout ce qui me vient pour le moment, je réfléchis, dis-moi.

**Chercheuse :** Est-ce que justement, tu constates, toujours par rapport aux jeunes du supérieur, est-ce qu'il y a différents profils de jeunes ou globalement ils recherchent un peu la même chose dans leur travail ?

**Melody :** Et tu veux dire dans la manière de postuler ou dans leur secteur d'activité ?

**Chercheuse :** Je dirais leurs attentes par rapport au travail.

**Melody :** Ouais, je dirais oui, oui, il y a carrément plusieurs profils. Il y a vraiment des très ambitieux qui vont tout de suite viser un salaire élevé, une boîte importante et des tâches complexes. Bon, ça généralement, c'est ceux qu'on appelle tout de suite ceux qui trouvent facilement. Et puis t'as ceux qui acceptent tout. Premier boulot, je prends tout, tout ce que vous voulez, tout domaine. Je dois bien commencer par quelque part.

**Chercheuse :**

Ok, c'est intéressant.

**Melody :**

Oui, y en a vraiment qui se disent, il faut que je commence à travailler, même si ça correspond pas tout à fait à mon secteur d'activité, à mes études, et puis y en a d'autres qui vivent dans un truc bien précis et qui savent exactement quelle boîte tu cherches.

**Chercheuse :**

Est-ce que du coup tu remarques y a des différences entre les attentes de, on va dire, ceux qui rentrent sur le marché du travail et les générations plus anciennes, on va dire ?

**Melody :** Attends je réfléchis. Si je trouve que ceux qui sont plus, ceux qui vont vers des trucs bien précis, bien spécifiques, avec des attentes salariales et tout. Je trouve qu'ils ressemblent plus aux personnes plus âgées qui recherchent, tandis que le côté "j'arrive et je veux commencer une carrière peu importe le secteur, proposez-moi ce que vous avez", ça on a pas beaucoup dans les anciennes générations. Voilà, après ça peut aller à l'encontre de ce qui a dans ton mémoire hein. Donc faudra voir.

**Chercheuse :** Mais pas de soucis, c'est fait pour discuter.

**Melody :** Ouais, trop confronter. Mais parce que je pense on a cette idée que les jeunes de nos jours sont difficiles et qu'ils ont plus d'attente et plus de... tu vois, qui visent des offres d'emploi qui leur correspondent plus. Comme si, enfin le on dit souvent que le bien-être est beaucoup plus important et tout, c'est vrai pour une partie, mais je te dis, il y a toujours cette partie de jeunes qui cherchent... euh... pour trouver du boulot, peu importe le secteur. Donc, euh, difficile, difficile comme question.

**Chercheuse :** Ouais mais en fait moi de ce que j'ai lu, j'ai pas fait de comparaison dans mon mémoire entre les générations plus anciennes et les plus jeunes. C'est pas le but, mais je pense que globalement tout le monde a les mêmes attentes avec des degrés plus

importants chez les jeunes et ou chez les personnes plus anciennes. Donc je voulais juste avoir ton avis si tu avais remarqué quelque chose là-dessus.

**Melody :** C'est d'abord pour moi personnellement, non, enfin non.

**Chercheuse :** Pas de souci. Du coup, je vais te poser des questions un peu plus précises, car j'ai mesuré un peu des dimensions en particulier à chaque fois. Donc là, par exemple, j'ai posé des questions sur tout ce qui est salaire, avantages, la sécurité de l'emploi. Effectivement, le salaire et les avantages en dehors du salaire sont vraiment très importants pour les jeunes pour choisir un emploi. Alors, selon toi, est-ce que les entreprises devraient être plus transparentes sur le salaire qu'elles offrent et sur les avantages ? Parce que souvent, c'est un peu flou, et j'aimerais voir ton avis là-dessus, est-ce qu'elles devraient communiquer de manière plus transparente ?

**Melody :** Oui, clairement. Et d'ailleurs, c'est ce qu'on essaie de faire pour le moment. Donc quand on reçoit une offre d'emploi, on pose certaines questions pour clarifier, pour rendre l'offre plus attractive. Le salaire, c'est clairement dans le top trois des choses dont on a besoin pour rendre l'offre attractive. Et même moi personnellement, si je cherchais un boulot, et je voyais pas tout de suite le salaire, ben ça me bloquerait, je pense. Tu vois, j'aurais envie que ça soit dit avant toute chose, parce que ça fait partie des priorités. Et on a remarqué chez Randstad que les offres qui n'ont pas indiqué le salaire ont moins de candidatures, donc c'est clairement lié. Donc pour moi, oui, c'est super important, après c'est pas facile parce que généralement le salaire il est négociable donc eux ils donnent une fourchette, mais en fonction de l'expérience du candidat cette fourchette, elle augmente ou non, mais je trouve que c'est quand même important de donner une idée. Parce qu'on perd beaucoup de temps. En fait, le candidat, il nous donne des attentes salariales, on le présente et puis l'entreprise dit "Ah ouais non, c'est pas du tout dans nos fourchettes de prix". Je dis "oui mais si tu l'avais dit tout de suite, on aurait gagné beaucoup de temps". C'est important pour l'attractivité de l'offre, pour s'assurer que les attentes peuvent correspondre aux attentes du candidat et de l'entreprise.

**Chercheuse :** Et par rapport aux avantages offerts, donc en dehors du salaire, c'est quoi en fait les avantages le plus couramment offert par les employeurs ?

**Melody :** Les chèques repas clairement. Les chèques repas, tu les as en intérim aussi donc en fait, il y a des avantages que tu n'as que sous CDI et les avantages que tu as en intérim. Donc les chèques repas et remboursement des frais de déplacement. Ça on a, on l'a quasi d'office. Et les écochèques, ça aussi. Après la personne est engagée sur CDI, elle a d'autres avantages. Il y a l'assurance groupe, l'assurance santé, la voiture de société, ça c'est plus rare. Évidemment, l'abonnement de téléphone, l'ordinateur de boulot, mais ça généralement on sait que les employeurs l'offrent. Alors il y a le 13e mois qui est un avantage aussi, qui n'existe pas partout, il y a les jours de congé, donc moi par exemple, je travaille 40 heures sur 38, ça veut dire que je fais 2 heures supplémentaires par semaine. Et donc j'ai 12 jours de congé légaux en plus de mes 20 jours, donc ça c'est hyper important évidemment. Voilà.

**Chercheuse :** Et parmi les avantages que tu as cités, il y en a qui sont préférés par les jeunes ?

**Melody :** Les chèques repas je sais que c'est important, et en fait, les chèques repas, c'est marrant parce qu'on a toujours l'impression que c'est un plus, mais c'est de l'argent net, en plus quoi. Les chèques repas, clairement. Et les remboursements de frais de déplacement

en ville, le prix de l'essence, pour le moment, vraiment ces 2-là, les autres pas plus que ça, non ? Les deux autres, les autres cités.

**Chercheuse** : Et du coup, dans mon questionnaire j'ai pas posé la question des chèques repas, mais ce qui est revenu comme étant le plus important, il y en a beaucoup d'autres, mais les plus importants c'est d'avoir une assurance maladie et pension, c'est la possibilité d'avoir des cours et formations dans leur travail et aussi la prise en charge des coûts de transport.

**Melody** : Ah ouais ?

**Chercheuse** : Après les cours et les formations, je me dis que c'est pertinent parce que quand tu commences sur le marché du travail, t'as un peu cette impression d'être un peu un imposteur, hein, un peu l'impression de pas forcément être à 100% compétent et du coup je pense que c'est un peu logique qu'ils aient cette possibilité-là de se développer.

**Melody** : Il y a deux sortes de formations. Tu as la formation quand tu arrives, donc tout ce qui est onboarding et le fait qu'on t'explique ta place au sein de l'entreprise, là pour moi elle est, c'est obligé. Surtout pour les jeunes qui, comme tu dis, sortent des études, on a pas de connaissance en fait. Moi, j'ai fait un master en RH. Mes connaissances en RH en sortant étaient limitées au final. Donc une formation sur place, ça pour moi c'est d'office. Par contre ce qui est une plus-value, c'est les formations de développement personnel, les formations un peu plus poussées sur certaines compétences. Nous, par exemple chez Randstad, on a une plateforme avec toute une formation et on a un parcours de 6 mois avec énormément de formations, donc ça c'est vrai que c'est un vrai atout. Et tu disais des cours. T'entends formations par « cours » ?

**Chercheuse** : Oui des formations pour développer des nouvelles compétences un peu, étoffer à la fois son CV.

**Melody** : C'est pas proposé par toutes les boîtes, Clairement. C'est plutôt les grosses boîtes. Les formations comme ça donc ouais pourquoi pas. Et alors assurance groupe et assurance hospi. Oui, moi personnellement non. Mais enfin oui, l'assurance-groupe c'est important pour la pension, donc c'est une épargne, une autre épargne que ton épargne propre. Donc ça c'est important. En fait on s'en rend pas compte mais le résultat on l'aura dans 40 ans. Assurance-hospi ? Oui oui. Moi je j'ai les 2, c'est vrai que c'est pas ma priorité mais j'en ai jamais parlé. En tout cas les jeunes m'ont jamais parlé.

**Chercheuse** : C'est peut-être que parce que j'ai présenté des choix, les gens se sont dit, ah ça, c'est vrai que c'est important.

**Melody** : Mais finalement est-ce qu'ils savent exactement, ce que c'est, quand tu vois, je me pose la question souvent c'est assez flou en fait.

**Chercheuse** : Ouais, ça c'est un peu la limite de mon questionnaire, c'est que je leur ai posé des questions mais j'ai pas demandé le pourquoi ils ont choisi tel ou tel choix donc c'est pour ça aussi que je discute avec toi. C'est pour un peu avoir ton avis et voilà mon questionnaire a clairement des limites parce que la manière dont je pose mes questions aussi, ça peut aussi influencer des réponses.

**Melody** : Pour moi, c'est entre guillemets, pas les plus avantageux. Par exemple, personne ne parle jamais de la voiture, mais c'est parce qu'on sait que c'est rare, mais... ça, c'est l'avantage au plus le plus top parce que c'est celui qui coûte le plus cher, parce qu'on a

souvent voiture plus carte essence. Donc t'as ça, c'est le package max. Mais bon, à mon avis ils sont conscients que c'est pas facile à avoir.

**Chercheuse** : Ouais mais je l'ai aussi posé son dans mes questions mais c'est pas celui qui était vraiment le plus favorisé.

**Melody** : Enfin pourtant.

**Chercheuse** : Mais voilà, il trouve, ça peut être moins important sur le moment même. Ou alors ils se disent je vais habiter proche de mon futur emploi et j'aurais pas besoin de voiture.

**Melody** : Oui mais ta voiture, tu peux l'utiliser aussi pour des fins privées, donc c'est quand même...

**Chercheuse** : Non, c'est ça.

**Melody** : Ouais, personnellement moi je l'aurai clairement choisi.

**Chercheuse** :

Donc j'ai posé des questions par rapport à ce qui est valeur pour l'entreprise et forcément les jeunes, comme n'importe quel travailleur je pense, c'est d'avoir un travail qui a du sens, que la valeur soit alignée avec leur propre valeur. Voilà donc pour un travail ce qui est très important aussi, c'est la culture d'entreprise, son image, et cetera. Est-ce que tu penses que les entreprises communiquent assez sur leurs valeurs, leurs missions, leur culture d'entreprise pour attirer des candidats ?

**Melody** : Pas toutes, mais de plus en plus clairement, on voit que ça devient de plus en plus fréquent. Donc moi encore hier j'ai une cliente qui m'a envoyé un mail en disant : "Est-ce que tu peux rajouter ça dans l'offre ?" Et c'est une description de leur valeur telle quelle et elle me dit : "Je crois que ça pourrait rendre les offres plus attractives." C'est vrai qu'on ne le demande pas automatiquement, mais c'est vraiment un plus. Moi ce que je fais en fait, c'est que je vais sur le site et une entreprise qui a bien fait son site internet, généralement la première page, il est mis leur valeur en gros. Donc voilà nous sommes une entreprise de machin, ce qui est important pour nous, et une entreprise qui a réfléchi à ça l'a écrite sur sa première page et nous, on essaie de le mettre dans nos offres d'emploi. Ouais, après bon, les valeurs, c'est toujours un peu... Ça va être dur, c'est toujours un peu bateau, tu sais pas trop.

**Chercheuse** : À la fin de mon questionnaire, j'avais des questions ouvertes et parfois les gens disaient oui, parfois les entreprises, elles promettent, elles sont comme ça et au final...

**Melody** : On dit toujours "innovante", c'est ça les valeurs qui ressortent tout le temps, c'est ça. "Innovantes", qui est axé sur le bien-être des travailleurs. Nous ça va, c'est la collaboration, la transparence avec le client. Mais chez nous, les valeurs sont bien représentées, mais je vois ce que tu veux dire, parfois ils le mettent pour dire que, mais moi j'en tiendrai qu'à moitié compte, entre guillemets, dans ma recherche.

**Chercheuse** : Ça dépend. Si une personne veut travailler dans une entreprise super engagée ou pas.

**Melody** : Tu parlais des ASBL par exemple, et cetera. Là c'est hyper important. Évidemment, ça va être le cœur même de leur activité quoi. Donc ça dépend, ouais.

**Chercheuse :** J'avais posé des questions par rapport à tout ce qui est développement durable pour voir si les gens en tenaient compte dans leur recherche d'entreprise. Ce que j'ai vu, c'est que y a une grande partie des répondants qui apportent de l'importance à la politique de développement durable de l'entreprise. Donc tout ce qui est maintien de l'environnement, s'assurer qu'elle ne dégrade pas trop l'environnement. Tout ce qui est équité sociale aussi. Et il y avait aussi des questions sur la santé mentale, le bien-être au travail et c'était aussi considéré comme super important la santé mentale. Est-ce tu penses que les entreprises communiquent assez sur ces aspects-là pour attirer des jeunes ou pas forcément ou ce n'est pas quelque chose qui est important à l'heure actuelle ?

**Melody :** Elles le font pas beaucoup et à mon sens ce n'est pas ce qui va attirer le plus les jeunes candidats. Oui, il y a toute une partie des candidats qui s'intéresse à tous les sujets d'actualité, et cetera, mais parce que c'est vraiment un objectif premier, je ne crois pas. Moi en tout cas de tous les candidats que j'ai eu au téléphone, on ne m'a jamais parlé de ça. On ne m'a jamais demandé quelle était leur politique dans ce sens. Et c'est très rare que ce soit mis dans les valeurs de l'entreprise. Après je ne travaille pas du tout dans le social, j'ai quasi aucune entreprise dans le social. Les entreprises sociales c'est souvent dans le domaine public et le domaine public est souvent amené à faire des marchés publics. Ce sont toutes des procédures hyper spécifiques qui ne passent pas par l'intérim. Donc est-ce que c'est lié ? Tu vois, moi j'ai moins ce secteur d'activité là et donc peut être que ça apparaît moins dans nos offres, c'est possible.

**Chercheuse :** Après, peut-être que c'est quelque chose qui est implicitement fait dans l'esprit des gens, qu'ils ne se rendent pas compte que c'est important pour eux, mais au final, quand ils commencent à travailler, ils se rendent compte qu'en fait c'est important.

**Melody :** Mais il y a des normes bien précises. Donc les entreprises, elles sont obligées d'avoir un certain nombre de personnes ayant un handicap. Un certain nombre de personnes uniquement en termes de genre. Il y a des... je ne connais pas exactement mais y a des normes légales qui l'obligent et donc est-ce que en fait l'équité, tu le disais, le développement durable et la... 3e chose que tu disais c'était ?

**Chercheuse :** C'est par rapport à l'environnement.

**Melody :** Ouais, est-ce que ce ne sont pas des choses qui leur sont obligatoires en fait, d'être conscients de tout ça dans une entreprise, donc le préciser ? Je me pose la question.

**Chercheuse :** Mais je me dis, est-ce que parfois y a des entreprises qui misent là-dessus ?

**Melody :** Pas dans celle que j'ai, non.

**Chercheuse :**

Ok. Donc pour toi les entreprises ça sert à rien qu'elles communiquent un peu là-dessus pour attirer des candidats ou ça pourrait quand même en attirer ?

**Melody :** Si franchement, je ça me fait penser. Mais je pense à une situation que j'ai rencontré le jour où on avait reçu un candidat qui était transgenre et il cherchait une entreprise dont c'était la valeur principale. Mais bon, comment faire pour chercher ? C'est pas écrit. Tu tapes transgenre sur Internet, t'as pas tous les offres emplois où ils les acceptent. Donc pas facile. Donc oui, certainement. Ça pourrait attirer je crois. Pour les jeunes, ça a du sens.

**Chercheuse :** Alors je vais te poser des questions par rapport au cadre de travail entre guillemets, donc tout ce qui est ambiance de travail, l'accessibilité de l'entreprise et aussi tout ce qui est équilibre, travail-vie privée ce sont des éléments assez importants pour les jeunes, ça c'est beaucoup revenu. L'équilibre travail vie privée. J'ai posé des questions par rapport à l'équilibre travail-vie privée et ce qui est important pour eux à ce niveau-là. Donc est-ce que les horaires flexibles sont importants ? Et c'étaient les horaires flexibles. En fait, c'était l'élément le plus important pour à ce niveau-là. J'avais aussi posé la question de pouvoir effectuer 4/5 de travail en étant rémunéré pour 5 jours.

**Melody :** La semaine de 4 jours.

**Chercheuse :** Oui, c'est ça là c'est une 4 jours après il y a 2 façons de voir cette semaine de 4 jours parce j'ai aussi posé la question au Québec, parce que là-bas tu peux être rémunéré. Enfin travailler 4 jours et être rémunéré 5. Mais en fait le truc c'est qu'au Québec, c'est ça aussi. C'est pour ça que je fais une comparaison, c'est que le marché du travail est pas du tout le même qu'en Belgique, il y a beaucoup plus d'emplois et du coup je pense que les candidats peuvent se permettre d'être un peu plus exigeants que les Belges. Et du coup, j'avais aussi posé cette question. Aussi la possibilité de travailler dans un open-space, c'était moins important ou le fait d'avoir un travail qui est un peu prestigieux, donc c'était aussi moins important. Donc ce qui était vraiment revenu, c'était en heures de travail. Le fait que l'entreprise soit accessible et liquide travail privé, c'était super important pour les jeunes. Et est-ce que toi t'as remarqué ça dans le profil des jeunes ou pas forcément ?

**Melody :** Ambiance de travail certainement, donc demander si tu fais partie d'une équipe, si tu vas bosser tout seul, ça oui. Tu vois le côté, les boîtes qui organisent des team building, des activités extérieures et tout ça c'est clairement attirant pour les jeunes. Donc activité hors boulot. Donc pour l'ambiance oui. Pour l'Open Space et le lieu de travail non, clairement pas... Je réfléchis. Équilibre vie privée, non jamais. C'est marrant parce que moi j'ai plutôt l'impression qu'à au début, ils sont prêts à faire des horaires pas possibles. J'ai plus l'impression qu'ils sont ok avec peu importe l'horaire qu'après. Les personnes plus âgées sont plus exigeantes sur les horaires que les jeunes. Enfin, j'ai l'impression. Après, c'est aussi parce que quand t'as des enfants, la flexibilité, bon ça ça va être un peu discriminant, moi c'est plutôt les personnes qui ont des enfants qui me disent est-ce que c'est flexible parce que moi le mardi je dois aller ramener mes enfants sur le temps de midi, le père qui s'en occupe et enfin... Donc non, je dirais que justement les jeunes, enfin ceux que j'ai eu en ligne sont moins exigeants là-dessus.

**Chercheuse :** Ok.

**Melody :** Après nous ici pour donner un exemple concret, chez Randstad, on a des horaires fixes, on fait 08h30-17h30, pause midi de 12h00 à 16h30. C'est non négociable, c'est l'horaire de tous les consultants tous les jours. Moi, ça me convient très bien, mais j'ai beaucoup de collègues qui s'en plaignent et d'ailleurs ils sont en train de revoir ça en interne. Mais donc ça semble très important. Apparemment, c'est le combat numéro un pour le moment dans la boîte la flexibilité.

**Chercheuse :** Peut-être que par rapport à toi, ce que tu observes. J'essaie un peu de me dire « Ok, pourquoi est-ce que les gens ont dit que c'était important dans mon questionnaire et au final ». C'est peut-être qu'ils se rendent compte qu'ils peuvent pas être aussi exigeants dans la réalité et quand ils cherchent juste un emploi. Sur papier, c'est important, ils disent : « Ah oui, c'est important la flexibilité. ». Mais au final au moment où ils cherchent...

**Melody :**

Au moment où ils cherchent est-ce qu'ils vont cliquer là-dessus ? Pas sûre, franchement.

**Chercheuse :**

Et comme tu as dit, je pense que ça dépend aussi du profil des personnes. Il y en a qui sont prêts à s'investir à fond et d'autres plus exigeants dans le sens où ils vont vraiment cibler chaque offre d'emploi et voir si ça correspond vraiment à leurs attentes.

**Melody :** Ouais, c'est clairement ça. Je crois qu'au début, ils sont prêts à faire des horaires de façon de nouveau, c'est réglementé. Il ne faut pas croire que les entreprises font bosser 50 h semaine, ça n'existe pas. Enfin si ça existe, mais chaque heure supplémentaire est comptée et rémunérée. Voilà, il y a quand même un cadre légal autour de ça. Mais la flexibilité, c'est clairement un atout. Une boîte qui dit que tu peux arriver entre 07h00-09h00 et repartir entre 16 et 18 pour moi c'est un avantage clair et net, mais pour les jeunes en particulier. Pas convaincu de ça. Qu'ils l'exigent en tout cas, pas convaincue.

**Chercheuse :** Et alors j'avais aussi posé la question du télétravail. Enfin, quand on regarde une offre d'emploi, est-ce qu'ils il aimeraient bien que le télétravail soit possible. En fait, c'est pas ce qui a été préféré enfin c'était pas flagrant. Je pense que c'est un et c'est un avis assez mitigé chez les jeunes. Et une des réponses à ça de pourquoi finalement c'est pas un truc méga important. Ce que je l'ai aussi dans ma lecture et tout, donc c'est que peut-être que quand ils commencent à travailler, ils ont vraiment envie de contact social et que le télétravail il y a rien à faire, ça coupe quand même le lien social.

**Melody :** Je crois que le télétravail fait plaisir clairement à tout le monde. Je crois que c'est important, mais au début de ta carrière, est-ce que t'as pas envie d'être dans une nouvelle équipe avec une ambiance de travail, de faire des potes, des collègues. J'ai l'impression que le contact social est plus important au début. Tu sais le côté je vais être tout seul chez moi derrière mon bureau correspond plus à la tranche d'âge plus âgée. Après c'est un atout clairement. Être en télétravail le lundi, le vendredi c'est en plus. J'ai jamais eu de jeunes qui me demandaient est-ce qu'il y a du télétravail. Alors que moi personnellement, je trouve que c'est... Nous on a trois jours de télétravail. Au tout début de la carrière, je sais pas, c'est peut-être un peu dangereux. Tu n'as pas encore eu le temps de t'intégrer à l'équipe de rentrer dans le truc et t'es déjà tout seul et c'est beaucoup de solitude aussi. Il faut aimer ça.

**Chercheuse :** Oui, c'est ça. Et du coup par rapport à la flexibilité des horaires, est-ce que tu penses que les entreprises communiquent assez là-dessus pour celles qui en proposent pour attirer des gens, des jeunes ?

**Melody :** Oui. Quand il y a de la flexibilité elles le précisent toujours. Si ce c'est pas précisé, c'est des horaires fixes généralement. Après c'est rare les horaires flexibles. Généralement tout employé fait à 08h30-17h30. Flexible d'une demi-heure je dirais, mais ça reste fixe la plupart du temps et il le précise quand ça ne l'est pas.

**Chercheuse :** Oui, Ok. Et aussi par rapport au 4/5e de travail, c'est assez récent. Enfin c'est quelque chose qui commence un peu à être popularisé on va dire en Belgique, mais au Québec, c'est assez courant. Enfin, c'est beaucoup se développé qu'ici. Est-ce que tu as remarqué qu'il y avait des candidats qui seraient attirés par ce genre d'offre chez les employeurs ? Mais du coup, ce serait. Un 4/5e qui est rémunéré comme étant cinq jours.

**Melody** : Ouais, parce que j'allais dire un 4/5e ou un temps partiel, c'est jamais demandé par les jeunes. Enfin j'ai jamais rencontré quelqu'un à moins qu'il ait une activité sur le côté, mais personne ne commence par un temps partiel. On me l'a jamais demandé non. La question c'est est-ce que on m'a déjà fait part de ça ? Non.

**Chercheuse** : Ouais, c'est ça. C'est peut-être parce que c'est pas du tout répondu pour le moment.

**Melody** : Ouais, c'est ça, il pense peut-être pas que c'est possible.

**Chercheuse** : C'est peut-être aussi parce qu'il y a 2 formes de 4/5e, donc y a le 4/5e où tu travailles finalement 40 heures, enfin 38 h en 4 jours. Et il y a celui où en fait tu travailles peut-être 30 h mais t'es quand même rémunéré comme étant comme étant 5 jours. C'est aussi différent à ce niveau-là, forcément.

**Melody** : Mais je sais pas, oui, je sais pas comment ils comptent régulariser ça mais c'est vrai que c'est compliqué à vérifier comment tu sais que les personnes travaillent autant que 5 jours en 4 ? Je suis pas contre évidemment mais comment vérifier ? Je sais pas.

**Chercheuse** : J'avais posé des questions par rapport aux relations entre collègues, et cetera, donc pas ce que t'as dit tantôt. Effectivement, c'est quand même super important les team building. Et aussi, j'avais posé un peu la question du type de management, c'est un peu flou mais qu'ils aimeraient avoir dans leur entreprise. Dans le sens où il y a certains types de management qui sont assez directifs assez un peu entre guillemets autoritaires, il y en a qui sont plus dans la collaboration. Après à voir comment ils ont compris cette question-là parce que j'avais chaque fois la définition pour chaque type de management. Est-ce que tu remarques que les jeunes sont vraiment attirés par tout ce qui est team building quand l'entreprise met en avant la relation des collègues donc est-ce que c'est quelque chose qui attire vraiment les jeunes ?

**Melody** : Pas dans la recherche d'emploi donc je dirais pas qu'ils l'expriment au moment et cherche par contre pour moi le management doit pas être pareil pour les jeunes que pour les personnes qui sont dans le monde du travail depuis longtemps. Oui, pour moi il y a vraiment deux sortes de management et clairement un management plus collaboratif et plus responsable, enfin les responsabilisant, on te donne de l'autonomie, on te fait confiance, on te laisse gérer des tâches, convient beaucoup mieux aux jeunes qui postulent pour le moment. Donc le management est au même niveau d'égalité. Il y a une sorte de transparence, tu vois, c'est plus le chef qui est au-dessus de toi, qui te donne des ordres, ça ça convient moins franchement. Donc, est-ce qu'ils l'exigent ? Non mais c'est carrément ce qui convient mieux à tous les jeunes qui postulent.

**Chercheuse** : Est-ce que tu penses qu'il y a un moyen de mettre en avant que l'entreprise ou le fonctionnement interne est plus basé sur la collaboration, plus sur l'autonomie ça pourrait être communiqué ou pas vraiment ?

**Melody** : Attends, est-ce que l'entreprise doit le communiquer ou est-ce que y a moyen de pousser les entreprises à l'être plus ?

**Chercheuse** : Non, non. Est-ce qu'il y a un moyen que l'entreprise communique là-dessus et doit le communiquer ?

**Melody** : De nouveau, c'est un peu comme pour le reste, il y en a qui vont le faire d'office et qui vont l'indiquer, d'autres qui vont le faire par conséquent et qui vont pas le mettre. Non, je crois, c'est plus rare. Franchement, dans les offres d'emploi, on parle rarement de

ça. En fait, ce qui se passe, c'est que nous, on rédige une offre d'emploi. Les gens peuvent faire un premier entretien. Puis je l'envoie chez le client et il rencontre le client. Je ne sais pas ce quels sont les sujets qu'ils abordent à ce moment-là. Tu vois, moi je suis un stade où j'aborde un truc peu plus large par rapport aux valeurs de l'entreprise. Normalement, on n'aborde pas tellement le sujet. C'est peut-être fait après pendant l'entretien.

**Chercheuse :** Mais et du coup tu remarques quand même que les jeunes aiment bien quand ils ont plus d'autonomie dans leur travail.

**Melody :** Là nouveau je peux pas en faire une généralité. Il y a plusieurs personnes mais oui je crois que c'est stimulant pour les jeunes de savoir qu'on leur donne une mission. On va leur dire, voilà le bagage que tu as, les compétences que tu as, voilà ce qu'on aimerait que tu le fasses. On te laisse un peu voir ce qui est possible de faire bien avec des idées innovantes et c'est un peu une mode. Après c'est souvent dans les domaines du marketing et dans les domaines comme ça. Mais ouais, franchement, je crois que c'est un plus.

**Chercheuse :** Du coup tantôt je t'ai dit que les formations étaient importantes pour les jeunes et du coup j'ai posé des questions par rapport aux apprentissages et au développement et donc ce que j'observe c'est qu'ils accordent beaucoup d'importance aux possibilités se développer dans l'entreprise. Ils aiment bien avoir beaucoup de feedbacks sur leur travail, ils aiment bien aussi développer de nouvelles compétences, se former régulièrement. Voilà vraiment améliorer leurs compétences au sein de l'entreprise. Et est-ce que tu penses que les entreprises communiquent assez sur cet aspect-là, de développement des compétences dans l'entreprise ou pas forcément ?

**Melody :** Il est très souvent indiqué dans les offres qu'ils offrent des formations pendant le parcours de formation, donc il a mis généralement « possibilité de se former tout au long de la carrière ». Oui, ils indiquent qu'ils donnent des formations mais ils précisent pas les formations en tant que telles et souvent il est mis dans « ce qu'on nous t'offrons » un temps plein, un CDI, un salaire, une formation continue. Des formations pour ton développement personnel, ça, il est mis. Puis après tout ce qui est évolution de carrière. C'est aussi indiqué. Oui, formation oui, mais au sens large du terme. Ils ne précisent pas en quoi je dirais.

**Chercheuse :** Et je termine un peu par des questions un peu plus générales, mais est-ce que les entreprises pourraient améliorer leur communication pour attirer des jeunes candidats ? Question très large.

**Melody :** Oui clairement. Après nous c'est un débat qu'on a tout le temps de poser un maximum de questions. Il reste toujours la question d'urgence et ils ont pas le temps. Moi quand j'ai un client au téléphone qui m'explique son offre, on va essayer de faire au max mais à un moment le client va manquer de temps et va dire « voilà publie comme ça ». Donc je crois pas qu'ils prennent tout le temps le temps de nous communiquer toutes les infos. Par contre c'est parce qu'il passe par un intermédiaire, mais j'ai l'impression que les services RH internes qui font ça eux-mêmes eux, ils prennent bien le temps. D'ailleurs quand tu vas voir les offres d'emploi sur des sites, elles sont gigantesques. Parce qu'ils donnent toutes les valeurs, tous les machins, donc quand il passe par l'intérim, pas sûr. Par contre les boîtes où ils ont un service RH interne, ils le font certainement.

**Chercheuse :** Ok, parce que je m'étais intéressée surtout au site web de l'entreprise et aussi alors page LinkedIn parce qu'en fait quand j'ai élaboré mon mémoire, je me disais « Ok, comment les jeunes recherchent des informations sur l'entreprise ? », et ce qui

revient en premier, c'est forcément le site web. Ensuite, ils vont voir le site web et aussi souvent LinkedIn en fait. Et du coup je me dis, est-ce qu'il y a moyen pour les entreprises qui ont pas encore un site web attractif on va dire, ils améliorent cet aspect-là ? Et aussi par rapport à LinkedIn, est-ce qu'ils devraient communiquer par exemple leurs valeurs, des formations dans l'entreprise, ce genre de choses. Et donc voilà pour toi c'est quoi le, enfin ça sera un peu en dehors des agences d'intérim, mais pour toi c'est quoi le rôle des enfin comment ils... Est-ce qu'ils peuvent mieux communiquer via leur site web et LinkedIn et est-ce il y a d'autres outils pour toi qui seraient pertinents ?

**Melody :** Oui, site web hyper, important d'office et au niveau même de l'esthétique. Intuitif dans les recherches à fond. Il y a certains sites web il faut chercher pendant une demi-heure pour trouver les jobs vacants. Pour moi, ça doit être une des principales dans le menu. Site web ouais, donc un beau site web esthétique qui est bien fait va être clairement plus attractif. LinkedIn, c'est indispensable. Enfin en tout cas pour les profils employés comme nous. En fait, ils ont tous un profil LinkedIn donc il y en a beaucoup qui cherchent via LinkedIn. Si la boîte a pas de profil ou si le profil est pas est pas conséquent. Clairement, elle perd des points. Un autre canal ? Maintenant ça commence tout doucement, mais Instagram, Tik Tok. Pourquoi pas commencer à se développer sur justement des réseaux qui sont utilisés par les jeunes. Donc voilà, Tik Tok enfin moi je m'y connais pas trop mais je sais que c'est comme ça qu'ils essaient d'attirer les jeunes maintenant en créant des choses sur des plateformes qui visent les jeunes en particulier. Est-ce qu'il y a d'autre chose ? Il y a aussi tout ce qui est job day, tu vois les jeunes ils vont à des journées d'entreprise. Oui, pourquoi pas présenter leur entreprise en en parlant de leurs valeurs, en décrivant tout ça lors d'un job day ça peut être une astuce. Je vois pas d'autre canal là tout de suite.

**Chercheuse :** C'était pour avoir ton avis là-dessus. J'ai une dernière question. Par rapport à tout ce qu'on a dit est-ce que tu t'aimerais ajouter quelque chose ?

**Melody :** C'est marrant parce que pendant tout le l'entretien quand je pense aux entreprises qui font un effort max, à ce niveau-là, je pense toujours à Odoo par exemple. Tu vois eux c'est leur focus principal. Viser l'attractivité, les jeunes talents comment mettre les talents en avant, le plaisir au travail, le plaisir avec les collègues, les team buildings énormément de trucs comme ça. Je ne sais pas si ça fonctionne, je connais pas bien mais pour moi c'est l'entreprise par excellence qui appuie là-dessus. Donc on n'a pas encore tous les résultats. J'ai l'impression que c'est assez récent, comme méthode de fonctionnement. Donc est-ce qu'on sait déjà si ça marche chez les jeunes ou pas ? Je sais pas. Voilà, mais moi je trouve que c'est difficile de faire une généralité, surtout les jeunes qui postulent, je crois qu'il y a quand même des points d'attention. Il y a différents profils. C'est important de différencier, je crois.

**Chercheuse :** Et aussi, c'est parce que chaque entreprise a quand même des ressources plus ou moins limitées. Donc c'est clair qu'une grosse entreprise pourra mettre plus d'efforts là-dedans qu'une petite ASBL. C'est clair que c'est adapté en fonction de la réalité de l'entreprise.

**Melody :** D'ailleurs, ce sont souvent les grosses boîtes qui ont le meilleur package de formation, de onboarding accueil des nouveaux, événements extérieurs, et cetera.

**Chercheuse :** Mais du coup, est-ce que les petites entreprises pourraient miser sur d'autres aspects qui attirent les jeunes ?

**Melody :** Oui des trucs moins chers. La création du site Internet pour moi, ça c'est pas hyper coûteux. LinkedIn c'est presque gratuit. Même chose pour Instagram. Pour Tik Tok, tu vois pourquoi pas utiliser des canaux gratuits pour rendre ça plus attractif.

**Chercheuse :**

Voilà, je n'ai pas d'autres questions, c'était assez complet je pense. Je vais couper mon téléphone. Merci beaucoup.

**Transcription n°2** : Julie Surprenant, recruteuse indépendante au Québec depuis 17 ans – a travaillé pour différentes organisations et cabinets de recrutement – spécialisée dans les profils communication et marketing, entretien Google Meet de 1h20, 10 juillet 2023

**Chercheuse** : En premier, est-ce que vous pouvez vous présenter ?

**Julie** : Oui, moi je m'appelle Julie Surprenant, je suis recruteur actuellement à mon compte. J'ai travaillé pour différentes organisations, des cabinets de recrutement. Aussi, ça fait presque 17 ans cette année que je recrute en communication marketing. C'est ma niche. C'est vraiment dans ce secteur que je sévis depuis ces années, j'ai beaucoup d'expérience. Et puis, oui, c'est ça. J'ai beaucoup d'expérience, j'ai travaillé avec plusieurs générations finalement, depuis 17 ans. Je suis la vague en fait, depuis la pandémie, c'est un cataclysme complet qui est arrivé dans le monde de l'emploi. C'est particulier, ça a changé beaucoup. Les jeunes aussi arrivaient sur le marché du travail avec des valeurs complètement différentes de la génération, des générations de la mienne et celle qui nous précède aussi, ça aussi, ça amène beaucoup de questionnements chez les clients, tout ça, les gens comprenaient pas vraiment. Je disais souvent qu'il y avait un clivage générationnel entre les boomers et les milléniums. On en a parlé beaucoup dans les médias. Il y a eu beaucoup, beaucoup de littérature écrit là-dessus, mais c'est vrai, c'est particulier. Tant mieux. Je me dis que je pense qu'on est en train de construire sur des valeurs qui sont beaucoup plus humaines, beaucoup plus vers le développement des individus plutôt que vers le grimper dans les grandes hiérarchies. Que ça soit juste un côté monétaire quand moi j'ai commencé à recruter, moi je viens du milieu artistique, j'ai quand même une formation d'actrice, et c'est bien le métier d'acteur mais c'est pas stable et j'avais rencontré un recruteur il y a 17 ans qui m'avait dit : "Oh, je pense que tu vas être bonne pour voir les, tu sais bien saisir les personnalités des gens, essayer de faire des beaux fits, parce que en recrutement, c'est ça quand on est chasseur de tête, on nous envoie chercher la meilleure ressource. Il y a plein de choses qu'on doit vérifier dans un CV au niveau des expériences et des compétences, mais il y a autre chose que ça, les valeurs d'une personne, sa personnalité, sa vision aussi des choses qui doivent s'arrimer et mais c'est ça, moi je j'étais un peu surprise à l'époque quand j'ai commencé parce que comme je suis une actrice, moi je j'avais des valeurs qui étaient pas très corporate. C'était pas très corporatif. J'étais estomaquée de voir à quel point les gens, quand on les contacte, c'est quoi le poste ? C'est quoi le titre ? Ah oui mais là c'est pas un directeur. C'est quoi le salaire ? Est-ce que tu sais quels sont mes avantages ? Je me disais mon dieu que c'est toujours externe aux humains. Tu sais, tu me parles de choses, mais tu me parles pas de ce qui se passe au-dedans de toi. Et là c'est tout à fait le contraire. Je pense que y a beaucoup de gens qui sont reconnectés un peu avec qui ils sont. Et ça change beaucoup la donne. En même temps, ça amène beaucoup de confusion dans le monde de l'emploi parce que cohabite encore 3 générations. Les boomers s'en vont tranquillement, ça fait 30 à 40 ans qu'on sait qu'on va avoir un renouvellement générationnel crunchy. Il y a beaucoup de gens qui vont partir à la retraite. On disait oui, mais le numérique va finalement un peu venir au secours de ça parce que les jeunes vont plus travailler dans le numérique. Les postes des boomers ne seront pas reconduits tout ça, mais quand même, ça crée une certaine confusion. La pandémie a amené une disruption incroyable. Je veux dire, on a tout détricoté un petit peu le tissu des emplois. Tout le monde a perdu son emploi pour beaucoup. Il y a eu des coupures massives, il y en a d'autres qui sont restés. Moi je me disais, ça va pas se refaire tout seul, tout ça. Il y en a qui ont changé de métier. Je trouvais dommage, c'est que les jeunes sortaient de l'université aucune possibilité de

stage. Tous mes clients me disaient : « Je ne peux pas accueillir de stagiaire, je suis en télétravail », puis là pour tous les gens, le télétravail pour la majorité de la population, c'est très nouveau, ça existait pas. Je j'avais déjà télétravaillé à temps plein pour une entreprise, mais la plupart de mes clients étaient pas habitués parce qu'ils ne savaient pas comment supporter un stagiaire à distance, comment le nourrir à distance et cetera. Alors ça, ça me faisait de la peine là, parce que je me disais, y a quand même une jeunesse qui arrive qui est éduquée tout ça, puis qui a pas de possibilité même quand tu acceptais un emploi d'entrée, peut-être dans une agence de publicité ou quelque chose comme ça, les jeunes me disaient "Je sais pas quoi faire." Surtout quand t'es jeune, tu as besoin d'être dans le bain. T'as besoin de voir les plus vieux travailler. T'as besoin de voir tout ça. C'est un petit peu dommage. C'est des choses qui vont se rattraper bien évidemment. Là faut passer par-dessus mais c'est ça. J'ai remarqué qu'il y a eu un effritement aussi de gens qui ont fait bon « Ben écoute moi finalement je vais aller travailler. Je sais pas...en restauration » ou quoi que ce soit. C'est une grosse adaptation qu'on vit aussi parce que là on met beaucoup de rencontres virtuelles. [...]. Le recrutement, les ressources humaines, il faut que ça soit une expérience vivante. Il faut qu'il y ait quelque chose d'un petit peu plus dans l'action que dans le côté passif. [...] Quand vous recrutez des gens, il faut trouver bien sûr les expériences, les compétences, mais il faut absolument qu'il y ait des valeurs en commun. Il faut que ça corresponde à tes besoins. Je dis aussi à mes clients « Oui mais vous offrez pas juste un emploi ? Puis une chaise. » Il faut que tu aies une possibilité, surtout plus ils sont jeunes de se développer. Tu veux pas aller travailler dans un endroit où tu vas être tabletté à tel endroit pendant...surtout ici en Amérique. Là je pense que c'est différent de d'en Europe en France, en tout cas, souvent, les gens vous disent que c'est pas facile de changer d'emploi dans la même organisation. [...] Cette loi de l'offre et de la demande elle est de l'autre côté, complètement, c'est du côté des employés. Il y a plus d'emplois disponibles que d'employés, alors ça change le pouvoir. Il y a beaucoup d'employeurs qui résistent qui font « mais non, mais non ». Mais oui mais là  
allume.

**Chercheuse :** C'est pour ça que je vous interroge, parce qu'en Belgique, c'est assez différent. C'est plutôt l'inverse, c'est-à-dire que c'est un peu plus bouché qu'au Québec. Donc c'est pour ça que je j'interroge des personnes du recrutement en Belgique et au Québec, parce que c'est pas du tout la même chose. Et donc les jeunes vont pas forcément avoir les mêmes attentes ou ne pourront pas forcément s'attendre à une même chose de la part des employeurs, sachant que y a un marché du travail plus concurrentiel. C'est pour ça aussi que j'essaie d'avoir votre point de vue aussi et du coup j'ai surtout interrogé des personnes, des jeunes de la génération Z on va dire qui ont entre 18 et 28 ans pour avoir une meilleure idée. Je leur ai posé des questions sur différents points et donc j'ai plusieurs questions à vous poser là-dessus. Est-ce que les entreprises ont du mal à attirer les jeunes et surtout les jeunes diplômés du supérieur, donc ceux qui ont fait le cégep et l'université, donc c'est vraiment ces jeunes-là.

**Julie :** Si ont de la difficulté à les attirer. Je dirais que on dirait qu'on ne pèse pas sur les bons boutons. Pour attirer les jeunes, je trouve qu'on infantilise un peu les processus. [...] Mais moi, c'est sûr qu'en marketing communication c'est des gens créatifs. Moi j'ai trouvé un petit peu qu'on essayait de les attirer avec des tables de Babyfoot puis et le panier de basket. Mais non, c'est pas ça qui les attire. C'est pas comme ça que tu vas même les retenir. Il faut que tu leur apprennes quelque chose et tu peux pas dire aux jeunes, fais ça et tais-toi. Non, il veut comprendre pourquoi il fait ça, c'est normal. [...] Le numérique a

amené plein de solutions et plein de façons différentes d'opérer et les jeunes maîtrisent ces choses. Les jeunes sont pas formatés du tout du tout comme les plus vieux. Parce qu'ils sont probablement qu'un ordinateur, un téléphone intelligent dans les mains, tout ça. C'est différent. Mais oui, moi je trouve que des fois ils ont de la difficulté à attirer et à retenir les jeunes. Des fois, ce que j'entends souvent de la bouche des plus jeunes c'est « Je comprends pas ce que je fais. Je comprends pas mon impact non plus. » Quand tu rentres, tu commences à travailler dans le marché du travail pour être décisionnel, mais tu peux pas changer les choses tout de suite, il y a quand même des étapes à franchir professionnellement. Des fois, les jeunes perdent un peu ça de vue. J'en ai recadré quelques-uns. Des fois des à 25 ans qui avaient des exigences salariales de 100.000 dollars. En même temps, je me dis toujours, c'est pas propre à la jeunesse actuelle, c'est le propre de la jeunesse en général. Mais je remarque quand même que, il y a une difficulté. Il y a moins de difficultés quand le patron est plus jeune d'une génération, parce qu'il y a une compréhension, on dirait qu'ils se comprennent sans se parler. Il y a un côté autorité aussi qui vient des fois refroidir les jeunes. Quand c'est de l'autorité, que c'est moins de la collaboration, comme je te le disais. Quand il y a le côté, « voici ta description de tâche, tiens-t'en », tu démobobilises, tu démotives rapidement. [...].

**Chercheuse :** Est-ce que vous avez remarqué que les jeunes sont plutôt attirés par certains types d'entreprises, par exemple la taille de l'entreprise ou des OBNL ou ce genre de choses ?

**Julie :** Ce que j'entends souvent des jeunes, c'est "Je veux avoir un poste et je veux travailler dans quelque chose qui crée un impact." Je ne veux plus travailler pour des compagnies de cigarettes, des constructeurs automobiles. Je veux pas participer et m'engager dans cette économie, je voudrais m'engager dans une peut-être une start-up ou quelque chose, ou je suis en train de construire quelque chose avec des gens. Il y a un côté d'engagement dans quelque chose de plus pérenne pour l'avenir, ça je le vois beaucoup, beaucoup.

**Chercheuse :** D'après vous, que recherche un jeune diplômé dans un premier emploi, qu'est-ce qui va l'attirer vers une entreprise ou une autre ?

**Julie :** Probablement, le côté collaboratif. Ils sont plus attirés vers des espèces de leadership un petit peu plus horizontal. Comme je disais, il faut travailler dans quelque chose qui est bon pour l'environnement, qui est bon pour le futur. Je les vois chercher souvent ça. Même en marketing, il y a eu une espèce de backslash. Les jeunes me disent des fois, « je veux plus travailler en marketing communication. » Je ne veux pas participer à faire de la publicité. C'est un peu par rapport, c'est quelque chose de propre...Oui, c'est souvent ce que j'entends.

**Chercheuse :** Ok, je vois. Et parmi les profils des jeunes, est-ce que au sein de cette génération, vous pensez qu'il y a différents profils de jeunes ou globalement ils ont un peu les mêmes attentes envers le travail ?

**Julie :** Il y a des personnalités, mais ça c'est ça, ça se remarque. Il y a des têtes de stratégie, de pensées, de structures, et tu as d'autres qui ont besoin d'être dans l'action, de faire quelque chose. Tu sais, je le remarque, mais c'est pas tant différent des générations d'avant. Tu as des gens qui construisent, t'en as d'autres qui font, qui construisent comme un architecte. Il y en a qui ont besoin d'accomplir quelque chose dans l'action, faire quelque chose. Mais c'est pas si différent des autres générations.

**Chercheuse :** Et du coup par rapport aux autres générations, c'est quoi les différences de celle qui rentre sur le marché du travail versus celle qui est là depuis 20 ans, 30 ans ? Est-ce qu'il y a des différences en termes d'attentes ?

**Julie :** Oui. C'est quelque chose qui contamine les plus vieilles générations. [...] Des fois les jeunes ont le dos large, c'est la faute du plus jeune. C'est « from top to bottom. » Il y a une grosse différence dans ça, je trouve que les jeunes sont beaucoup plus... Je trouve c'est une génération qui sait dire non je trouve. C'est une génération qui n'endure pas. [...] C'est un grand changement, c'est une grande révolution, c'est pas juste dans l'emploi là. Ça c'est un éveil cognitif important. Où les humains se disent « non, moi j'ai le choix », même quand t'as pas le choix, tu pourrais avoir le choix. Les gens ne supportent plus la toxicité, le mépris, le leadership très autoritaire, le manque d'écoute [...] Il y a un peu une espèce de d'éveil moi j'appelle ça un éveil cognitif. Les jeunes amènent ça et moi je trouve ça super, vraiment. Je me dis je pense qu'on a bien élevé nos enfants, ça va faire aussi des employés plus engagés. [...] La plupart ne font pas de concession et je trouve ça bien parce que je pense qu'on va tranquillement chacun à la longueur de nos bras dans chacune de nos vies mettre un stop aux personnalités, au leadership toxique. [...]

**Chercheuse :** Je vais vous poser quelques questions sur différents aspects que j'ai interrogés auprès des jeunes. La première dimension porte sur tout ce qui est salaire, sécurité de l'emploi, les avantages en dehors du salaire. Ce qui est ressorti dans le questionnaire c'est que forcément le salaire est super important pour les jeunes. Est-ce que selon vous les entreprises devraient être plus transparentes sur le salaire qu'elles offrent et sur les avantages, par exemple en indiquant clairement dans les offres d'emploi c'est quoi le grade et la rémunération pour le poste et cetera ?

**Julie :** Oui, ça pourrait être une bonne chose de mettre les fourchettes salariales. Selon l'expérience toujours. On le voit, il y a beaucoup d'entreprises qui se mettent à jour au niveau des assurances collectives. Tout ça, c'est en train de se step-up pour vrai, parce qu'avant ça n'existait presque pas. Si tu travaillais pas dans le milieu gouvernemental ou tu travaillais pas pour une multinationale, il y avait pas. En marketing les agences de publicité n'offraient aucune assurance. Il n'y avait aucun avantage concurrentiel. Mais t'as raison le salaire est important, la motivation comme je disais, il faut quelque chose qui crée l'impact mais en même temps tu veux travailler pour construire.

**Chercheuse :** J'ai aussi regardé quels étaient les avantages en dehors du salaire qui étaient les plus importants ou qui semblaient le plus intéresser les jeunes. Ce qui est ressorti, c'est que c'est dans l'ordre d'importance ; les assurances maladie pension, les cours de formation, la prise en charge des coûts de transport. Il y en avait d'autres évidemment, mais c'est ceux qui ressortaient le plus. Est-ce que ça fait écho à votre expérience ?

**Julie :** Oui, beaucoup. Les jeunes aussi aiment le télétravail, mais pas les jeunes jeunes qui arrivent ça je le conseille pas. Il y a vraiment un apprentissage à vivre avec des gens qui travaillent de différentes expériences, et un transfert de connaissances aussi qui est naturel entre un senior et un junior dans un poste. Mais t'as raison, est-ce que j'ai des opportunités de me former sur certains trucs ? Est-ce que vous allez m'offrir la formation qui me permettrait de rajouter telle corde à mon arc ? Tu sais ça je le vois beaucoup, les assurances aussi. Tout ça, on veut avoir un emploi où on est, on est blindé, c'est normal ça va avec les choses. Transport aussi, je le vois. Est-ce que vous payez ma carte, ma passe d'autobus ? Si jamais il y avait une voiture, tout ça mais c'est rare qu'un employeur va payer le kilométrage pour se rendre au bureau, mettons en auto. Si l'auto sert dans le cadre du travail, pour se déplacer régulièrement, on le fait, mais ça c'est de toute façon

dans les normes du travail. Tu ne peux pas avoir un employé, et le mettre sur la route dans sa voiture personnelle. Soit tu payes la voiture ou soit tu payes le kilométrage, mais la voiture appartient à l'employeur mais tu la prêtés à ton employé. La capacité d'évoluer aussi. Tu sais, est-ce que je rentre dans un poste, dans une entreprise où je vais pouvoir grandir. Si c'est pas présent, souvent c'est pas... La flexibilité aussi. Comme je te le disais tantôt. Si mon enfant est malade est-ce que je vais me faire regarder avec des gros yeux, on va me bouder pendant une semaine parce que j'ai quitté à 14 heures un jeudi. Aussi, je l'entends souvent. Mobilité, oui.

**Chercheuse :**

On a parlé tantôt que les jeunes souhaitent avoir un travail avec un impact et c'est aussi ce qui est ressorti dans mon questionnaire. Les valeurs, les missions de l'entreprise doivent être alignées avec leurs propres valeurs. Le contenu de travail est vraiment super important et que la culture d'entreprise c'est quelque chose d'important au moment du choix de leur travail. Est-ce que vous pensez que les entreprises aujourd'hui communiquent assez sur leurs valeurs, leurs missions, leurs cultures d'entreprises pour attirer ces jeunes candidats ?

**Julie :** Ils le font de plus en plus. Je travaille en marketing communication, moi je suis habituée, tout le monde est sur la marque employeur. C'est une bonne chose parce que c'est une réflexion, mais en même temps il faut que les bottines suivent les babines comme on dit en québécois. Si tu diffuses et tu communique des valeurs...je sais pas moi de « chez nous on a telle valeur, on veut être dans le respect de l'environnement », mais que tout ça n'est que du vent, c'est le contraire. Je comprends que vous faites de la pub là sur votre entreprise vous voulez attirer. Mais si ça ne se transforme pas en actions, si on le voit pas dans le day to-day, dans la réalité de tous les jours, vous faites fausse route, parce que les gens vont sortir, puis là vous passez pour des menteurs. Il y a un éveil partout dans les entreprises. Qui on est ? Quel genre de valeurs on veut diffuser. [...] Il y a encore des fois une différence entre ce qu'on communique et la réalité. Les jeunes et les plus jeunes générations sont beaucoup plus critiques face à la publicité, le marketing, ce qu'on dit, et cetera que les plus vieux. [...]

**Chercheuse :** Et aussi par rapport aux valeurs, une grande partie des répondants accordaient beaucoup d'importance à tout ce qui est politique de développement durable de l'entreprise. Donc au niveau d'équité sociale, maintien de l'environnement, faire attention à ce niveau-là et aussi par rapport à la santé, la santé mentale, le fait que leur l'employeur considère un minimum leur bien-être mental. Comment ça se présente, quand des jeunes viennent à vous. Est-ce que les entreprises font attention à ça pour attirer les jeunes ?

**Julie :** Oui, de plus en plus, il y a un renouvellement générationnel. [...] C'est une transition importante qu'on vit. Les jeunes exigent ça. Une entreprise qui gaspillerait, qui ne ferait pas le recyclage de certains produits ou quoi que ce soit là, ça fonctionne pas. Les jeunes vont tout de suite faire, mais voyons pourquoi. [...] Les employés sont en train de révolutionner ces valeurs. Mais les jeunes ont besoin de sentir qu'une entreprise est responsable de ses déchets. De tout ce qu'elle fait.

**Chercheuse :** J'aussi posé des questions par rapport à l'équilibre travail vie privée et évidemment, ce qui ressort, c'est que forcément c'est très important. Donc j'ai posé quelques questions par rapport. Il y a par exemple le fait d'avoir des horaires flexibles qui était vraiment le truc très important pour les jeunes et aussi le fait de pouvoir effectuer un 4/5 de travail. Il y avait un avis un peu partagé, mais je pense que c'est parce que la plupart

de mes répondants étaient belges et en Belgique, il n'y a pas encore. C'est pas encore trop développé en de ce côté-là donc.

**Julie :** Ce que je trouve aussi merveilleux, c'est que les jeunes n'ont pas juste le travail dans la vie. Ils se voient aussi comme fondant une famille. C'est aussi important que le travail bien sûr. Mais les jeunes aussi ont des activités, ils ont des passions qui'ils entretiennent en dehors du travail. C'est assez nouveau. Tu sais, les boomers étaient pas une génération très passionnée autrement que par écouter la télé le soir. C'était une génération qui était moins engagées dans sa vie en général et dans son bien-être. Les jeunes sont complètement différents. [...] C'est un équilibre qu'il faut respecter et c'est assez nouveau d'entendre parler de ces choses dans le monde du travail.

**Chercheuse :** Et est-ce que les entreprises communiquent assez sur la flexibilité de leur entreprise pour attirer les jeunes ou ça pourrait être amélioré ?

**Julie :** Ça pourrait être amélioré. En communication marketing, c'est un petit peu moins. Je le vois dans le secteur manufacturier. [...] mais dans manufacturier c'est plus long. Ils ont pas les mêmes besoins non plus. C'est souvent des employés dans des usines ou des trucs comme ça. C'est le type de candidat qui a besoin de travailler de ses mains. Je voyais beaucoup de résistance il y a 20 ans. [...]

**Chercheuse :** Et du coup, au niveau du télétravail, est-ce que les jeunes c'est un critère dans leur choix de leur travail ? De la possibilité de faire du télétravail ou pas forcément ?

**Julie :** Mais c'est pas juste les jeunes. C'est pas mal tout le monde, ceux qui ont goûté que leur emploi le permettait. [...] Ceux qui y ont goûté, c'est très difficile de de les ramener. [...]

**Chercheuse :** Et par rapport au 4 jour/semaine. Est-ce qu'il y a beaucoup de jeunes qui sont en recherche de ça pour leur travail ou pas forcément ?

**Julie :** Oui ça aussi. Il y a des organisations qui ont adopté le 4 jours semaine justement pour attirer les gens. Ceux qui y ont goûté veulent plus jamais retourner à 5 jours. C'est quelque chose et c'est pas encore implanté complètement. Je pense que c'est une solution à long terme. Je pense qu'éventuellement on va peut-être faire du 4 jours semaine dans 25 ans, ça va peut-être être la norme peut être dans dans le monde de l'emploi parce qu'il y a beaucoup d'avantages à ça. Il y a très peu de désavantages. Ça a été testé partout. Je pense que c'est la Suède ou je sais pas quel le pays ne nordique qui a adopté ça en grande majorité. Il n'y a aucune perte de productivité, de profitabilité. Il y a rien du tout. Mais c'est la preuve que quand on a une vie équilibrée entre le travail puis qu'on a le temps, c'est tellement moins stressant. [...] Moi je pense que c'est quelque chose qui va s'en venir. Quelque chose qui va pas mal être plus normal d'ici quelques années, le 4 jours semaine. Ah oui, ça, ça attire, c'est sûr. Je pense que c'est ce qui attire le plus.

**Chercheuse :** J'ai aussi posé des questions par rapport au tout ce qui est relation entre les collègues. Forcément pour les jeunes qui commencent à nouvel emploi, qui font leur première expérience, c'est assez important pour eux aussi. Et aussi tout ce qui est team building donc les événements en équipe. Est-ce que les entreprises mettent en avant ces relations entre collègues, ces organisations de team building pour attirer des candidats et des jeunes candidats aussi.

**Julie :** Et pas juste de team building. Des fois ils vont dire : « On a des activités sociales à tous les mois, on fait un souper, on fait une fête, on s'en va tous faire du canot le

vendredi, on prend la journée off ». Ça aussi, ça attire beaucoup beaucoup les jeunes. Il y a certains types de personnalités qui aiment pas mais c'est respecté. J'ai des employeurs qui adoptent ça de créer des activités, faire du team building avec les collègues, des ateliers de résolution de conflits, et cetera. Il y en a qui aiment ça, il y en a qui aiment pas. Des fois les plus vieux ça les intéresse un peu moins, c'est normal aussi. Tu as moins une envie de social quand tu vieillis. Mais ça attire ça, c'est certain. [...] Mais on le voit de plus en plus, qu'il y a des activités, des formations à l'interne, des team building. C'est le sentiment d'appartenance qu'on nourrit quand on fait ça. Je pense que les humains ont besoin de ça dans l'emploi, sentir qu'on fait partie d'un groupe.

**Chercheuse** : On avait déjà discuté de ça un peu avant, mais il y a tout ce qui est recherche, un peu d'autonomie dans leur travail. Donc, à travers mon questionnaire, j'ai remarqué que les jeunes, ils sont plus à la recherche d'un type de travail collaboratif plutôt qu'un management très directif, un peu autoritaire. Est-ce que les entreprises essaient de communiquer là-dessus sur le fait qu'il y a de l'autonomie au sein de leur entreprise pour attirer les jeunes ou pas forcément ?

**Julie** : Comme je te le disais, on peut communiquer n'importe quoi, mais si ce n'est pas appliqué, ça ne fonctionnera pas, c'est sûr. Oui, il y a des efforts. Moi ce que je vois beaucoup, c'est le numérique aussi. [...] Le numérique, c'est une collaboration, c'est des réseaux sociaux. Il n'y a pas de hiérarchie, tu as accès à n'importe qui, ça change le cerveau, ça change les mentalités et ça je le vois. Je le vois beaucoup. C'est une attente importante d'avoir une collaboration ne pas se sentir être un exécutant sous quelqu'un qui... Et les gens sont très fâchés quand ils sentent que leur résultat ou leur succès sont pris par le supérieur qui lui se sert de ça pour se supérioriser encore c'est très néfaste. [...] On veut que la communication soit plus saine, franche, authentique et ouverte. Transparence souvent. Les jeunes me disent : « Moi je veux savoir si je fais pas comme il faut. Je veux pas le savoir dans un an à l'évaluation. Je veux que tu me le dises aujourd'hui, maintenant. » [...] Des fois, dans les structures hiérarchiques très verticales, il y a beaucoup d'opacité, de manque de transparence. C'est voulu parce qu'on tient le pouvoir en le cultivant, en ne disant pas la vérité ou ces choses. Même dans le secteur bancaire, ils ont de la difficulté à recruter, à un moment donné. [...] On est tous en train de devenir de meilleurs communicateurs. Il n'y a plus de raison de crier. Les gens ne tolèrent plus le manque de respect, tu ne peux pas crier sur quelqu'un, tu ne peux pas. [...] Souvent, c'est ça, c'est un mauvais directeur ou un mauvais supérieur qui fait que les gens s'en vont.

**Chercheuse** : J'avais aussi posé des questions par rapport à tout ce qui est apprentissage et développement dans leur futur travail ou dans le travail. Forcément, c'est assez important qu'ils aient des possibilités d'évolution, de développer leurs compétences au sein de leur entreprise qu'ils reçoivent régulièrement des retours sur leur travail. Et est-ce que les entreprises communiquent assez sur cet aspect-là pour attirer les jeunes ? Le fait de pouvoir évoluer au sein de l'entreprise et d'avoir des formations ce genre.

**Julie** : Oui, ça commence. C'est beaucoup mieux que c'était avant, c'était pas une notion du tout. J'avais des clients des fois qui me disaient : « Julie, j'ai perdu ma directrice, est-ce que tu peux me la remplacer ? Je suis pressée, mon Dieu, j'ai un deadline avec des clients. » Je disais « as-tu quelqu'un à promouvoir à l'interne, tu n'as jamais pensé promouvoir quelqu'un ? ». Et là ils font : « Ah oui ». [...]

**Chercheuse :** Par rapport à ce qu'on a discuté juste avant. Qu'est-ce que les entreprises pourraient faire, qu'est-ce qu'elles pourraient communiquer en plus pour attirer les jeunes candidats ?

**Julie :** Je dis souvent qu'il faut être très transparent. Il faut communiquer de façon transparente. Moi je pense que la transparence c'est très très gagnant. Les jeunes apprécient même un patron qui dit : "Je suis vraiment mal pris." C'est de la communication saine. Mais je vois avec les réseaux sociaux beaucoup de gens... Mon expression, c'est "pitché du Glitter", des confettis... Mais c'est pas appliqué. C'est un petit peu le biais que les réseaux sociaux offrent parce que n'importe qui, met la plus belle version de soi-même sur son Instagram ou son Facebook. C'est d'avoir une conversation fluide avec les gens. [...] Mais oui, transparence je pense. La transparence et démontrer qu'on fait des efforts. La reconnaissance. De revenir, de donner une tape dans le dos et un « merci ». [...] Ce que je trouve dommage, c'est que c'est aussi l'intelligence artificielle dans les RH. On crée beaucoup de distance avec des algorithmes qui analysent les CV. [...] Les jeunes détestent absolument et les vieux aussi. Mais ne faites plus ça dans vos processus d'embauche. [...] Je trouve qu'on devrait un petit peu réhumaniser les processus d'embauche. Je trouve qu'on devrait mettre un petit peu plus d'humain dans les ressources humaines car on a perdu depuis quelques temps. Je trouve ça triste un peu. [...]

**Chercheuse :** Dans mon mémoire je me suis intéressée au site web de l'entreprise et LinkedIn aussi pour bien communiquer toutes ces valeurs, ses attentes, etc. Est-ce que selon vous il y aurait d'autres outils, d'autres moyens pour communiquer tout ça ou LinkedIn et les sites web, c'est assez englobant ? Quels sont les autres outils pour toucher les jeunes ?

**Julie :** Les jeunes aiment aller à des événements. Moi je trouve qu'on devrait créer des événements d'embauche, des visites. C'est des événements pour attirer : « On a une journée aujourd'hui, venez nous voir. » Tu crées quelque chose, tu crées une expérience. Créer une journée où tu fais une visite et en même temps on te fait une mini formation ou une petite mini introduction au milieu. Créer des événements vivants, c'est bon pour l'entreprise aussi, ça te garde un peu dans le day to day de la réalité. Parce que c'est vrai que les LinkedIn et les sites internet où on affiche les offres d'emploi, tout ça, ça fonctionne. Je sais que les agences de publicité font ça. Ils font des journées portes ouvertes, tous les jeunes universitaires qui terminent leur bac en communication, marketing, etc., sont invités à passer des journées dans les agences. Ils peuvent même faire une espèce d'itinéraire. Ils tripent. Je pense que ça génère beaucoup d'engagement de faire quelque chose.

**Chercheuse :** Est-ce que vous avez des exemples d'entreprises qui arrivent à bien attirer des jeunes au Québec ?

**Julie :** Oui. Ils ont souvent à leur tête un jeune entrepreneur. Dans mon réseau, il y a G-Soft qui est une entreprise qui code des applications et des solutions numériques. C'est très web, c'est très numérique, mais c'est très jeune, c'est cool. Le président c'est un jeune trentenaire brillant. Ils viennent d'avoir une subvention hallucinée pour développer d'autres produits. C'est éclaté, tu comprends. [...] Desjardins qui est un gros groupe financier au Québec qui est quand même... C'est assez incroyable pour une institution financière. Ils ont vraiment mis en place des choses, de flexibilité d'ouverture, ils font leurs devoirs. Ils sont à évaluer du 4 jours semaine. Il y a une agence aussi TUX à Montréal, qui a adopté le 4 jours semaine. Après la pandémie, ils ont eu de la misère à

recruter. Ils ont lancé ça et ça a réglé le problème. Beaucoup d'entreprises qui offrent le 4 jours actuellement ils ont pas de misère. Les gens postulent et sont motivés pour aller travailler là. [...]

**Chercheuse :** Je n'ai plus de questions en tant que telles, mais est-ce que vous avez quelque chose à rajouter par rapport à ce qu'on a discuté ?

**Julie :** J'espère que je t'ai éclairé, est-ce que c'est une discussion qui était intéressante ?

**Chercheuse :** Oui, vraiment. Oui, oui, c'est super intéressant. Il y a une grosse différence parce qu'en Belgique c'est plus concurrentiel entre les personnes qui cherchent du travail. Au Québec, les personnes trouvent plus facilement du travail qu'en Belgique. Donc au niveau de ce que les employeurs offrent ça fait beaucoup plus rêver au Québec. Par exemple. Le 4 jours semaine, c'est pas du tout encore là.

**Julie :** Aussi, la voie de rêve. On rêve tous. Ton emploi de rêve, tu l'auras peut-être pas à 25 ans, tu vas peut être l'avoir à 42. [...] Aussi, ça fait partie de la maturité professionnelle, mais ça n'empêche pas que tu peux quand même quand tu es à l'emploi, chercher pour ton emploi de rêve.

**Chercheuse :** Merci beaucoup pour cet entretien.

**Transcription n°3 :** Louise Hallet, employée chez Strand Associates Consulting depuis 1 an et demi, entretien Teams de 43 minutes, 25 juillet 2023

**Chercheuse :** Est-ce que tu peux te présenter ?

**Louise :** Pas de souci. Donc moi je m'appelle Louise, j'ai 25 ans et je suis donc recruteuse, « talent acquisition specialist », pour être précise. Je fais ça depuis un an et demi maintenant chez Strand Associates Consulting, donc c'est une boîte qui fait du recrutement et de la consultance. C'est-à-dire qu'on recrute encore pour des clients, mais notre gros focus reste sur la consultance. Donc on embauche propres nos consultants donc les contrats se font avec nous mais ils ne travaillent pas directement pour nous. Ils vont travailler en mission détachée chez des clients ou alors on travaille avec des indépendants, des freelances, et donc là c'est plus des contrats de collaboration. Sinon le type de profil que je recrute... Strand est un expert dans tout ce qui est live science et Pharma, mais depuis 2-3 ans maintenant on développe HR, finance et légal, donc au moins je suis plus spécialisée dans ce genre de profil là et maintenant vraiment plus dans ceux liés aux ressources humaines.

**Chercheuse :** Et du coup par rapport à ce secteur-là, est-ce que c'est des secteurs ou les entreprises ont des difficultés à attirer des candidats ?

**Louise :** J'ai envie de dire que oui, mais ça serait pas spécialement lié au secteur, plus au marché actuel de manière générale. Ça fait quelques mois, bon moi ça fait un an et demi que je travaille dans le recrutement, mais ce que j'entends autour de moi, même quand j'en discute avec mon manager, c'est que la tendance finit par un peu s'inverser. Donc avant les employeurs avaient l'embarras du choix. On va dire ça comme ça. Et les candidats devaient se battre un petit peu pour avoir certains postes. Maintenant on voit, je pense que c'est quand même dû aussi au covid, les candidats ne recherchent plus spécialement à avoir le meilleur boulot pour le meilleur salaire. Il y a plein d'autres aspects qui rentrent en jeu, que ce soit justement l'équilibre vie privée-vie professionnelle, ça peut être la flexibilité en termes d'horaires, le télétravail, les possibilités d'évolution et les personnes ont plus spécialement cette crainte de perdre leur emploi parce qu'ils savent qu'ils vont retrouver. Donc on va dire que le grand candidat peut se permettre d'avoir des attentes un peu plus élevées. Et les entreprises, de leur côté, elles ont évidemment c'est toujours lié à une question d'argent, elles sont souvent quand même bloquées avec le budget et ici avec l'indexation qui a eu en début d'année. On va dire qu'elles hésitent un petit peu plus à recruter ou en tout cas elles émettent parfois plus de doutes. Il y a plus d'incertitude qu'avant. Donc oui. Maintenant, est-ce que c'est lié vraiment au secteur d'activité ? C'est sûr que pour mes collègues qui travaillent pour le live science et le Pharma en période de covid, ils avaient toujours autant de boulot. Ça c'est certain. Plus que les HR ou les services financiers, c'est possible.

**Chercheuse :** Je pose la question parce que je suis en communication, donc souvent on pense que c'est bouché, que j'aurais un peu moins de choix que quelqu'un qui est dans le domaine pharmaceutique, donc c'est aussi un peu pour ça que je pose ces questions. Parce que les jeunes diplômés qui sortent n'auront pas les mêmes critères envers un employeur. Donc voilà, c'est pour avoir ton avis par rapport à ça.

**Louise :** Oui mais tu as raison. Je prends l'exemple de la finance. Pour parler d'autre chose que celui de la pharma. Mais par exemple, les personnes diplômées en finance, ils ont des postes, je vais dire impossibles qui les attendent typiquement dans les Big Four. Je vais pas dire facile parce que c'est pas vraiment pas le bon mot pour avoir un poste dans une Big Four, mais je veux dire, il y en a plein de postes d'auditeurs financiers. Ils sont là, ils les attendent plus que, en effet, peut-être pour quelqu'un en communication. Je prends exemple ici, on vient d'embaucher quelqu'un dans le marketing, elle a fait le stage ici et du coup elle a eu la chance de finalement avoir un contrat. Mais c'est vrai que c'est pas toujours des fonctions où il y a beaucoup de postes vacants. Tout simplement parce que, parfois, avec une personne dans l'entreprise qui s'occupe de ça, il y a assez, contrairement à des personnes dans la finance par exemple.

**Chercheuse :** Selon toi, qu'est-ce qui va attirer un jeune diplômé ou jeune travailleur dans une entreprise ?

**Louise :** Je vais parler du salaire en premier. C'est le premier truc qui me vient à l'esprit. C'est une question compliquée à poser à quelqu'un qui vient d'être diplômé, quelles sont tes aspirations salariales ? Souvent ils n'en savent pas grand-chose. Ils ont peut-être demandé à leurs parents, en fait, c'est pas très légitime parce que, à leur époque. C'est pas facile, donc je pense que leurs attentes vont plus être liées à tout ce qui est avantage extra-légal. Je prends l'exemple typique de la voiture de société. Ici en Belgique, c'est quelque chose qu'on propose quand même relativement vite, assez tôt, je vais dire dans la carrière par rapport à la France au final, qui est juste à côté de chez nous. C'est vraiment rare d'avoir une voiture de société, donc ça va plus être lié à tout ça je pense. Et tout le monde a déjà entendu aussi parler de tout ce qui est assurance, etc., qui permet d'avoir une sécurité en fait d'emploi. Même les chèques repas, c'est toujours un petit plus, ce qui est sympa. Donc je pense que par rapport au salaire c'est vraiment ça. Et sinon en tant que jeune, c'est pas parce qu'on a un diplôme qu'on a la réalité de terrain et qu'on va être hyper productif directement dans sa fonction. Donc je pense que tout ce qui est formation va être important. C'est hyper important d'être formé au début de sa fonction, peu importe le milieu et le domaine d'ailleurs. Et pourquoi pas les possibilités de développement si on voit sur du plus long terme.

**Chercheuse :** Est-ce que tu constates qu'il y a différents profils de jeunes qui cherchent un emploi ou globalement, ils ont tous les mêmes attentes envers le travail ?

**Louise :** Par rapport au télétravail, par exemple, j'aime encore bien faire cette différence là quand je recherche des profils plus expérimentés. Les plus juniors ont vraiment envie de venir sur place. Ils ont envie de rencontrer des collègues, d'avoir des contacts, des réels contacts dans la vraie vie. Alors que des personnes déjà expérimentées qui connaissent leur boulot, si c'est 80% de travail de chez eux, ils sont très contents comme ça. Ça, c'est ce qui m'a marqué en tout cas marqué. Après je n'en fais pas de généralité. Peut-être qu'il y a des juniors aussi qui aiment bien rester chez eux. Mais c'est vrai que la plupart des plus juniors se rendent compte que pour apprendre, il faut être sur place, il y a rien à faire. Il faut vraiment être immergé dans la fonction de l'entreprise, et ils sont assez ouverts par rapport à ça d'ailleurs. Et sinon ? C'est propre à chacun, parce que je parlais du salaire, mais c'est vrai y en a qui sont très sûrs d'eux. Dans le sens où ils savent qu'ils ont un diplôme de master et ils veulent être payés en un certain barème parce qu'ils ont leur

master. D'autres et je prends mon exemple, pour pas parler de gens que je ne connais pas. Mais moi j'ai un master aussi et c'était pas le plus important pour moi le salaire. C'était plus de trouver une entreprise qui avait un peu les mêmes valeurs que moi. Donc c'est compliqué de faire une généralité par rapport à ça. Et c'est pour ça que je parle du télétravail, parce que ça je trouve quand même que c'est quand même fort présent. Tout ce qui est formation, les jeunes préfèrent quand même être sur place.

**Chercheuse :** Je posais la question parce que c'est sûr qu'on va pas généraliser. Et du coup, par rapport à ce que t'as dit juste avant par rapport au salaire, j'ai posé des questions par rapport aux avantages du travail, à ce qui les attire. Donc évidemment, le salaire, tout ce qui est avantage en dehors du salaire. Et c'est vrai que dans mon questionnaire, c'était vraiment super important le salaire. Et au niveau des avantages en dehors du salaire, ce qui était beaucoup revenu, c'était tout ce qui était assurance maladie, pension. Même aussi les cours et formations et aussi la prise en charge des coûts de transport. Ça, ce sont les 3 gros points. Il y en avait aussi d'autres. Est-ce que ça fait écho à ton expérience ?

**Louise :** Totalement, mais pour tout ce qui est assurance, etc., j'ai l'impression que c'est un petit peu ce que les parents poussent derrière eux. C'est quelque chose qui à prendre à sa charge coûte cher, donc c'est à charge de l'employeur, c'est encore mieux. Assurance-groupe. Dès que tu n'es plus à charge de tes parents, c'est hyper important pour toi de commencer à épargner pour ta pension. Donc évidemment, tu peux le faire toi personnellement en plus, mais si tu l'as aussi avec ton boulot, c'est encore mieux. Donc ça, j'ai l'impression que c'est quelque chose avec lequel on a été formaté, la sécurité d'un employé, c'est d'avoir ces avantages-là. Donc ça, ça m'étonne pas du tout. Pour ce qui est des transports, ça coule de source aussi, surtout quand on voit ici ces derniers temps avec les coûts de l'essence. On a entendu un peu ça partout. Donc c'est vrai que c'est important, que ce soit les transports en commun ou inversement la voiture, ou même la voiture de société parfois. Et pour le salaire, moi j'ai pas l'impression d'avoir eu beaucoup de candidats jeunes qui m'ont dit je veux autant minimum autant, ou alors c'est des personnes qui ont peut-être déjà aussi un emprunt remboursé, par exemple. Ça, ça m'est déjà arrivé. Du coup, en effet, leur emprunt à la banque est basé sur un certain salaire brut. Et c'est vrai que la banque ne regarde pas toujours ce qu'il y a comme avantage autour, et donc, ils ne peuvent pas aller en dessous d'un tel salaire. Je réfléchis en même temps. Je dirais que la base c'est quand même vraiment les assurances et les transports. Pour ce qui est du salaire, j'ai l'impression qu'un petit peu moins. Enfin moi on me demande plus mon avis : « Ah j'ai entendu via mes autres entretiens qu'on pourrait me proposer tel montant, tel salaire en sortant de l'école, qu'est-ce que vous en pensez, est-ce que c'est le cas maintenant aussi ? » C'est toujours en fonction aussi du marché, et de la période dans laquelle on se trouve.

**Chercheuse :** Est-ce que selon toi les employeurs communiquent assez sur tous ces avantages pour attirer les jeunes ?

**Louise :** Pour attirer les jeunes, j'ai l'impression qu'on met souvent, dans les descriptions de fonction. C'est vrai que on a déjà eu la conversation en interne on met juste « package salarial attractif ». Ce qu'on va mettre en premier, c'est une voiture de société parce que c'est le plus gros avantage de notre paquet salarial. Ici, c'est la voiture. [...] Et sinon, oui,

on voit souvent assurance, chèque-repas, on voit les congés aussi. On oublie, mais ça, ça reste aussi un avantage extralégal en fonction de ton régime de travail. Nous, par exemple, c'est 40 h semaine on a 12 jours en plus de congé en plus des 20 jours légaux et ça fait quand même toujours plaisir. Mais jamais on va mettre en montant en salaire, ça c'est certain. Les avantages extralégaux on les met dans les descriptions de fonction par exemple.

**Chercheuse :** Est-ce que tu trouves que les entreprises devraient être plus transparentes sur le salaire qu'elles offrent ?

**Louise :** Transparence avec le candidat pendant un entretien, oui je pense. [...] Les juniors ont plus ou moins la même chose pour pas qu'il y ait des différences, les juniors, les médiums ou les seniors. On va toujours aux alentours de ces salaires-là donc ils me l'avaient dit directement maintenant les mettre, par exemple, dans la description de fonction ? J'ai l'impression que c'est un peu trop s'ouvrir sur le marché. Je pense pas qu'on arrivera un jour à faire ça. Peut-être dans le public. J'ai déjà vu des offres d'emplois dans le public où ils mettaient leur salaire : « Vous pouvez vous attendre à voir X euros brut par mois. ». En même temps dans le public paye très bien donc évidemment qu'ils vont le mettre en avant. Dans le privé je pense pas que ça va se faire.

**Chercheuse :** Est-ce que les jeunes sont en recherche d'entreprises avec des valeurs, qui leur apporte du sens au travail ?

**Louise :** Oui, totalement. Après, encore une fois, c'est propre à chacun. [...] Les réponses que j'ai déjà eues aussi, c'est : « Moi je veux pas travailler pour une entreprise dans le tabac ou dans l'armement. ». Ça on entend souvent. Après chez les jeunes en particulier ? À l'heure actuelle, il va y avoir plus de valeurs qui sont importantes pour nous les jeunes. [...] Je pense que tout ce qui a trait à la diversité est hyper important. Moi je suis toujours en contact avec des personnes qui portent le voile. Dans nos premiers entretiens par téléphone, il y en a beaucoup qui disent cash : « Moi j'ai le voile et je compte pas le retirer. » Donc ça, ça fait partie je trouve, de la diversité et au final des valeurs aussi de l'entreprise. C'est ce que je dis souvent à ces personnes, c'est que je comprends à 100%. Les clients qui vont être exigeant par rapport à ça, ils mettent en place une politique ou rien ne doit être montré, tatouages, signes religieux etc. Beaucoup de personnes veulent de la transparence et du feedback aussi. Ça, j'ai l'impression qu'on est peut-être un peu plus formaté par rapport aux études où on nous dit que c'est important de demander du feedback et d'en recevoir. C'est vrai que souvent, quand les jeunes travailleurs et les personnes qui ont leur première expérience quand ils veulent changer, dans la plupart des cas, c'est soit ils n'aiment pas le job et ça arrive, soit il y a un problème de communication. Ça, c'est vraiment important chez les jeunes, j'ai l'impression. Ils ont besoin de savoir s'ils font bien leur boulot, s'ils le font pas bien. S'ils peuvent améliorer certaines choses, comment les améliorer, et cetera. Oui, open book.

**Chercheuse :** Du coup par rapport à tout ce que l'entreprise communique, ses valeurs comme la culture d'entreprise, et cetera. Est-ce que tu penses que les entreprises communiquent assez là-dessus pour attirer des jeunes qui ont les mêmes valeurs ? Par exemple tu parlais de l'inclusion de la diversité, est-ce que tu penses que les entreprises devraient plus miser là-dessus pour attirer des jeunes candidats ?

**Louise :** Je pense que ça joue oui en effet, ça fait partie de l'employer branding. Après j'ai l'impression qu'il ne faut pas non plus rentrer dans le cliché ou justement l'employer branding est un peu mensonger. On voit beaucoup dans les jobs desks, un petit astérisque dans le bas de la description de fonction. C'est souvent des grandes enseignes qui font ça. Je prends l'exemple de Coca-Cola qui est un de nos clients. Je sais qu'ils font ça dans leur description de fonction, si tu veux les voir. Il est mis un petit astérisque avec « inclusion universelle », où ils ne prennent pas en compte l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle aussi, la religion de la personne qui postule. Est-ce que tout le monde doit le faire ou est-ce que ça coule de source ? Ça, c'est la question. Nous on ne le fait pas et pourtant la diversité est bien présente ici en interne. Je pense que ça peut être bien de le mettre quelque part pour que quand les personnes postulent, ils le voient, mais ce qui est encore plus important, c'est que la personne le ressent lors de l'entretien, par exemple.

**Chercheuse :** Si on si on met en avant quelque chose, il faut que ça se ressente dans l'organisation.

**Louise :** Exactement, sinon ça va se retourner contre l'entreprise. C'est un peu tout ce qui est relié à l'employer branding. S'il crie sur tous les toits que c'est inclusion universelle et puis que derrière une agence par exemple, comme nous, on se rend compte... Si on se rend compte qu'un de nos clients refuse systématiquement les personnes qui portent le voile ou systématiquement une personne âgée ou systématiquement un homme pour ne pas dire une femme. À un moment, on va se poser des questions et peut-être même qu'on va arriver à ne plus travailler avec ce client-là et ça fait au final une mauvaise image de lui sur le marché. Ça se retourne contre le client.

**Chercheuse :** Les jeunes ont de plus en plus une conscience environnementale, ils font quand même aussi attention par exemple à tout ce qui est santé mentale, est-ce que tu penses que les entreprises tiennent en compte ces aspects-là et est-ce que d'une manière ou d'une autre, ils communiquent là-dessus pour attirer des jeunes ou c'est plus dans certains secteurs ?

**Louise :** Je pense que c'est lié au secteur dans tous les cas. En effet, je pense à un de nos clients qui est actif dans l'automobile. Il attire ses candidats en mettant encore en avant le fait qu'ils sont en train de travailler sur plein d'alternatives au vu des avancées actuelles, au niveau de l'environnement tout simplement. Ils vont parler plus de tout ce qui est voiture électrique. Ils vont mettre ça en avant. Après c'est sous notre nez aussi. Dans quelques années, toutes les sociétés vont être obligées de passer leur voiture en hybride ou totale électrique. Donc évidemment ils n'ont pas le choix de le mettre en avant. Le contraire serait un petit peu idiot. Est-ce qu'ils le font pour attirer spécialement les personnes qui feraient attention à l'environnement ? Je ne sais pas. On va commencer à faire, parce qu'on a mis en place un plan en mobilité, c'est que dans notre package, on propose le vélo électrique. Donc pourquoi pas, ça pourra attirer ce public cible-là qui fait attention vraiment au côté environnemental. J'ai déjà vu passer d'ailleurs il y a un site Internet comme ça ou une page LinkedIn où c'est que des offres d'emploi dans des asbl ou dans des sociétés qui font vraiment attention à l'environnement ou en tout cas il y a un impact sociétal.

**Chercheuse :** Je pense que c'est « Meet my job », non ?

**Louise :** Oui, exactement. Là évidemment, les entreprises vont mettre ça en avant. C'est difficile, pour moi, d'approcher parce que c'est vrai qu'on travaille parfois pour des petites PME ou des choses comme ça, mais ces derniers temps, je travaille plus pour des grosses entreprises. Donc évidemment, parfois, on ne met pas ça en avant. [...] Je ne sais pas si c'est vraiment lié au fait de vouloir attirer les candidats, c'est ça que je veux dire. Ou c'est tout simplement pour vendre leur entreprise ? Et dire que ça fait partie de leurs valeurs. [...] Oui, c'est totalement lié au secteur d'activité de l'entreprise, je pense quand même.

**Chercheuse :** Pour revenir sur ce que tu avais dit tantôt, j'avais aussi posé des questions par rapport à tout ce qui est équilibre travail, vie privée. Donc, ce qui est hyper important et qui est sorti dans le questionnaire, c'est en fait la flexibilité au travail donc par exemple tout ce qui est horaires flexibles. Et le fait de parfois faire du télétravail, comme tu l'as dit, c'était un peu moins favorisé. J'ai posé une autre question par rapport au fait de travailler 4 jours semaine parce qu'en fait, au Québec c'est beaucoup plus démocratisé qu'en Belgique. Je voulais un peu ton avis là-dessus pour la flexibilité, est-ce que les jeunes recherchent ça dans leur futur travail ?

**Louise :** Oui, je pense que ça peut être lié à la localisation aussi. Je sais que beaucoup de nos clients à Bruxelles notamment autorisent de la flexibilité horaire donc c'est-à-dire que la personne peut arriver très tôt le matin, du coup partir plus tôt ou arriver un peu plus tard le matin et partir plus tard pour éviter tout ce qui est embouteillage. Après la personne organise sa journée comme elle veut. Tout ce qui est flexibilité, je trouve ça fort lié à la manière dont est gérée le management en fait d'une entreprise. Est-ce qu'on est encore dans le système où je pointe à telle heure, je fais mes 8 heures et je rentre chez moi, ou est-ce qu'on est plus dans un système de management par objectif ? Tu gères ton temps comme tu veux, tant que t'as atteint tes objectifs entre guillemets, le manager s'en fout. [...]. Ça, c'est aussi une sorte de flexibilité à avoir et ça fait partie donc du management de l'entreprise et de la confiance aussi qu'on reçoit de notre manager et par rapport à tout ce qui est journée de 4 jours. Ici en Belgique, je sais que Gentis, ils ont essayé de mettre en place. Ils ont voulu mettre la semaine de 4 jours, donc ils font leurs 40 heures semaine en 4 jours au lieu de 5. Mais j'ai appris que finalement, ils laissent le choix aux employés de le faire en 4 jours ou en 5 jours, mais qu'inconsciemment, c'est un peu mal vu de faire que 4 jours. Donc au final, le choix il est pas vraiment là. Donc je pense que comme tu l'as dit, on n'est pas encore prêt. [...] C'est sûr que ça vend du rêve d'avoir 3 jours de week-end donc, de ce point de vue-là, oui, ça donne envie. Je pense que même les jeunes aussi. Maintenant Gentis si ça ne marche pas, c'est aussi lié à ça. C'est que, c'est les seuls à le faire pour le moment en Belgique. Je dis les seuls, il y en a sûrement d'autres qui ont essayé ou qui essayent encore. Si c'était généralisé d'un coup, et que tout le monde travaille 4 jours par semaine, ce serait beaucoup plus simple, ça c'est certain.

**Chercheuse :** C'est clair qu'en Belgique c'est pas pour tout de suite.

**Louise :** C'est surtout que le temps de travail n'est pas spécialement adapté comme ici, je pense, je m'avance peut-être, mais je pense que c'était vraiment les 40 heures prévues en 5 jours, le faire en 4 jours. [...]. On est encore fort dans un système ou dans un marché de travail où on est fort, on ne peut pas dire surveillé parce que ce n'est pas vraiment le bon mot mais qui est comme un fort cadré où on doit aller sur place au bureau un certain nombre de jours. Tout est beaucoup plus calculé dans notre système que si on fonctionnait

plus à la confiance, au fait de oui de management par objectif. Donc tu fais ton boulot tant que t'arrives aux objectifs qui sont fixés, tu t'organises comme tu veux, tu travailles chez toi, au bureau. Alors que tu travailles 4 heures par jour ou 10, 8, c'est ton problème, c'est toi qui gères ton temps quoi. Et je pense que ça pourrait faire en sorte que ça aille mieux le 4 jours par semaine si c'était plus une mentalité comme ça.

**Chercheuse :** Ouais, tout à fait. J'ai aussi posé des questions par rapport à tout ce qui est relation entre collègues. Ce qui est ressortit c'est que c'est quand même important pour les jeunes qui commencent à travailler ou les jeunes travailleurs, tout ce qui est team building, renforcer les liens même par rapport au management. Ils ont beaucoup plus envie d'être dans un type de management collaboratif un peu plus basé comme t'as dit sur la confiance. Est-ce que les jeunes qui cherchent du travail recherchent des entreprises qui sont un peu là-dedans dans cette relation entre collègues, ce partage ?

**Louise :** Je pense que c'est un petit peu à double tranchant. Je ne sais pas si tu connais Odoo ici en Belgique, mais eux c'est typique l'employeur branding de l'entreprise jeune dynamique, où tu travailles dans des open space où il y a des jeux sur le côté. Chaque semaine, ils font des afterworks chaque mois, ils vont faire des team building. Ils font plein d'activités. Et je pense que ça marche très bien et que ça attire beaucoup de jeunes. Mais pas tous. Parce que je pense aussi qu'il y en a qui ont certaines personnes qui ont besoin d'un environnement beaucoup plus corporate. Un exemple cliché c'est d'aller vers des Big Four ou tu dois être en chemise cravate. Ça dépend un peu, évidemment de ce que ce que les jeunes veulent. Je pense que les 2 fonctionnent. Et je pense aussi qu'un juste milieu, ça fonctionne bien aussi. [...] Il y a un juste milieu à trouver entre le trop carré costume et au talon et le too much : « On est amis, on va avoir des verres ensemble à tous les jours après le boulot, on vient en short et tong. » En tout cas, moi ça me correspond pas et je pense qu'il faut un juste milieu. Mais en effet pour les jeunes, je pense que Odoo ça marche très bien et je me demande si quand même après un certain temps il y a pas un petit switch qui se fait. Moi j'ai déjà entendu des amis qui travaillent là-bas. Ils me disent que l'environnement corporate me manque. Comme dans tout, les extrêmes c'est jamais bon. Donc ils font un mix de tout et mais en effet, tout ce qui est afterwork et moi je le mets aussi dans ma description de fonction « afterwork. » Même les événements. [...].

**Chercheuse :** J'ai aussi toute une section qui porte sur tout ce qui est apprentissage, développement, la formation, même le feedback. Et forcément c'est quand même quelque chose d'assez important. Les jeunes accordent de l'importance à ça dans leur travail et leur futur travail. Est-ce que tu penses que les entreprises communiquent assez sur cet aspect-là de proposer des formations qu'il y ait des possibilités de développement, qu'ils reçoivent du feedback ? Est-ce que ça fait écho à ton expérience ?

**Louise :** On est une entreprise de consultance donc c'est hyper important pour nous de vendre cet aspect-là de développement. Parce que souvent, les personnes qui se lancent dans la consultante, c'est vraiment pour découvrir plein d'entreprises différentes, plein de manières de travailler et petit à petit se spécialiser dans un domaine en particulier. [...] Quand on est junior, on a envie d'apprendre parfois un peu trop vite. Il faut prendre le temps. C'est sûr qu'il faut proposer des formations, c'est obligatoire. On n'apprend pas tout à l'école ni à l'université. On apprend encore plus au final dans sa première année en

tant que jeune travailleur. Donc nous, on propose ça souvent entre nous. On donne des formations ou un consultant plus expérimenté va donner une formation à des consultants plus juniors. Mais on a des clients qui proposent aussi, ça fait partie du package où ils ont droit à x euros par an qu'ils mettent dans une formation, n'importe laquelle ça peut être les langues. Au final, c'est eux qui choisissent une sorte de catalogue de formation. C'est quand même pas mal.

**Chercheuse :** Qu'est-ce que les entreprises pourraient faire pour améliorer leurs communications et attirer des jeunes candidats ?

**Louise :** Je pense que le plus important, c'est d'être innovant dans sa manière de présenter les choses ou notre présence sur les réseaux sociaux. Notre présence en vrai à des jobfair. Si je prends l'exemple des réseaux sociaux, nous on essaye de faire davantage de vidéos. On essaie de vraiment montrer comment ça se passe en interne. Il n'y a pas longtemps, on a publié une vidéo. On explique juste une journée type, comment ça se passe. Je trouve que c'est quelque chose de très visuel et en même temps ça montre la réalité de terrain. On fait toujours croire ce qu'on veut mais c'est toujours plus visuel que de mettre dans une description de fonction « chouette ambiance ». Là c'est la réalité, dès qu'on a un workshop ou un petit déjeuner entre consultant RH, on va en faire une photo, une vidéo partagée sur les réseaux. Au final, je pense que c'est quelque chose qui fonctionne beaucoup parce que c'est très présent chez les jeunes comme les moins jeunes [...] Même aller à une jobfair. Il faut marquer le coup. Donc pourquoi pas venir avec un marchand de glace qui est brandé à notre nom et du coup ça marque. Nous on avait des petits bonbons. On a aussi proposé de refaire une photo de LinkedIn des étudiants. On essaie d'être dans le donnant-donnant. Pour qu'on s'intéresse à nous, on doit s'intéresser aux jeunes aussi et donc on leur propose quelque chose qui leur est utile. Et donc oui, on leur propose de refaire leur photo LinkedIn et de bloquer dans nos agendas une demi-heure en teams pour parler de leurs aspirations, de leurs questions par rapport aux opportunités qu'on propose. Il faut être innovant et s'adapter que ce soit au niveau digital que ce soit au niveau de ce qu'on propose, des services.

**Chercheuse :** Dernière question, est-ce que t'as quelque chose à rajouter par rapport à tout ce qu'on a dit qui vient en tête ?

**Louise :** Je pense qu'on a quand même bien fait le tour. Le plus important, mais on l'a dit tout le long, c'est de ne pas trop généraliser parce que chacun est un petit peu comme il est. Je pense que chaque personne a aussi un peu plus ses envies. S'ils ont envie d'aller vers quelque chose de très carré, très corporate. Il y en a d'autres qui ne savent pas trop où aller aussi. Plus pour moi, je pense que la grande question quand on quitte les études, c'est : « Qu'est-ce que je veux faire maintenant ? » Surtout quand on fait des études larges de gestion ou même de GRH. En communication au final, c'est très large aussi. Donc c'est pas facile et je pense que les entreprises doivent les aider là-dedans. Et comme tu l'as dit c'est lié à la communication donc être le plus transparent possible sur les emplois qu'elle propose, sur les opportunités de développement que ça propose, sur les opportunités de formation que ça propose. Que les jeunes puissent se projeter en fait, tout simplement, qu'ils ne se sentent pas cloisonnés dans une fonction. Il faut que les entreprises gardent en tête que c'est pas un choix facile et qu'il faut en discuter en toute transparence.

**Chercheuse :** Ok, super merci beaucoup pour cet entretien.

**Transcription n°4 :** Alexandre Simon, employé depuis un an et neuf mois chez Grenier, entretien Google Meet de 37 minutes – 1<sup>er</sup> août 2023

**Chercheuse :** Du coup ma première question, est-ce que tu peux te présenter ? Qui es-tu ? Qu'est-ce que tu fais ?

**Alexandre :** Alors, je suis Alexandre Simon et je suis recruteur au sein de la compagnie du Grenier. On représente l'industrie du marketing et des communications au Québec. Dans le sens où nous sommes un média qui relatons de vraiment de tous les faits d'actualité, du marketing et de la communication, donc dans les environs. On fait également office de plateforme de formation de job board. Donc, c'est-à-dire on a une plateforme d'affichage d'offres d'emploi et on a également un service de chasse de tête dont je fais partie.

**Chercheuse :** Ok, et ça fait combien de temps que tu travailles là ?

**Alexandre :** Moi je travaille chez grenier depuis novembre 2021 donc. Ça fait un an et huit mois, un an et neuf mois.

**Chercheuse :** Est-ce que tu as remarqué que les entreprises ont du mal à attirer les jeunes dans les entreprises ? C'est quoi les difficultés au Québec ?

**Alexandre :** La période des deux dernières années a été un peu étrange et anormale, dans le sens où pendant la COVID, t'as eu une première fermeture *lockdown*. Enfin, certains secteurs qui l'ont mal vécu et d'autres un peu mieux. Par exemple, en marketing et communication, on s'en est quand même bien sortis. Les entreprises ont mis l'accent là-dessus justement pour sauver un peu leur chiffre d'affaires. En profiter pour accentuer leur virage numérique, donc ça c'est une bonne nouvelle. On a remarqué une belle pénurie à ce moment-là. Je te présente un peu le contexte. Moi je travaille quand même beaucoup avec les agences de pub, agence de com, agence marketing. Donc par exemple, cette cible-là avait un manque crucial de main d'œuvre à cette époque. Que ce soit pour eux ou même les autres entreprises, c'est que y avait pas assez de main d'œuvre. Il y a une grosse reprise économique en 2021 et tout le monde voulait faire du marketing et de la com à foison pour faire décoller les activités, faire du chiffre d'affaires. Donc on a des gros enjeux de recrutement, donc nous on a été mis à contribution. Donc une des stratégies c'est effectivement de faire appel à des cabinets de recruteurs. Ça, c'est une chose. Mais il y a aussi plein d'entreprises qui ont travaillé sur leur marque employeur. Ça, c'est une autre chose. Il y a d'autres, enfin même beaucoup, qui ont amélioré leurs conditions de travail, à savoir que, au Québec, les normes du travail ne sont pas les mêmes qu'en France. Par exemple, nous, on a deux semaines de congés. [...] Bref, il y a eu des belles évolutions dans les conditions de travail. Pareil, c'est une flexibilité par rapport au télétravail aussi. Ça s'est beaucoup développé. Donc on a proposé beaucoup de flexibilité sur le télétravail. On a commencé à proposer du télétravail à l'étranger, parce que ce que la génération que tu vises, 18-28, elle aime voyager. Cet enjeu là au Québec, on disait qu'on magasinait un job à ce moment. Aujourd'hui, c'est un peu... c'est un peu plus retombé, depuis début 2023. [...] Donc voilà, ça ressemble à ça aujourd'hui, le marché est stable, un peu prudent, mais les entreprises de mettre toujours de l'effort pour leur recrutement. Il s'agit pas de recruter n'importe qui, il s'agit de recruter les meilleurs. C'est un peu ça le jeu. Et donc pour attirer les meilleurs, il faut travailler ton image, faut faire rester le monde aussi, améliorer sa rétention.

**Chercheuse :** Ok et selon toi, qu'est-ce qui va attirer un jeune dans un premier emploi ?

**Alexandre :** Je pense que la flexibilité, c'est une bonne réponse. On avait mené des enquêtes à un moment donné, on est partenaires d'un événement qui s'appelle « Les portes ouvertes » où on accueille justement des étudiants qui peuvent être soit à la maîtrise, soit à la licence, ou même au bac. Donc, c'est un moyen pour eux d'aller visiter toutes les agences de la ville de Montréal, au moins 80, je pense. Donc on a mené une enquête sur ce qui est important pour eux, pour leur premier emploi. L'aspect salarial n'est pas du tout en premier, bizarrement. Ce qui vient en premier, c'est quand même la flexibilité. L'enquête était quand même tournée sur le milieu des agences, donc ce qui attirait pas mal les jeunes aussi, c'était avoir la possibilité de progresser très vite et de voir beaucoup de choses dans leur premier emploi. Se sentir bien là où ils travaillent. C'est les trois points très importants. Et puis après vient le salaire. Moi je pense qu'il y a un peu de retenue sur cette liste là, dans le sens où je pense que si le salaire est en premier, ils sont quand même contents. Ils osent pas trop le dire je pense.

**Chercheuse :** Dans mon questionnaire il y avait différentes parties. Et justement je leur demandais qui est-ce que le salaire est important pour vous même tous les avantages périphériques. Ils avaient quand même voté comme étant quelque chose de très important. Après, c'est sûr que peut-être que ça va pas être le critère déterminant, mais ça reste aussi important qu'avoir du sens dans leur travail, ce genre de choses. Est-ce que toi t'as remarqué cet aspect-là chez les jeunes qui cherchent du travail ou pas forcément ?

**Alexandre :** Le salaire c'est quand même le nerf de la guerre. Quand t'es junior et que tu sors de l'école, tu peux pas trop négocier en général, c'est sûr qu'il te faut ta première expérience, donc tu fais pas le difficile. Oui le salaire après ça c'est super important. Moi je débâche du monde au quotidien et je débâche pas quelqu'un si je propose pas plus d'avantages, notamment le salaire ça marche pas. Donc oui le salaire est super important mais je dirais que si tu proposes un salaire plus important pour des conditions de travail ou même un salaire plus important dans une entreprise dont l'image est vraiment mauvaise, la personne va pas bouger non plus. Donc oui, c'est super important le salaire. Et ça dépend des secteurs, mais si on prend le secteur du développement informatique sur les trois dernières années où c'était juste débile.

**Chercheuse :** Est-ce que tu trouves que les entreprises communiquent assez là-dessus pour attirer les gens ou devraient être plus transparentes par exemple ?

**Alexandre :** Non, il n'y a pas de transparence dans les salaires, c'est une catastrophe. Je sais que t'as LinkedIn qui impose maintenant l'affichage des salaires. Je sais pas comment c'est en Europe, mais en tout cas en Amérique maintenant quand tu postes une offre sur LinkedIn tu dois afficher le salaire. Mais c'est vrai qu'il y en a plein qui mettent pas les salaires. Et c'est sûr que ça peut parfois amener au clash, à des incompréhensions. [...] C'est bien d'être clair sur ce que la personne pourrait obtenir, pourrait négocier et pas l'aborder à la fin de la discussion comme le font certaines personnes. Quand tu postules et tu connais la fourchette, c'est vraiment un gros plus et ça en dit long sur la transparence que peut t'apporter l'entreprise.

**Chercheuse :** J'ai aussi posé des questions par rapport aux avantages périphériques autour des salaires. Ce qui revenait le plus souvent, c'était ; les assurances maladie, pension, les cours et formation et la prise en charge des coûts de transport.

**Alexandre :** C'est par rapport à l'Europe ?

**Chercheuse :** Il y avait beaucoup de Belges qui ont répondu au sondage par rapport aux Québécois. Est-ce qu'au Québec tu observes d'autres choses qui reviennent dans les attentes des jeunes ?

**Alexandre :** Nous on appelle ça des assurances collectives. Je dirais que c'est le numéro un fréquent dans les avantages salariaux. L'aspect formation, je le vois pas à chaque fois, mais ça existe. Dépenses de bien-être, ça existe. Par exemple, je pourrais faire un petit partage si ça peut t'éclairer moi, par exemple, j'ai ça. C'est un compte de dépenses de bien-être. Ton employeur décide de mettre tous les mois un montant. Ce montant tu peux le cumuler. En fait cette cagnotte-là, tu peux la dépenser dans différents avantages. Les catégories de dépenses, tu as voyage, santé, sport, abonnement, soin de la vue, service à domicile, santé mentale vie active, agriculture, divertissement, voyage. Tu vois, ça, c'est un compte de dépenses bien-être, c'est-à-dire que on te donne de l'argent tous les mois. Ton employeur lui ça défiscalise de l'argent. Il compare et toi derrière tu peux faire une cagnotte pour à peu près n'importe lequel de tes projets ou même de la santé ou même un voyage. Donc c'est un avantage qui est pas hyper répandu mais qui est quand même utilisé par quelques compagnies. Donc il y a aussi la télémédecine. La télémédecine au Québec, ça c'est un bel avantage. Au Québec, on a vraiment du mal à voir, à consulter des médecins. [...] Programme d'aide aux employés. C'est l'accès à la santé mentale, de l'accompagnement financier, accès à nutritionniste, ça peut être beaucoup de choses. Ce que j'ai vu récemment chez une de mes clientes, c'est une banque de bénévolat. C'est-à-dire qu'il donne une deux ou trois journées par an et en fait tu peux faire ton bénévolat, enfin donner de ton temps d'entreprise à une association qui te tient à cœur. Remboursement de transport en commun. Il y a des entreprises qui financent le téléphone, aussi l'abonnement. Il y a une grosse palette d'avantages, mais il y en a aussi qui ont la salle de sport dans le building. Bref, ces commodités mais ça ressemble à ça les avantages au Québec.

**Chercheuse :** Et parmi ceux que tu as cités, lesquels marchent le mieux pour attirer les jeunes sur mon toi ?

**Alexandre :** Assurance, ça c'est sûr. Je dirais que la cagnotte bien-être pour moi, c'est un gros plus, le téléphone et les transports en communs.

**Chercheuse :** J'aussi posé des questions par rapport à tout ce qui est les valeurs de l'entreprise, est-ce que voilà ? Est-ce que toi t'as remarqué que les jeunes étaient attirés par une entreprise qui a une culture forte ou qui partageaient des valeurs ? Quel est ton avis là-dessus ?

**Alexandre :** Oui, les valeurs ça a pris une place beaucoup plus importante qu'avant chez les jeunes. Quand je te disais « magasiner un job », c'est vraiment la réalité. C'est que quand je magasine mon job, je fais attention à la culture d'entreprise, je vais aller questionner des gens qui travaillent là-bas pour voir s'ils sont heureux, que l'entreprise se soucie du bonheur et bien-être de ses employés. Je dirais que c'est quelque chose qui est revenu sur la table pendant la COVID. Aujourd'hui encore, j'en entends un peu moins parler.

**Chercheuse :** Est-ce que dans les jeunes qui cherchent du travail, est-ce que tu sens qu'il y a une espèce de conscience pour l'environnement ?

**Alexandre :** Oui et non, c'est un peu compliqué. Des entreprises qui ont des belles missions, des belles valeurs et de beaux impacts, elles sont attractives d'elles-mêmes. [...] Mais tu sais ce qui revient souvent, c'est en fait dans une rencontre exploratoire avec une

personne, si elle peut travailler au service de l'environnement ou de la culture, c'est vraiment un gros bonus pour beaucoup de personnes. Après il y en a qui s'en fichent complètement. Tu prends le milieu d'une agence de pub. J'ai parlé avec des personnels qui travaillent pour l'industrie du tabac, l'industrie automobile. [...] Quand t'es au travail, tu adoptes une posture qui est souvent en dehors de tes valeurs parce que c'est le travail. En dehors, tu vantes pas la promotion des armes et du tabac. Mais quand t'es au travail, tu mets tes valeurs de côté, tu te mets dans une posture ou des correct avec ça. Mais oui oui, t'as une tendance pour tout ça.

**Chercheuse** : Est-ce que t'observes différents types de profils parmi les jeunes ? En termes d'attentes par rapport au travail.

**Alexandre** : C'est un peu redondant, mais t'as des profils très carriéristes, donc qui vont changer régulièrement d'endroit pour soit une promotion de poste ou une promotion de salaire. C'est plus un profil carriériste, opportuniste à la recherche des opportunités. T'as les profils un peu plus voyageurs comme je te disais, à la recherche de flexibilité, qui veulent un job qui pèse pas trop sur leur moral, leur stress et qui veulent voyager à côté, qui cherchent la flexibilité du télétravail. La catégorie classique, qui cherche un job stable à temps plein et qui s'en reste à Montréal, au Québec. Après ça, les profils d'expatriés, de France, de Belgique, de Suisse.

**Chercheuse** : J'ai aussi posé des questions par rapport à tout ce qui est l'équilibre travail-vie privée. Et forcément, la flexibilité c'est super important. Le télétravail c'était un peu moins considéré comme important, je ne sais pas si toi ça fait écho à ce que tu observes ?

**Alexandre** : Télétravail pas important, moi je trouve quand même. Aujourd'hui la tendance, c'est qu'il y a des entreprises qui essaient de ramener leurs emplois au bureau. Aujourd'hui, tu vends un job 100% bureau à quelqu'un qui est en télétravail, il va pas faire le pas. Il voudra garder un rythme hybride un peu. Les gens veulent un rythme hybride parce qu'ils veulent voir des humains, mais en même temps ils veulent pas non plus aller tous les jours au bureau, c'est ça qui les embête. Donc le télétravail hybride reste super important au Québec. Je pense que c'est le rythme qui va être adopté définitivement.

**Chercheuse** : Par rapport à la flexibilité, est-ce que toi t'observes que les gens recherchent des horaires flexibles et même par rapport au 4 jours semaine au Québec. Est-ce que les jeunes recherchent ça ?

**Alexandre** : Oui quatre jours semaine, c'est royal. Je peux en parler, je suis. Je suis en 4 jours, mais seulement l'été et durant l'année, on est en neuf jours sur dix. Donc on a un vendredi sur deux qui est off. C'est sûr que tu proposes un 4 jours semaine à n'importe qui au Québec, il va au moins vouloir aller passer une entrevue, voir comment est l'entreprise. J'en connais pas beaucoup qui le font, malheureusement. C'est sûr que c'est un des plus gros avantages que tu peux obtenir dans une boîte. Je connais deux ou trois agences qui le font aujourd'hui. Côté corporate, j'en connais pas du tout par contre. Mais ça reste assez rare quand même. Mais ça se développe, mais c'est timide. T'as des variables au quatre jours semaine. Moi j'ai une cliente, elle réfléchissait à passer aux 4 jours, mais elle voyait que sur sa structure, c'était pas possible. Alors ce qu'elle a fait, tout simplement, c'est une réduction des heures de ses employés. Ou alors dans la flexibilité horaire, j'ai un client qui fait travailler 35 h ses employés et ils gèrent leur 35 h comme ils veulent et ils peuvent quitter le vendredi à 12h00 par exemple, ça fonctionne aussi.

**Chercheuse** : J'ai aussi posé des questions par rapport à tout ce qui est relations entre collègues au travail. Ce qui ressortait c'est que les jeunes accordent beaucoup

d'importance aux relations avec les collègues. Tout ce qui est team building et créer des liens. Est-ce que toi tu observes que les jeunes sont en recherche d'entreprises qui mettent en avant une culture un peu chouette où les gens font des team buildings, des soirées et des événements ?

**Alexandre :** On en parle pas souvent. C'est pas des avantages qui sont mis en avant si souvent que ça, même si ça l'est. Mais si je demande spontanément des attentes à quelqu'un, ce n'est pas la chose qui revient en premier. Ce qu'on pose comme question c'est : comment est l'équipe ? Quel âge a l'équipe en moyenne ? Comment je vais me situer dans ce groupe ? [...] Oui c'est important, mais tu ne peux pas le proposer à chaque fois, ça dépend de ton entreprise, de sa culture, des gens qui sont là.

**Chercheuse :** Il y avait aussi des questions par rapport au management dans l'entreprise. Ils sont plus à la recherche de quelque chose qui leur laisse un peu d'autonomie dans leur travail, un peu un management plus collaboratif. Est-ce que c'est quelque chose qui est recherché par les jeunes, plus une culture d'entreprise où les gens collaborent plutôt qu'un truc très hiérarchique ?

**Alexandre :** Oui, totalement. On parle de culture horizontale, enfin de management horizontal. Donc oui, c'est ce que les gens recherchent. Après à travers de la marque employeur, on fait tout bien paraître sur le papier, mais parfois quand tu rentres dans des boîtes, c'est pas du tout ce qu'on t'a vendu. Il y a beaucoup de beaux endroits, il y a vraiment zéro problème, mais ça existe encore. Il y a des jeunes qui arrivent dans des boîtes et qui sont micros managés. Tu peux pas trop savoir.

**Chercheuse :** Les jeunes trouvaient ça super important d'avoir des belles possibilités d'évolution dans l'entreprise, aussi pouvoir se former régulièrement et recevoir du feedback. Donc est-ce que ça fait écho à ton travail ?

**Alexandre :** Ouais, bien sûr, tu sais, t'as pas envie de rester à un poste d'entrée toute ta vie. Tu rentres dans une entreprise, t'as envie de voir s'il y a des possibilités d'évolution pour toi et que tu vas pas rester au même poste pendant 3 ans. Ce qui revient assez souvent aussi, c'est la possibilité d'avoir une sorte de mentor au sein de l'entreprise. C'est quelqu'un qui va te prendre sous son aile, qui va te faire évoluer, grandir.

**Chercheuse :** Selon toi, qu'est-ce que les entreprises pourraient faire dans leur communication pour attirer les jeunes candidats ?

**Alexandre :** Il y a beaucoup d'entreprises qui s'impliquent dans ce qu'on appelle « la relève » au Québec. La relève, c'est ceux qui sont en train de terminer leur diplôme, leur licence ou leur maîtrise. S'impliquer dans la relève, ça veut dire quoi ? Participer à des salons étudiants, partir à la rencontre justement de ces jeunes-là. Tu vas aller faire un événement au HEC, tu vas aller faire un événement à l'université de Montréal, tu vas te faire un événement à l'UQAM. Tout ça pour te faire connaître auprès de ces jeunes-là, proposer des stages, repérer aussi les individus brillants, ça c'est une chose qui marche vraiment bien. Il y a des entreprises aussi qui s'impliquent sur des concours. Donc qui confient des mandats lors de concours. Par exemple cette année il y a la marque de café Keurig qui a confié des mandats marketing à 8 ou 9 groupes d'étudiants. Ils ont travaillé non-stop sur ces marques là pendant 2 ou 3 mois. Ils ont fait une remise de prix. C'est des entreprises qui elles s'impliquent beaucoup dans la relève étudiante. Il y a aussi BRP, l'année dernière, donc Bombardier. Ils sont très forts pour embaucher des jeunes qui sortent de l'école, mais parce qu'ils s'impliquent sur des concours et avec la relève étudiante. Il y a la marque employeur qui est destinée à tout le monde.

**Chercheuse** : Est-ce que t'as d'autres exemples d'entreprises qui arrivent bien à attirer les jeunes au Québec ?

**Alexandre** : Oui, sur des agences. Il y a une agence Sept24 qui est forte pour aller chercher des jeunes. Sinon dans le corporate... Les banques ce n'est pas trop ce qui attire les jeunes.

**Chercheuse** : Est-ce que t'as quelque chose à rajouter qui vient en tête ?

**Alexandre** : Pas tellement, non.

**Chercheuse** : Merci beaucoup pour l'entretien. Je pense que ça va bien m'aider à bien nuancer mon mémoire.