

**MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET DE LA RECHERCHE
SCIENTIFIQUE**

**ÉCOLE NATIONALE SUPÉRIEURE DE MANAGEMENT
ENSM. Pôle universitaire de KOLÉA**



MEMOIRE DE FIN D'ETUDES

En vue de l'obtention d'un Master Académique en :

« Management Des Ressources Humaines »

**Intégration de la génération Z dans la
culture des entreprises multinationales**

CAS : ECCBC Algérie

Élaboré par :

ELMEGUENNI Nadjet

Encadré par :

Dr. LARRAS Chafika

Année Universitaire :2024 / 2025

RÉSUMÉ

Ce mémoire s'intéressait à l'intégration de la génération Z dans les cultures des entreprises multinationales en Algérie. Dans un contexte de transformation rapides du marché du travail et d'évolution des attentes des jeunes générations, il est devenu crucial pour les entreprises de repenser leur culture organisationnelle et leurs pratiques managériales. Cette étude a été réalisée au sein de l'entreprise ECCBC Algérie, active dans le secteur de l'agroalimentaire et qui se distingue par la diversité de ses équipes et son programme IBDA Graduate qui vise à attirer et former de jeunes diplômés.

L'objectif principale de la recherche est d'analyser comment une entreprise multinationale peut adapter sa culture d'entreprise et son style de management afin de mieux intégrer la génération Z et attirer durablement de jeunes talents, et pour répondre à cette problématique, une approche qualitative a été adoptée, basée sur des entretiens semi-directifs menés auprès de jeunes collaborateurs au sein d'ECCBC Algérie. Cette méthode a permis de recueillir des données riches sur la perceptions, les attentes et les expériences de terrain.

Les résultats ont montré que les jeunes de la génération Z recherchent un environnement de travail stimulants, transparent et basé sur la reconnaissance. Ils attachent une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, à la possibilité de progresser rapidement et à la clarté des perspectives d'évolution.

Mots clés : génération Z, culture d'entreprise, attentes, valeurs, intégration, Programme IBDA

ABSTRACT

This dissertation focuses on the integration of generation Z into the cultures of multinational companies in Algeria. In a context of rapid transformation of the labor market and evolving expectations of younger generations, it is becoming crucial for companies to rethink their organizational culture and management practices. The study was conducted within the company ECCBC Algeria, which operates in the agri-food sector and stands out for the diversity of its teams and its IBDA Graduate program aimed at attracting and training young graduates.

The main objective of the research is to analyze how a multinational company can adapt its corporate culture and management style in order to better integrate generation Z and sustainably attract young talent, and to address this issue, a qualitative approach was adopted, based on semi-structured interviews conducted with young employees at ECCBC Algeria. This method made it possible to gather rich data on perceptions, expectations, and field experiences.

The results show that young people from generation Z seek a stimulating, transparent work environment based on recognition. They attach great importance to work-life balance, the possibility of rapid advancement, and the clarity of career development prospects.

Keywords: Generation Z, corporate culture, expectations, values, integration, IBDA Program

الملخص

تركز هذه المذكرة على إدماج الجيل Z في ثقافات الشركات متعددة الجنسيات في الجزائر. وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها سوق العمل وتغير توقعات الأجيال الشابة، أصبح من الضروري على الشركات إعادة التفكير في ثقافتها التنظيمية وممارساتها الإدارية. وقد أجريت هذه الدراسة في شركة ECCBC الجزائر، الناشطة في قطاع الصناعات الغذائية، والتي تتميز بتنوع فرق عملها وبرنامج IBDA Graduate الذي يهدف إلى جذب وتكوين الخريجين الجدد.

الهدف الرئيسي من هذه المذكرة هو تحليل كيف يمكن لشركة متعددة الجنسيات ان تكيف ثقافتها المؤسسية وأسلوبها الإداري من أجل إدماج الجيل Z بشكل أفضل وجذب المواهب الشابة، وللإجابة على هذه الإشكالية، تم اعتماد منهج نوعي قائم على مقابلات شبه موجهة , أجريت مع موظفين شباب داخل شركة ECCBC الجزائر. وقد سمحت هذه الطريقة بجمع بيانات غنية حول تصوراتهم، وتوقعاتهم، وتجاربهم الميدانية.

وتظهر النتائج أن شباب الجيل Z يبحثون عن بيئة عمل محفزة، شفافة، قائمة على التقدير والاعتراف. كما يولون أهمية كبيرة للتوازن بين الحياة المهنية والشخصية، وفرص التقدم السريع، ووضوح آفاق التطور المهني.

الكلمات المفتاحية: الجيل Z، ثقافة المؤسسة، التوقعات، القيم، الإدماج، برنامج IBDA

REMERCIEMENT

Je tiens tout d'abord à rendre grâce à Allah, source inépuisable de bienfaits et d'inspiration, sans qui cette aventure académique n'aurait pas été possible.

Je remercie chaleureusement ma mère pour son amour inconditionnel, son soutien constant et sa confiance en mes capacités sans jamais douter de ma réussite, même lorsque moi-même j'hésitais.

A mes amies, je suis profondément reconnaissante pour leur présence, leur encouragements et les moments de partage qui ont rendu ces années d'études si enrichissantes.

Ma gratitude va également à mon encadrante, Dr. LARRAS Chafika, pour sa guidance, ses conseils et son soutien qui m'ont beaucoup facilité ce travail.

Je remercie également toute l'équipe de ECCBC Algérie pour leur contribution, leur professionnalisme et leur accueil.

Enfin, je n'oublie pas mon école, qui a été le creuset de mon apprentissage et la scène de nombreux défis et réussites.

A tous, merci pour votre soutien et votre contribution à la réussite de ce mémoire.

TABLE DES MATIÈRES

RÉSUMÉ.....	i
REMERCIEMENT.....	iv
TABLE DES MATIÈRES.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES FIGURES.....	x
LISTE DES ABRÉVIATIONS.....	xi
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
1. Contexte de la recherche.....	2
1.1. Choix du thème.....	2
1.2. Choix de l'entreprise.....	3
2. Pertinence de la recherche.....	3
2.1. Pertinence managériale.....	3
2.2. Pertinence scientifique.....	3
3. Question de recherche.....	4
4. Méthodologie.....	4
5. Structure du mémoire.....	5
CHAPITRE I : REVUE DE LITTÉRATURE ET CADRE CONCEPTUEL.....	7
Introduction du chapitre.....	8
Section 1 : La revue de littérature.....	8
1.1. La génération Z dans le monde du travail.....	8
1.1.1. Evolution et histoire des générations.....	8
1.1.2. Les tendances globales influençant la génération Z.....	9
1.2. La culture de l'entreprise et son adaptation aux nouvelles générations.....	11
1.2.1. Evolution de la culture d'entreprise.....	11
1.2.2. Les répercussions des générations sur la transformation de la culture d'entreprise.....	12

1.2.3.	L'influence de la Génération Z sur la culture d'entreprise	12
1.3.	Les études antérieurs	13
1.3.1.	Points de convergence et de divergence entre les études antérieurs.....	16
1.3.2.	Le positionnement de notre recherche par rapport aux autres études antérieurs	17
Section 2 : Cadre conceptuel		18
2.1.	La Génération Z : définitions et caractéristiques.....	18
2.1.1.	Définition de la Génération Z.....	18
2.1.2.	Les caractéristiques de la génération Z reliés au travail.....	18
2.1.3.	Le rapport de la génération Z au travail et à l'organisation	20
2.2.	La culture d'entreprise.....	21
2.2.1.	Les composantes de la culture d'entreprise.....	21
2.2.2.	Attractivité culturelle pour la génération Z	24
2.3.	Les styles et pratiques managériales.....	26
2.3.1.	Les styles de management	26
2.3.2.	Les pratiques managériales adaptés à la génération Z.....	28
2.4.	Stratégies d'adaptation organisationnelle.....	29
2.5.	Effets des adaptations	30
2.5.1.	Effets sur la performance organisationnelle	30
2.5.2.	Effets sur l'attractivité de l'entreprise	30
Conclusion du chapitre		31
CHAPITRE II : CADRE MÉTHODOLOGIQUE ET ORGANISATIONNELLE.....		32
Introduction du chapitre.....		33
Section 1 : Cadre méthodologique		33
1.1.	Approche épistémologique et mode de raisonnement.....	33
1.2.	Approche méthodologique	33
1.3.	Instruments de recherche et de collecte de donnée.....	33

1.3.1.	Analyse documentaire	33
1.3.2.	Documents internes fournis par l'entreprise.....	34
1.3.3.	Entretiens semi-directifs	34
1.4.	Population et échantillon de recherche	34
1.5.	La structure de l'entretien semi-directif	35
Section 2 : Cadre organisationnel.....		38
2.1.	Présentation de ECCBC Algeria	38
2.2.	Histoire de ECCBC Algeria	39
2.3.	Mission et vision de ECCBC Algérie.....	40
2.4.	Culture de ECCBC Algérie	41
2.5.	Organigramme de ECCBC	42
2.5.1.	Organigramme général de l'entreprise	42
2.5.2.	Organigramme de la direction RH de l'entreprise.....	43
2.6.	Initiatives RH spécifiques liée à la génération Z.....	43
2.6.1.	Effectif de la génération Z au sein d'ECCBC Algérie	43
2.6.2.	Le programme IBDA Graduate	44
2.6.3.	La politique de télétravail	46
Conclusion du chapitre		47
CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTAS		48
Introduction du chapitre.....		49
Section 1 : Présentation des résultats.....		49
1.1.	Présentation d'attributs des interviewés	49
1.2.	Analyse de l'approche lexicale.....	50
1.3.	Analyse de l'approche linguistique	52
1.4.	Analyse de l'approche thématique	53
1.4.1.	Expérience d'intégration.....	55
1.4.2.	Attentes et culture d'entreprise.....	56

1.4.3.	Flexibilité et conditions de travail	57
1.4.4.	Reconnaissance, feedback et participation	58
1.4.5.	Relation interpersonnelles et communication.....	59
1.4.6.	Bien-être au travail	59
1.4.7.	Formation et évolution professionnelle	60
1.4.8.	Diversité et responsabilité sociétale	61
Section 2 : Discussion des résultats		62
2.1.	Analyse des entretiens semi-directifs	62
2.2.	Limites de la recherche.....	64
2.3.	Réponse à la question de recherche et recommandations.....	64
Conclusion du chapitre		66
CONCLUSION GÉNÉRALE		67
RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE.....		70
ANNEXES		76

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : L'apports des études antérieures	17
Tableau 2 : La grille des questions d'entretiens semi-directif	35
Tableau 3 : Effectif de la génération Z chez ECCBC Algérie	43
Tableau 4 : Les six postes les plus occupés par la génération Z au sein de ECCBC Algérie	44
Tableau 5 : Informations sur les interviewés	49
Tableau 6 : La fréquence des mots.....	51
Tableau 7 : Coefficient de corrélation.....	53
Tableau 8 : Pourcentage de couverture des interviewés	53

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Les composantes de la culture d'entreprise.....	23
Figure 2 : Les styles de management	27
Figure 3 : Liens entre ces éléments	31
Figure 4 : Présentation de ECCBC Algérie.....	38
Figure 5 : ESG pillars of ECCBC	39
Figure 6 : Histoire de ECCBC Algérie.....	40
Figure 7 : La diversité des collaborateurs chez ECCBC Algérie	42
Figure 8 : L'organigramme général de l'entreprise.....	42
Figure 9 : L'organigramme de la direction RH	43
Figure 10 : Répartition des collaborateurs de la génération Z par année de naissance	44
Figure 11 : Parcours d'évolution du talent avec IBDA	45
Figure 12 : l'affiche de lancement du programme IBDA Graduate sur les réseaux sociaux	46
Figure 13 : Postes des interviewés.....	50
Figure 14 : Nuage des mots	52
Figure 15 : Le pourcentage de couverture du thème 01	54
Figure 16 : Le pourcentage de couverture du thème 02	54

LISTE DES ABRÉVIATIONS

BP: Business Partner

ECCBC: Equatorial Coca – Cola Bottling Company

ESG : Critères Environnementaux, Sociaux et de Gouvernances

GE : Grande Entreprise

MS : Microsoft

PET : Polyéthylène Téréphtalate

PME : Petites et Moyennes Entreprises

RGB : Réutilisable Grand-Brut

RH : Ressources Humaines

RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises

SAP : System Applications and Products in Data Processing

SBC : Skikda Bottling Company

SBOA : Société des Boissons de l'Ouest Algérien

SPA : Société à Responsabilité Limité

VPN : Virtual Privat Network

INTRODUCTION GÉNÉRALE

1. Contexte de la recherche

Les entreprises contemporaines évoluent dans un environnement en perpétuelle mutation, façonné par des avancées technologiques rapides et des transformations sociales profondes. Dans ce contexte, l'intégration de la génération Z au sein du marché du travail constitue un défi de taille pour de nombreuses entreprises. Née à l'ère du numérique, cette génération se distingue par son attachement à des valeurs telles que la diversité, la durabilité et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Elle arrive en entreprise avec des attentes nouvelles, remettant en question les modèles traditionnels de gestion et de culture organisationnelle.

Face à cette réalité, les entreprises sont désormais appelées à repenser en profondeur leurs approches d'intégration et de collaboration, afin de concilier les aspirations spécifiques de la génération Z avec leurs objectifs stratégiques. Ce défi s'accroît davantage au sein des entreprises multinationales, où la diversité culturelle complexifie les dynamiques organisationnelles. L'intégration efficace des jeunes talents dans ces environnements devient ainsi un enjeu central, non seulement pour améliorer la performance globale, mais également pour instaurer une culture d'entreprise inclusive, durable et en phase avec les valeurs émergentes.

1.1. Choix du thème

Dans ce contexte, l'enjeu de l'intégration des jeunes talents au sein des cultures d'entreprise s'impose comme un véritable levier stratégique. De nombreuses études soulignent que la génération Z entretient une relation au travail sensiblement différente de celle de ses aînés. Parry et Urwin (2011) notent notamment sa grande aisance avec les technologies numériques, son besoin marqué d'autonomie, ainsi que sa quête de sens dans les missions professionnelles. Pour leur part, Meister et Willyerd (2020) soulignent que les entreprises, pour attirer et fidéliser ces jeunes collaborateurs, doivent adapter leurs pratiques managériales, sous peine de provoquer un désengagement croissant.

Cependant, malgré l'intérêt croissant pour cette thématique, la littérature demeure encore relativement pauvre sur le plan empirique, en particulier dans les contextes locaux ou non occidentaux, tels que l'Algérie. Peu de recherches se penchent en profondeur sur la perception qu'ont les jeunes de leur intégration, ni sur la manière dont les entreprises ajustent leurs pratiques face à des environnements culturels hybrides et en constante évolution. C'est

cette lacune que le présent travail se propose de combler, à travers l'étude d'une entreprise multinationale implantée en Algérie.

1.2. Choix de l'entreprise

Pour étudier ce phénomène, l'entreprise ECCBC Algérie a été retenue comme terrain d'étude. Une grande entreprise multinationale opérant dans le secteur des boissons, cette entreprise présente à la fois un cadre structuré, une diversité culturelle interne, et une volonté affichée de rajeunir ses effectifs, notamment à travers des initiatives RH ciblées comme le programme IBDA. Ce choix permet de mettre en lumière des situations concrètes, où les enjeux liés à l'intégration de la génération Z prennent tout leur sens, entre standardisation internationale et adaptation locale.

2. Pertinence de la recherche

2.1. Pertinence managériale

L'intégration efficace de la Génération Z au sein des entreprises représente un enjeu stratégique majeur. Adapter la culture organisationnelle et les pratiques managériales à cette nouvelle génération permet non seulement de renforcer l'engagement et la satisfaction des jeunes employés, mais aussi de favoriser la cohésion intergénérationnelle, de limiter les conflits et d'améliorer la productivité. Ces ajustements contribuent également à valoriser l'image de l'entreprise et à la rendre plus attractive sur un marché des talents de plus en plus concurrentiel.

2.2. Pertinence scientifique

Cette recherche vise à contribuer à un domaine encore relativement peu exploré, en particulier celui de l'intégration de la génération Z dans les entreprises multinationales opérant dans des contextes culturels spécifiques comme l'Algérie. Bien que la littérature en management des ressources humaines s'intéresse de plus en plus aux différences générationnelles, peu d'études analysent en détails les pratiques concrètes mises en œuvre pour intégrer la génération Z dans des environnements organisationnels réels.

La majorité des recherches se limitent à des approches théoriques ou à des enquêtes générales, sans vraiment s'intéresser à la manière dont les jeunes vivent concrètement leur intégration, ni à la façon dont les entreprises adaptent leurs pratiques au quotidien. En analysant à la fois le ressenti des jeunes employés, les ajustements mis en place par les

entreprises et les éléments qui favorisent ou freinent leur engagement, cette étude cherche à combler ce manque.

3. Question de recherche

Face à l'arrivée progressive de la Génération Z sur le marché du travail, les entreprises sont confrontées à de nouveaux défis en matière d'intégration, de management et de fidélisation. Cette génération, porteuse de valeurs, de comportements et d'attentes différentes de celles de ses aînés, pousse les entreprises à repenser leurs modes de fonctionnement. Dans ce contexte, il devient essentiel d'examiner comment les entreprises peuvent ajuster leur culture organisationnelle et leurs pratiques managériales pour répondre à ces nouveaux profils. C'est dans cette optique que s'inscrit la problématique suivante :

Comment l'entreprise d'accueil peut-elle adapter sa culture et son management pour mieux intégrer la Génération Z et attirer davantage de jeunes talents ?

De cette question centrale découlent plusieurs interrogations spécifiques :

1. Quelles sont les caractéristiques culturelles et managériales actuelles de l'entreprise et comment influencent-elles l'intégration de la Génération Z ?
2. Quelles stratégies l'entreprise peut-elle adopter pour aligner ses valeurs et ses pratiques aux attentes de la Génération Z ?

Dans le cadre de cette recherche, une attention particulière sera portée à l'analyse des relations entre les valeurs organisationnelles et celles des nouveaux employés issus de la Génération Z. L'objectif est de formuler des recommandations pratiques permettant aux entreprises multinationales d'établir un équilibre entre innovation managériale et continuité culturelle, tout en maximisant leur attractivité dans un environnement concurrentiel.

4. Méthodologie

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous avons adopté une approche qualitative centrée sur une exploration approfondie des dynamiques organisationnelles et générationnelles.

L'étude se base sur des entretiens semi-directifs réalisés auprès des collaborateurs appartenant à la Génération Z dans une entreprise multinationale sélectionnée comme étude de cas. Cette méthodologie qualitative permettra d'examiner les perceptions, les pratiques

managériales en place, ainsi que les adaptations mises en œuvre pour intégrer efficacement cette génération.

Les données obtenues seront analysées afin d'avoir des résultats pertinents, conduisant à des propositions concrètes pour améliorer les politiques d'intégration et renforcer les pratiques organisationnelles.

5. Structure du mémoire

Notre étude de recherche est subdivisée en trois chapitres structurés, chacun répondant à une étape clé de la démarche scientifique.

Chapitre 1 : Revue de littérature et cadre conceptuel

Ce chapitre s'appuie sur une analyse des travaux scientifiques et théories en lien avec l'intégration de la Génération Z dans les entreprises. Il pose le cadre conceptuel en clarifiant les notions essentielles telles que la culture organisationnelle, les pratiques managériales, et les spécificités de cette génération.

Chapitre 2 : Cadre méthodologique et organisationnel

Ce chapitre présente la démarche méthodologique adoptée pour la conduite de cette recherche. Il explique le choix d'une approche qualitative, fondée sur des entretiens semi-directifs, afin de recueillir des données riches et approfondies. Sont également précisés les critères de sélection des participants, les étapes de la collecte des données, ainsi que les modalités d'analyse. Enfin, le chapitre introduit le contexte organisationnel de l'étude, en décrivant les caractéristiques de l'entreprise d'accueil, son environnement, sa culture, ainsi que les enjeux spécifiques liés à l'intégration de la Génération Z au sein de sa structure.

Chapitre 3 : Présentation et analyse des résultats

Ce chapitre expose les principaux résultats issus des entretiens menés auprès des jeunes employés et des responsables concernés. Les données recueillies sont d'abord présentées de manière structurée, en lien avec les axes d'analyse définis au préalable (perceptions de l'intégration, pratiques managériales, culture d'entreprise, attentes et motivations des jeunes, etc.).

Ensuite, une analyse approfondie est menée à la lumière du cadre théorique, afin d'identifier les convergences, divergences et points saillants. Cette analyse permet de mettre en évidence

les leviers favorisant une intégration réussie de la Génération Z, ainsi que les freins éventuels rencontrés.

Le chapitre se conclut par une discussion des résultats, soulignant les implications pratiques pour les entreprises souhaitant adapter leur management et leur culture organisationnelle, ainsi que les contributions théoriques à la compréhension des dynamiques intergénérationnelles en milieu professionnel.

**CHAPITRE I : REVUE DE
LITTÉRATURE ET CADRE
CONCEPTUEL**

Introduction du chapitre

Ce premier chapitre a pour objectif de fournir les bases théoriques de notre étude en explorant les principales notions liées à l'intégration de la génération Z dans le monde du travail. La première section du chapitre explore l'évolution des générations et de la culture d'entreprise ainsi que des études antérieures qui parlent du même sujet. La deuxième section est consacrée au cadre conceptuel où sont définis les concepts clés tels que la génération Z, la culture d'entreprise, les styles et pratiques managériales, ainsi que les stratégies d'adaptations mise en place par les organisations.

Section 1 : La revue de littérature

1.1. La génération Z dans le monde du travail

La génération Z, qui a commencé à faire son entrée sur le marché du travail en 2019, apporte avec elle de nouvelles attentes et soulève des défis inédits pour les employeurs. Selon Verges (2022), elle représentera 75 % de la main-d'œuvre d'ici 2030. Il devient donc essentiel de bien comprendre ses valeurs et ses attentes afin de favoriser son intégration dans les organisations et d'assurer sa fidélisation.

1.1.1. Evolution et histoire des générations

La génération Z est la plus jeune génération présente sur le marché du travail, qui arrive après trois générations antérieures : les baby-boomers, la génération X et la génération Y. Chacune de ces générations se distingue par des caractéristiques, des priorités et des attentes vis-à-vis du milieu professionnel, ces éléments ayant été façonnés par les événements majeurs survenus au cours de leurs période respective, ce qui a influencé leur vision du travail et de l'entreprise.

a) Baby-boomers

Nés entre 1946 et 1964, les Baby-boomers sont la génération issue de l'après seconde guerre mondiale, ils sont considérés comme optimistes, ayant un esprit de compétition et qui travaille en force. Prêts à faire des sacrifices pour atteindre leurs objectifs, ils ont une grande résistance aux changements et préfèrent recevoir des directives claires. Cependant, ils rencontrent des difficultés dans l'utilisation des nouvelles technologies et préfèrent les anciennes méthodes auxquelles ils sont habitués. De plus, ils n'apprécient pas de recevoir trop de feedbacks (Steven H, et al., 2022).

b) Génération X

Nés entre 1965 et 1980, ils font partie de la plus petite génération, ils possèdent des compétences en pensée critique et créative, recherchent l'indépendance et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, et maîtrisent les technologies. Cependant, cette génération manque de loyauté envers les entreprises, qui trouve son origine dans les réductions d'effectifs et de licenciements sur leurs parents ce qui a engendré une méfiance envers les organisations et, par conséquent, une fidélité moindre envers celles-ci (Steven H, et al., 2022).

c) Génération Y (Millennials)

Nés entre 1981 et 1995, cette génération constitue la deuxième plus grande génération, elle donne une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et cherche des entreprises capable de gagner sa fidélité. Les membres de cette génération ont une grande confiance en eux, sont optimiste, maîtrisent bien la technologie, possèdent des compétences en multitâche et font preuve d'un fort sens de responsabilité. Cependant, la génération Y a besoin d'instructions claires et précises pour l'exécution des tâches et des feedbacks réguliers. De plus, elle n'hésite pas à exprimer ouvertement ses opinions (Steven H, et al., 2022).

d) Génération Z

Nés entre 1995 et 2010 avec l'internet et les réseaux sociaux, la génération Z est la génération la plus diversifiée, les membres de ces générations sont hyperconnectés et également nommés « Digital natives ». Cette génération est caractérisée par l'affinité avec le monde numérique, la diversité culturelle, la conscience des valeurs et un besoin d'autonomie (SwissSkills, 2023). Elle est motivée par le désir de générer un impact positif et de trouver du sens au travail et elle donne une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Cependant, la fidélité de cette génération envers leurs employeurs est liée au bonheur perçu au travail et accordée à celle qui partage leurs aspirations.

1.1.2. Les tendances globales influençant la génération Z

La génération Z a fait face à de nombreux changements au cours de sa croissance, en particulier au cours de ces dernières années, ce qui a changé complètement sa vision de la société et de la vie professionnelle. Grandir en période d'incertitude économique, des

technologies en évolution rapide, et vivre une crise sanitaire majeure (COVID – 19), a contribué à leur sentiment d'instabilité et perte, entraînant des problèmes de santé mentale.

a) La technologie et la digitalisation

La génération Z a grandi dans un environnement marqué par une évolution rapide des technologies numériques, ce qui a façonné leurs compétences, leurs modes de communication et leurs attentes professionnelles. Cependant, cette génération est particulièrement sensible à l'utilisation des technologies modernes sur le lieu de travail et attend des employeurs qu'ils intègrent des outils numériques avancés pour faciliter la collaboration et l'efficacité (SwissSkills, 2023). Grâce à sa vision et énergie innovante, cette génération transforme les pratiques professionnelles obligeant les entreprises à s'adapter et apporter de nouvelles pratiques pour répondre à ces nouveaux besoins (Philippine, 2024).

b) La pandémie de COVID-19

Cette génération a été profondément affectée par la crise sanitaire causée par le virus COVID – 19, la transition vers l'apprentissage en ligne et le télétravail a eu des effets significatifs sur les parcours éducatifs et professionnels de la génération Z. Dès le début de leur carrière professionnelle, ce groupe de la population a été confronté à une situation sanitaire qui a transformé sa vision du monde de travail et ses priorités de vie en général, comme il a mentionné Dr Kuosa (2020) *"En particulier pour les membres de la génération Z qui étaient adolescents pendant la pandémie, un événement de cette ampleur à un âge aussi sensible façonnera leur identité et leur vision du monde pour le reste de leur vie"*. La première vague des diplômés de cette génération est sortie de l'université en 2019, suivie quelques mois plus tard d'un confinement de plusieurs mois et d'une instabilité tant dans la vie professionnelle que sociale. Les perturbations psychologiques, économiques, sociales, organisationnelles et professionnelles ont été à l'origine de l'émergence d'une nouvelle approche qui a redéfini les concepts du monde du travail (Thomas, 2021).

c) Nouvelle opportunités de travail

Les jeunes de cette génération cherchent la liberté de gérer leur emploi du temps en plus de pouvoir télétravailler (Elodie, 2024), ce que le travail indépendant et à distance le rend faisable. Les compétences à haut revenu (high income skills) sont les compétences les plus demandées en freelance qui permettent de générer des revenus importants en offrant la liberté de gérer son temps, et qui permet d'entrer directement sur le marché du travail en dehors des

structures traditionnelles. Parmi ses compétences on trouve : le marketing digital, le développement web et mobile, la création de contenu, le coaching, la formation et le commerce en ligne. Selon une étude de Fiverr, 72% des jeunes de 16 à 26 ans envisagent de devenir travailleurs indépendants. Cette tendance s'explique par le désir d'autonomie, de flexibilité et la possibilité de diversifier ses sources de revenus (CCI_Lyon_Métropole, 2024).

d) Santé mentale et bien être

La génération Z fait état de niveaux de stress, d'anxiété et d'épuisement professionnel plus élevé comparé par les générations précédentes, une étude menée par (Ana, et al., 2023) a montré que près de 65% des membres de cette génération ont déclaré avoir connu au moins un problème de santé mentale au cours des dernières années.

Cette dégradation en santé mentale vécue dans cette génération n'a pas une seule raison définitive, mais il existe plusieurs raisons qui ont contribué à l'augmentation des problèmes de santé mentale chez cette génération, telles que l'utilisation fréquente des réseaux sociaux, le confinement, le changement climatique et l'incertitude économique.

Ces problèmes de santé mentale rendent l'intégration de cette génération dans le monde du travail difficile. Certes, ils veulent réussir leur carrière, mais pas au détriment de leur bien-être. Ils sont prêts à travailler et à se dépasser, tant que le tout s'accomplit dans le plaisir (Catherine & Chloé, 2019).

1.2. La culture de l'entreprise et son adaptation aux nouvelles générations

1.2.1. Evolution de la culture d'entreprise

La culture d'entreprise représente l'ensemble des valeurs, croyances, normes et pratiques qui façonnent le fonctionnement interne d'une organisation (Edgar H & Peter, 2017). Elle influence la communication, la collaboration, la motivation des employés et la réputation de l'entreprise. La culture d'une entreprise repose sur ses valeurs et principes directeurs qui définissent l'identité de l'entreprise, ses pratiques récurrentes qui forcent l'appartenance chez les employés et aussi sur les modes de fonctionnement quotidiens influençant la dynamique organisationnelle (Edgar H & Peter, 2017).

Les ressources humaines jouent un rôle crucial dans l'instauration et l'évolution de la culture d'entreprise en veillant à l'alignement des pratiques avec les valeurs de l'entreprise

(Aurélié, 2024). Cette culture n'est pas statique, elle évolue et se modifie au fil du temps, sous l'influence de plusieurs facteurs telles que :

- L'histoire et la stratégie de l'organisation.
- Les évolutions technologiques et les transformations du marché.
- Les changements générationnels et sociétaux.

Certaines entreprises maintiennent des pratiques traditionnelles, tandis que d'autres adoptent une approche plus flexible et innovante (Edgar H & Peter, 2017).

1.2.2. Les répercussions des générations sur la transformation de la culture d'entreprise

Aurélié (2024) dans son article dit que « *Les générations au travail sont définies par des événements importants à différentes époques du capitalisme, qui ont également façonné la structure sociale du travail.* »

Chaque génération a apporté ses propres valeurs et attentes au monde du travail, impactant ainsi la culture organisationnelle (Aurélié, 2024) :

- **Baby-boomers** : ils étaient liés à une culture d'entreprise hiérarchique, donnent de la priorité à la stabilité professionnelle et à la loyauté envers l'entreprise.
- **Génération X** : cette génération est la première génération à accorder une importance majeure à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Elle a adopté une mentalité plus indépendante, qui privilège la flexibilité dans le travail et a remis en question la notion de loyauté absolue envers l'employeur.
- **Génération Y** : ils ont grandi avec l'essor de la technologie, ce qui a façonné leur approche du travail, ils ont placé la collaboration et la communication instantanée au cœur de leurs interactions dans le milieu de travail. Cette génération privilège des emplois alignés sur leurs valeurs et ayant un impact positif sur la société.

1.2.3. L'influence de la Génération Z sur la culture d'entreprise

L'arrivée de la génération Z qui a grandi dans une ère de progression technologique rapide ainsi qu'une prise de conscience accumulée des enjeux environnementaux et sociaux a introduit une nécessité de repenser la culture de l'entreprise. Cette génération habituée à une communication rapide, à l'accès instantané à l'information et à la résolution de problèmes en ligne, attend qu'elle trouve les mêmes conditions dans le milieu de travail, ce qui fait croître

les organisations à faire évoluer leur culture pour rester compétitives et attirantes (Aurélie, 2024).

Plusieurs entreprises ont commencé à adapter leur culture pour attirer les jeunes talents de la génération Z, en mettant en place des initiatives répondant aux leurs attentes (Rebecca, 2024) :

- **Payfit** : cette entreprise a adopté un programme qui s'appelle « Work from anywhere », qui permet à ses employés de travailler depuis n'importe quel endroit. Cette flexibilité du travail répond parfaitement au désir de la génération Z de faire un équilibre entre la vie professionnelle et personnelle, tout en favorisant l'autonomie et la responsabilité.
- **Back market** : cette entreprise a travaillé sur la cohésion interne des équipes par l'implication de ses employés dans le processus de recrutement et la définition des valeurs de l'entreprise. Cette approche collaborative renforce le sentiment d'appartenance et répond aux aspirations de la génération Z en matière de participation et de sens au travail.
- **KPMG** : cette entreprise a lancé un programme qui s'appelle « l'autre contrat », une initiative qui vise à offrir plus de flexibilité et à renforcer l'engagement environnemental de l'entreprise. Cette démarche inclut des politiques de télétravail et des actions concrètes en faveur du développement durable.
- **Dior Couture** : cette entreprise a su moderniser son approche de recrutement tout en restant fidèle à ses valeurs fondamentales. Chaque année, l'entreprise recrute plus de 300 stagiaires et alternants, pour ce fait, elle a séduit sur les réseaux sociaux pour attirer facilement cette tranche de la population, elle a même fait une collaboration avec Snapchat pour recruter ces jeunes talents.

1.3. Les études antérieures

Allegaert (2022) a mené une étude approfondie sur la manière dont les jeunes appartenant à la génération Z perçoivent leur rapport au travail et leur engagement organisationnel. À travers une analyse théorique et empirique, l'auteure met en avant plusieurs dimensions clés qui influencent l'attachement des jeunes travailleurs à leur entreprise. Elle souligne que la génération Z, qualifiée de « Digital Natives », accorde une importance particulière à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ainsi qu'à l'adéquation entre les valeurs de l'entreprise et leurs propres convictions. Contrairement aux générations précédentes, ces jeunes recherchent avant tout un travail porteur de sens, ou la

reconnaissance et la flexibilité jouent un rôle primordial. Face à ces nouvelles attentes, les entreprises doivent repenser leurs modes de gestion pour favoriser la fidélisation et l'implication de ces jeunes travailleurs, sous peine de voir augmenter la mobilité et la volatilité au sein de leurs effectifs.

L'étude de SwissSkills (2023) a analysé les attentes et motivations des jeunes talents de la génération Z en Suisse vis-à-vis du monde du travail. Réalisée auprès de 600 participants âgés de 17 à 27 ans issus de différents secteurs, l'étude montre l'importance d'un bon climat de travail, d'une culture d'entreprise valorisante et d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. L'étude a montré que le salaire n'est pas le critère principal pour choisir un employeur ; les jeunes de cette génération donnent plus d'importance à la reconnaissance, au respect et aux possibilités d'évolution. Ils préfèrent travailler dans un environnement moderne et flexible, avec des managers qui les accompagnent et les guident plutôt que d'imposer une hiérarchie stricte. Le manque de perspectives d'évolution et une mauvaise ambiance sont les principales raisons qui poussent cette génération à changer d'entreprise. Face à ces nouvelles exigences, les entreprises doivent repenser leurs pratiques de gestion et de recrutement afin d'attirer et fidéliser ces jeunes travailleurs qui placent le sens du travail et l'inclusion au cœur de leurs priorités.

PLANTE (2023) a étudié l'évolution du changement organisationnel et les nouvelles pratiques à adopter pour les gestionnaires face à la génération Z sur le marché du travail. Gabrielle a utilisé une méthode qualitative pour démontrer l'importance de la capacité d'adaptation des employeurs face à cette génération qui donne une priorité au bien-être, la flexibilité et l'engagement éthique des entreprises. Contrairement aux générations précédentes, les membres de la génération Z recherchent un environnement de travail basé sur l'autonomie, la collaboration et la reconnaissance. Son étude a aussi démontré que les méthodes traditionnelles de recrutement et de gestion traditionnelles nécessitent des améliorations pour attirer et fidéliser ces nouveaux talents, qui donne une grande importance aux conditions de travail telles que le télétravail, les horaires flexibles et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

Catherine & Chloé (2019) ont mené une enquête approfondie sur la vision de la génération Z du Québec du milieu de travail. À travers des sondages et des analyses qualitatives, elles ont identifié les attentes et les préoccupations de ces jeunes employés. Leur étude met en évidence que la génération Z valorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, la flexibilité et le bien-être au travail bien plus que le prestige ou la rémunération. De plus, les résultats montrent que ces jeunes attachent une grande importance aux valeurs éthiques de leur employeur, notamment en matière de développement durable et d'inclusivité. Enfin, bien que la sécurité de l'emploi soit un critère important, leur désir de développement personnel et d'apprentissage continu reste une priorité dans le choix de leur carrière.

Benraïss-Noailles , Herrbach , & Viot (2019), ont analysé l'attractivité des jeunes de la génération Z pour les entreprises du secteur du numérique, notamment dans un contexte de forte concurrence. Leur étude met en lumière les facteurs influençant le choix des jeunes diplômés entre les petites et moyennes entreprises (PME) et les grandes entreprises (GE). Ils constatent que les PME attirent par leur capacité à offrir un environnement de travail stimulant, axé sur l'application des connaissances et la responsabilité sociale, tandis que les GE séduisent davantage par des perspectives de carrière et des avantages économiques. Toutefois, la dimension sociale, telle qu'une bonne ambiance de travail et l'esprit d'équipe, n'apparaît pas comme un critère déterminant pour ces jeunes professionnels. L'étude souligne ainsi l'importance, pour les PME, de valoriser leur engagement et leur flexibilité afin d'attirer l'attention de cette nouvelle génération en quête de sens et d'innovation.

Gaidhani, Dr. Arora, & Sharma (2019) ont étudié l'attitude de la génération Z envers le monde du travail, mettant en évidence ses attentes et préférences par rapport aux générations précédentes. Selon leur analyse, les membres de la génération Z sont hyperconnectés et considèrent la technologie comme une partie intégrante de leur identité. Ils donnent de l'importance à la transparence, l'autonomie, la flexibilité et un environnement de travail positive. Contrairement aux générations précédentes, ils recherchent un équilibre entre vie professionnelle et personnelle et attachent une grande importance à un leadership participatif. De plus, ils accordent une forte valeur à l'apprentissage continu, au mentorat et à l'opportunité d'appliquer leurs connaissances dans des contextes pratiques. Cette génération, bien que motivée et entreprenante, peut également être perçue comme impatiente

et qui a un désir de reconnaissance rapide, ce qui implique des ajustements dans les stratégies de recrutement et de fidélisation des entreprises souhaitant attirer et retenir ces jeunes talents.

1.3.1. Points de convergence et de divergence entre les études antérieures

Les études menées ces dernières années autour de la génération Z au travail mettent en évidence un ensemble de points communs concernant les attentes, les besoins et les comportements de cette population. Elles soulignent l'importance accordée à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, à la recherche de sens, à la flexibilité des conditions de travail et à l'alignement des valeurs personnelles avec celles de l'entreprise.

Certaines recherches, comme celle de Zoé Allegaert (2022) ou SwissSkills (2023), insistent sur le lien étroit entre la culture d'entreprise, le besoin de reconnaissance, et l'engagement organisationnel des jeunes travailleurs. Ces études montrent que les conditions d'intégration et la qualité des relations humaines influencent fortement leur implication à long terme.

D'autres travaux, comme ceux de Gabrielle Plante (2023) ou de Montambleault & Hamelin-Lalonde (2019), mettent l'accent sur le rôle du bien-être au travail, de l'autonomie, et de l'environnement managérial dans la fidélisation des jeunes générations. L'adaptation des entreprises à ces nouvelles attentes, notamment via des pratiques comme le télétravail, des horaires flexibles, ou encore l'adoption de valeurs éthiques, apparaît comme une nécessité.

En parallèle, des études comme celle de Benraiss-Noailles et al. (2019) explorent l'attractivité perçue entre différents types d'organisations (PME vs grandes entreprises) mettant en lumière la diversité des préférences selon l'environnement. Enfin, Gaidhani, Arora et Sharma (2019) soulignent des traits plus généraux de cette génération, notamment leur hyperconnexion, leur besoin de feedback rapide et leur préférence pour un leadership participatif.

Les forces de ces recherches résident dans leur capacité à identifier les caractéristiques majeures de la génération Z, à décrire leurs attentes spécifiques, et à proposer des premières pistes d'adaptation pour les entreprises. Toutefois, la majorité de ces travaux se limitent à des approches générales ou descriptives, souvent centrées sur des contextes occidentaux.

Bien que ces études permettent de mieux cerner les attentes de la génération Z, peu d'entre elles s'intéressent à leur intégration réelle dans des contextes spécifiques. De plus, l'impact direct de ces nouvelles attentes sur la culture d'entreprise, la fidélisation des talents ou les

transformations managériales reste encore peu exploré. C'est à partir de cette lacune que se positionne notre recherche, en mettant l'accent sur l'adaptation concrète d'une entreprise algérienne à dimension internationale face à cette nouvelle génération travailleurs.

Tableau 1 : L'apports des études antérieures

Auteur(s) & Année	Apports principaux
Zoé Allegaert (2022)	Importance du sens, de la reconnaissance, de la flexibilité et de la cohérence entre valeurs et entreprise.
SwissSkills (2023)	Climat de travail, respect, et évolution sont plus importants que salaire. Préférence pour un encadrement souple.
Gabrielle Plante (2023)	Adaptation managériale nécessaire ; valorisation du bien-être, de la flexibilité et de l'autonomie.
Montambeault & Hamelin-Lalonde (2019)	Valeurs éthiques, bien-être, et développement personnel ont plus de priorité dans le choix de carrière.
Benraiss-Noailles, Herrbach & Viot (2019)	Choix influencé par l'engagement, la flexibilité, et les perspectives de carrière selon le type d'entreprise.
Gaidhani, Arora & Sharma (2019)	Besoin de leadership participatif, apprentissage continu, impatience, reconnaissance rapide.

Source : Elaboré par nos soins

1.3.2. Le positionnement de notre recherche par rapport aux autres études antérieures

L'intégration de la génération Z dans les cultures des entreprises multinationales est un sujet peu exploré partout dans le monde, et surtout en Algérie, la plupart des études parlent des pratiques managériales et de la fidélisation des employés en générale, mais notre étude vise précisément la génération Z comme cible dans ce contexte. Notre étude vise à déterminer les caractéristiques des jeunes talents Algériens appartenant à la génération Z dans un cas réel et comment les entreprises Algériennes ont commencé à adopter les pratiques managériales privilégié par cette génération pour favoriser l'intégration et la fidélisation de ces jeunes talents, ainsi que proposer des recommandations d'adaptation basés sur des recherches approfondies et des comparaisons entre des entreprises qui ont réussi à retenir cette génération.

Section 2 : Cadre conceptuel

Cette section vise à établir le cadre conceptuel de notre recherche sur les facteurs clés d'intégration et de fidélisation de la génération Z dans les entreprises. Elle met en relation les attentes de cette génération avec la culture d'entreprise, les styles de management, les stratégies d'adaptation organisationnelle et les effets qui en découlent.

2.1. La Génération Z : définitions et caractéristiques

2.1.1. Définition de la Génération Z

La génération Z est connue comme la première véritable génération de « natifs du numérique » ou « Digital Natives » (Lanier, 2017), étant nés et ayant grandi dans un environnement numérique et technologique, ils ont appris à utiliser la technologie et à interagir sur les réseaux sociaux dès leur plus jeune âge, au point d'être parfois perçus comme dépendants à la technologie. Ils sont également appelés « Gen Z », « post-Millennials » ou « iGen » (Magano, et al., 2020).

Les membres de la génération Z sont audacieux, entreprenants et sûrs de leurs compétences et de leur potentiel, ils accordent de l'importance à la liberté individuelle et à un environnement de travail dépourvu de formalités. Ils façonnent un nouveau monde, ne croyant pas à la culture traditionnelle du travail de bureau. Grâce aux téléphones mobiles et à l'internet, ils peuvent accomplir leurs tâches depuis n'importe où dans le monde et créer leurs propres communautés virtuelles (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018).

Cette génération semble être motivée par la recherche de leur emploi idéal et par les opportunités d'acquérir de nouvelles compétences, ce qui laisse penser qu'ils changeront d'emploi plus fréquemment que les générations précédentes. De plus, s'ils n'aiment pas quelque chose, ils sont prêts à partir immédiatement. Ils ne restent jamais attachés à une entreprise et ne s'inquiètent pas de ne pas avoir un salaire garanti ni un bureau fixe quelque part (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018). 64 % préfèrent être responsables d'eux-mêmes une fois adultes plutôt que d'être employés par quelqu'un d'autre (Priyanka, 2023).

2.1.2. Les caractéristiques de la génération Z reliés au travail

Comprendre les valeurs fondamentales de la génération Z et ses attentes en milieu professionnel est essentiel pour les organisations qui souhaitent attirer et fidéliser cette nouvelle génération de travailleurs (Firstup, 2024)

2.1.2.1. Les valeurs fondamentales de la génération Z

La génération Z accorde une importance particulière à l'alignement entre ses valeurs personnelles et celle de l'entreprise, l'étude menée par (Firsttup, 2024) a montré que 67% de ces jeunes accorde une grande importance à **la diversité et à l'inclusion** en milieu professionnel et considèrent la diversité comme un facteur clé dans leur décision de rejoindre une entreprise. Une fois embauchés, ils attendent de l'organisation qu'elle maintienne son engagement en faveur de la diversité et de l'inclusion en garantissant l'égalité des opportunités pour toutes les races, âges, capacités, genres et religions.

De plus, 61% des employés de la génération Z priorise **le sens au travail**, pour eux, trouver du sens et une mission dans leur travail est une priorité absolue. Ils recherchent des postes où leurs contributions vont au-delà des tâches routinières, leur permettant de créer une valeur et d'avoir un impact positif sur l'organisation (Firsttup, 2024).

La génération Z donne une grande importance à **l'esprit d'équipe et l'innovation**, ils préfèrent travailler dans des équipes où les idées créatives sont valorisées ou la résolution collective des problèmes est encouragée.

Enfin, **la transparence et l'empathie** sont des qualités clés recherchées par la génération Z chez leurs dirigeants, ils accordent de l'importance à une communication ouverte et à des leaders qui font preuve de compréhension et de bienveillance envers leur équipe.

2.1.2.2. Les attentes de la génération Z en milieu professionnel

La génération Z valorise **la flexibilité** des conditions de travail, notamment la possibilité de télétravailler ou selon un modèle hybride. Ils apprécient l'autonomie qui leur permet de choisir où et comment ils travaillent, ce qui contribue à leur satisfaction et à leur équilibre entre vie professionnelle et personnelle ; 39% d'entre eux classent cet aspect comme leur priorité absolue (Firsttup, 2024).

De plus, **l'évolution professionnelle et l'apprentissage continu** sont essentiels pour la génération Z. 94% des Z disent qu'ils restent dans une entreprise à long terme si elle investit dans leur formation et développement (Abigail, 2019). Ils recherchent des postes qui offrent une progression claire ainsi que la possibilité de développer de nouvelles compétences, reflétant ainsi leur volonté de croissance personnelle et professionnelle.

L'utilisation de la technologie en entreprise est aussi parmi les attentes de cette génération, en tant que « Digital Natives », ils s'attendent à ce que la technologie soit intégrée dans leur

environnement de travail. Une étude menée par (Francis & Hoefel, 2018) a montré que 66% de la génération Z utilise plus d'un seul outil connecté à l'internet au même temps. Ils veulent pouvoir communiquer dans leur milieu professionnel comme ils le font dans leur vie personnelle et ne seront pas enthousiastes si leur emploi exige d'utiliser des méthodes dépassées.

La gestion traditionnelle ne marche plus avec les jeunes de cette génération, ils privilégient des **leaders qui agissent comme mentors plutôt que comme managers traditionnels** (Firstup, 2024). Ils apprécient un accompagnement et un soutien qui facilitent leur développement personnel et professionnel plutôt qu'une supervision autoritaire.

2.1.3. Le rapport de la génération Z au travail et à l'organisation

Le rapport de la génération Z au travail est tellement différent de celui des générations précédentes, ces jeunes influencés par une digitalisation avancée et des crises économiques mondiales, ont développés une relation au travail basé sur la recherche de sens, la flexibilité et le bien-être (Deloitte, 2023).

Contrairement aux générations précédentes pour lesquelles le travail été un devoir ou une stabilité financière à long terme, la génération Z considère le travail comme un moyen d'épanouissement personnel, de contribution social et d'apprentissage continue (Deloitte, 2023).

Selon Randstad (2022), cette génération donne une grande importance à l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, et évite les modèles basés sur le présentisme ou les longues journées de travail. Elle apprécie les milieux de travail qui favorisent l'inclusion, la collaboration et la transparence, où l'individu est privilégié par rapport au système hiérarchique.

Le besoin de reconnaissance et de communication horizontale est central, les membres de la nouvelle génération de travailleurs recherchent à être entendus, impliqués dans la prise des décisions et dirigés par des leaders empathiques et disponibles, plutôt que dirigés de manière autoritaire.

D'autre part, la technologie joue un rôle très important dans leur rapport au travail, la génération Z est née à l'ère du numérique et attend de voir les outils numériques intégrés dans les processus quotidiens, cela s'accompagne d'une nécessité d'adaptabilité organisationnelle, aussi bien en termes de lieu (télétravail, travail hybride) que d'organisation du temps de travail (horaires flexibles).

Enfin, cette génération est consciente des risques de burnout et donne donc une grande importance à la santé mentale et au bien-être au sein de l'environnement de travail.

2.2. La culture d'entreprise

La culture d'entreprise désigne l'ensemble des valeurs, croyances, normes et pratiques partagées au sein d'une organisation. Schein (2010) a défini la culture d'entreprise comme « *un modèle de présupposés fondamentaux inventés, découverts ou développés par un groupe donné pour faire face à ses problèmes d'adaptation externe et d'intégration interne* ».

Deal & Kennedy (1982), insistent sur le rôle de la culture comme système de valeurs dominantes qui façonne les comportements internes. Hofstede, Minkov, & Hofstede (1991), considèrent que la culture d'entreprise se manifeste par des symboles, des héros, des rituels et des valeurs.

2.2.1. Les composantes de la culture d'entreprise

Il existe plusieurs composantes de la culture d'entreprise qu'on peut citer, à savoir :

a) L'histoire

L'histoire d'une entreprise est considérée comme un lien qui unit toutes les parties de sa culture (Coze & Potin, 2006). Même quand l'entreprise traverse des moments difficiles, son histoire lui permet de garder une certaine stabilité, en rappelant les valeurs et croyances communes à ses membres. Cette histoire est faite de personnes, de structures, de l'environnement, et de moments clés dans son évolution. (BOUGCHICHE & MATMAR, 2018).

b) Le métier

Le métier de l'entreprise est le cœur de son activité, en l'étudiant, on peut mieux comprendre la culture de l'entreprise et les choix qu'elle fait pour réussir. D'après Coze & Potin (2006), on peut distinguer trois aspects du métier :

- Le métier lié à l'activité
- Le métier lié au savoir-faire
- Le métier lié à la manière de faire

Dans le cas où la définition du métier n'est pas très claire, on peut l'associer à la compétence, car cela renvoie à la capacité de résoudre des problèmes, prendre des décisions et trouver des solutions.

c) Les valeurs

D'après Devillard & Rey (2008), une valeur est une préférence entre deux choses, un idéal à atteindre, que ce soit sur le plan moral, social ou personnel. Quand une valeur devient réalité, elle apporte un sentiment de satisfaction et d'accomplissement.

Dans une entreprise, les valeurs sont des repères et des principes qui aident les employés à répondre à leur attentes et à celles des clients. Quand les salariés partagent les mêmes valeurs, ils sont plus motivés, et cela aide à atteindre les objectifs de l'entreprise.

Selon Coze & Potin (2006), ces valeurs sont souvent présentées dans les documents de l'entreprise, puis approfondies lors de réunions ou séminaires.

d) Les croyances

Les croyances sont des idées partagées par les employés, mais elles ne reposent pas toujours sur des faits réels ou prouvés (Devilleard & Rey, 2008). Ce sont des certitudes que les gens acceptent sans forcément les remettre en question.

Dans l'entreprise, ces croyances contribuent à construire une identité commune. Elles ne sont pas souvent remises en cause, sauf quand des changements extérieurs (comme le marché) obligent à les repenser.

e) Les normes et les règles

Quand les employés partagent les mêmes valeurs, croyances, métier et histoire, cela crée des normes (Devilleard & Rey, 2008). Ce sont des règles de comportement, souvent non écrites, qui aident à travailler ensemble de façon harmonieuse.

Les normes permettent d'éviter les malentendus, d'assurer une certaine unité et d'atteindre plus facilement les objectifs communs. Elles peuvent être :

- Explicites (claires et écrites)
- Implicites (non dites mais comprises)
- Conscientes ou inconscientes
- Liées à la communication, au comportement ou à la morale

f) Les mythes, rites et symboles

Une mythe dans une entreprise, c'est une histoire qui raconte ses débuts, ses réussites ou ses personnages marquants. Cela aide à construire une image forte de l'entreprise et à garder ses valeurs vivantes (Devillard & Rey, 2008).

Les rites sont des pratiques partagées, comme des rituels, qui montrent que les employés ont des valeurs communes. Ils peuvent être des gestes, des repas ou des gestes comme les départs à la retraite. Ces rites renforcent le sentiment d'appartenance et la stabilité de la culture de l'entreprise (Hofstede G. , 2010).

Les symboles, selon Coze & Potin (2006), sont les signes visibles de la culture d'une entreprise : l'uniforme, les logos, la décoration des bureaux, etc. ils servent à transmettre un message, à donner du sens au travail et à créer une ambiance commune. Les symboles renforcent la cohérence de l'entreprise et aident les employés à se sentir unis autour des mêmes objectifs.

Figure 1 : Les composantes de la culture d'entreprise



Source : (BOUGCHICHE & MATMAR, 2018)

2.2.2. Attractivité culturelle pour la génération Z

L'environnement de travail, en tant que reflet de la culture d'entreprise, joue un rôle clé dans l'attraction de la génération Z. voici les éléments de culture d'entreprise qui attirent particulièrement cette génération (Leon, 2023) :

a) Culture de la flexibilité :

77% des jeunes de la génération Z valorisent fortement les avantages dans un offre d'emploi, notamment le télétravail (Leon, 2023). Les entreprises qui ne le proposent pas, ou de façon trop rigide, perdent en attractivité.

Pour bien intégrer le télétravail dans la culture d'entreprise, il s'agit de :

- **Définir un cadre clair** : horaires fixes, droit à la déconnexion, plages horaires communes pour les réunions.
- **Fournir du matériel adapté** : clavier, souris ergonomique, support pour ordinateur, voire un deuxième écran.
- **Bonne communication** : utiliser des outils pour documenter projets, réunions, et informations clés.
- **Eviter l'isolement** : proposer des jours de présence au bureau ou des évènements réguliers pour maintenir le lien social.

b) Culture de la santé mentale :

Les jeunes de la génération Z sont très sensibles à leur santé mentale, et ce sujet est lié à la culture d'entreprise. Pour avoir une culture d'entreprise qui soutient ses talents, il est important de :

- Former les managers, instaurer un climat bienveillant.
- Encourager le dialogue en cas de stress ou surcharge.
- Interdire les comportements toxiques.
- Proposer des solutions concrètes : application de bien – être, mutuelle incluant psychologie, activités sportives...etc.

c) Culture de la qualité de vie au travail :

La qualité de vie au travail est primordiale pour la génération Z, elle veut un bon équilibre entre travail et vie personnelle, et pour cela, il est important de :

- Privilégier l'autonomie, éviter le micro – management
- Encourager les bonnes relations entre collègues
- Favoriser un cadre de travail sain et respectueux

d) Culture d'évolution :

Les jeunes changent rapidement de poste, ils veulent apprendre, évoluer et être stimulés, et donc, afin de les fidéliser, il faut :

- Prévoir des évolutions dès la première année
- Ecouter leurs attentes
- Donner des missions variées et intéressantes

e) Culture de l'apprentissage continu :

Favoriser une culture où chacun peut se former, à partir de :

- Formations régulières
- Accès à des ressources internes
- Programmes pour les stagiaires
- Sessions de partage entre collègues
- RH impliqués dans le suivi des compétences et plans de carrière

Culture de mentorat et de l'apprentissage collaboratif : apprendre des autres est très efficace, avoir une culture d'entreprise apprenante, de partage du savoir entre collègues est parmi les éléments principales pour attirer la génération Z, et pour le faire :

- Mettre en place un système de shadowing (observation d'un collègue)
- Attribuer un mentor à chaque nouvel employé
- Encourager les retours constructifs entre collègues

f) Culture apprenante :

Pour apprendre, il faut pouvoir tester, se tromper et recommencer sans crainte, cela stimule l'innovation et la prise d'initiative ou les personnes sont en confiance pour explorer de nouvelles idées, car une erreur bien gérée devient une leçon précieuse.

2.3. Les styles et pratiques managériales

2.3.1. Les styles de management

Le style de management représente l'ensemble des attitudes et des comportements adoptés par un responsable pour exercer son autorité au sein d'un groupe. Il reflète la manière dont le pouvoir est utilisé pour diriger, organiser et influencer. De nombreuses recherches ont développé des théories soulignant le rôle central de l'individu dans l'entreprise (El Allame, 2023).

Le psychologue américain Rensis Liker a défini 4 grands styles de management, ces 4 types de direction sont établis selon leurs caractéristiques opérationnelles, allant d'une direction autoritaire à une gestion impliquant totalement les collaborateurs (GRANGER, 2023).

2.3.1.1. Le management directif

Le management directif est un style traditionnel qui repose sur l'autorité du responsable. Le manager y joue un rôle central et hiérarchique, en donnant des instructions précises que les collaborateurs doivent suivre à la lettre, sans possibilité de les remettre en question. Dans ce cadre, les règles sont strictement établies et doivent être appliquées. Le manager exerce un contrôle permanent pour s'assurer que chaque tâche est exécutée conformément aux consignes. Ce style repose sur un système de récompenses et de sanctions pour mobiliser les équipes (El Allame, 2023).

2.3.1.2. Le management participatif

Le management participatif repose sur une relation de confiance entre le manager et ses collaborateurs. Il encourage le dialogue, l'écoute et la participation active de chacun dans les processus décisionnels. Dans cette approche, chaque membre est invité à exprimer ses idées, ses compréhensions du projet et ses suggestions. Le manager dans ce cas ne contrôle pas, mais il encadre, et la communication devient horizontale, fluide et productive (El Allame, 2023).

2.3.1.3. Le management persuasif

Le management persuasif vise à obtenir l'adhésion des collaborateurs en expliquant les décisions et en convainquant de leur bien-fondé. Le manager, tout en gardant une position de leader, adopte une approche plus relationnelle. Il ne se contente pas d'imposer ses idées, mais s'attache à démontrer leur pertinence et à tenir compte des réactions de son équipe. Une bonne maîtrise de la communication et de la persuasion est essentielle dans ce style (El Allame, 2023).

2.3.1.4. Le management délégitif

Le management délégitif est l'opposé du management directif, il se caractérise par une grande autonomie accordée aux collaborateurs. Le manager se retire partiellement de l'opérationnel pour confier aux membres de l'équipe des responsabilités claires et définies. Dans ce cadre, le pouvoir décisionnel est partagé, le manager fixe les objectifs, mais laisse les collaborateurs libres de choisir les méthodes et les moyens pour les atteindre. Il garde toutefois un rôle d'observateur, évaluant régulièrement les résultats (El Allame, 2023).

Figure 2 : Les styles de management



Source : (El Allame, 2023)

2.3.2. Les pratiques managériales adaptés à la génération Z

La génération Z valorise la transparence, l'autonomie et la flexibilité. Les jeunes de cette génération préfèrent un environnement de travail collaboratif où chacun peut exprimer ses idées librement (Gaombalet, 2025). Il existe plusieurs pratiques pour manager la génération Z, parmi ces pratiques on cite :

a) Leadership inspirant et bienveillant :

Le style de management préféré par cette génération est le management participatif, car cette génération cherche à être impliquée dans les décisions plutôt que de subir une hiérarchie rigide. Les éléments de ce style de management permettent aux collaborateurs d'être autonomes et de prendre des décisions, renforçant ainsi leur engagement et leur satisfaction au travail (LECLERCQ, 2025).

b) Feedback régulier et constructif :

Le feedback est un élément fondamental du management de la génération Z, au lieu de faire une évaluation annuelle, les jeunes de cette génération préfèrent des retours fréquents et constructifs pour ajuster leur travail en temps réel (LECLERCQ, 2025).

c) Coaching individualisé :

La génération Z apprécie les managers qui jouent le rôle de coachs ou de mentors. Ils attendent une communication transparente et des échanges constants. Le manager est considéré comme un élément clé de la satisfaction des besoins psychologique, garantissant l'épanouissement et la motivation de chaque salarié (LECLERCQ, 2025).

d) Gestion par objectifs clairs :

La gestion par objectifs se révèle être un outil puissant pour influencer positivement la satisfaction au travail des employés de génération Z. Cette approche, qui privilégie la clarification des attentes et la co-construction des objectifs, répond directement aux aspirations de cette génération en matière de reconnaissance et de développement personnel (Équipe éditoriale de Psicosmart, 2024).

2.4. Stratégies d'adaptation organisationnelle

L'émergence de la génération Z sur le marché du travail oblige les entreprises à adapter leurs pratiques pour mieux répondre à ses attentes. La flexibilité, la digitalisation et l'engagement sociétal sont devenus essentiels pour attirer et fidéliser ces jeunes talents. Les principales stratégies adoptées par les organisations en réponse à ces nouvelles exigences sont :

a) Alignement de la culture avec les attentes de la génération Z :

La génération Z accorde une grande importance à l'alignement entre ses valeurs personnelles et la culture d'entreprise. Selon une étude de l'Équipe éditoriale de Psicosmart (2024), la majorité des jeunes travailleurs envisagent de quitter leur emploi si leurs valeurs ne correspondent pas à celles de leur entreprise.

Les entreprises s'adaptent en mettant en place des pratiques qui favorisent l'inclusion, la diversité et la flexibilité, c'est ce que Decathlon fait, elle permet à ses jeunes collaborateurs de tester différentes fonctions avant de choisir leur poste définitif, favorisant ainsi leur engagement et leur fidélisation (Jacquinot, 2025).

b) Transformation digitale :

La génération Z est une génération de « Digital Natives » qui s'attend à ce que les entreprises intègrent des outils numériques modernes. Une étude menée par Jacquinot (2025), montre que 76% des jeunes candidats préfèrent des processus de recrutement digitalisés. Plusieurs entreprises ont mis en place des sessions de recrutement virtuelles pour répondre à ces attentes, l'Oréal est parmi ces entreprises qui ont appliqué cette méthode qui répond parfaitement aux attentes de cette génération (Jacquinot, 2025).

c) Responsabilité sociétale :

La responsabilité sociétale des entreprises (RSE) est un critère déterminant pour la génération Z. Cette génération accorde une importance croissante aux pratiques de RSE, notamment en matière de durabilité et d'inclusion (Lucien, 2024). Des entreprises comme Danone ont lancé des programmes de développement durable permettant aux employés de participer à des projets ayant un impact positif sur l'environnement, alignant ainsi les valeurs de l'entreprise avec celles de la génération Z (Jacquinot, 2025).

2.5. Effets des adaptations

Aujourd'hui, de plus en plus d'entreprises changent leur façon de fonctionner pour mieux répondre aux attentes de la génération Z. ces changements ne sont pas seulement utiles, ils apportent aussi de bons résultats.

2.5.1. Effets sur la performance organisationnelle

L'adaptation des pratiques managériales aux attentes de la génération Z entraîne des effets positifs sur la performance globale de l'organisation. Lorsque les jeunes collaborateurs se sentent écoutés, responsabilisés et soutenus, leur niveau d'engagement et de motivation augmente significativement et le taux du turnover se réduit, ce qui déminue les couts liée au recrutement et à la formation. Un culture d'entreprise alignée sur les attentes de la génération Z crée un environnement plus collaboratif et stimulant, ce qui favorise l'innovation (LEMAN, 2024).

De plus, cette génération, habituée au numérique et aux changements rapides, stimule l'innovation interne en apportant de nouvelles idées, en remettant en question les méthodes traditionnelles et en favorisant l'usage des technologies collaboratives. L'intégration d'outils numériques améliore l'efficacité des processus interne, réduit les tâches répétitives et favorise la collaboration à distance. Ces outils facilitent aussi le suivi des performances et la communication RH. Les entreprises qui intègrent des outils numériques deviennent plus agiles face aux changements technologiques ou aux crises, ce qui renforce leurs résilience (BENOIST, 2025).

Une entreprise qui participe à la protection de l'environnement et de la société attire non seulement les talents mais aussi les clients, partenaires et investisseurs. Les employés s'investissent davantage lorsqu'ils sentent que leur travail a un impact positif et une entreprise qui participe à des projets ayants un impact positif sur l'environnement améliore son image en interne et en externe (CESI, 2024).

2.5.2. Effets sur l'attractivité de l'entreprise

Les entreprises qui s'adaptent aux spécificités générationnelles renforcent leur image de marque auprès des jeunes talents. Les jeunes candidats sont attirés par les entreprises qui adoptent des valeurs claires et proches des leurs. De plus, un bon alignement entre la culture d'entreprise et les valeurs personnelles des collaborateurs augmente leur sentiment d'appartenance, ce qui favorise leur fidélisation sur le long terme (LEMAN, 2024).

Par ailleurs, le recrutement digitalisé et l'utilisation de plateformes interactives et des outils numériques donnent une première impression positive de l'entreprise et la rendre perçue comme moderne, dynamique et plus attrayante pour les jeunes (BENOIST, 2025).

Les engagements des entreprises concrets en RSE renforcent l'attractivité de l'entreprise en donnant une finalité éthique au travail et renforcent également la fidélisation des employés, ces jeunes restent plus longtemps dans les entreprises dont les engagements sociaux et environnementaux correspondent à leurs convictions (CESI, 2024).

Figure 3 : Liens entre ces éléments



Source : Réalisé par nos soins

Conclusion du chapitre

Cette partie du mémoire présente une analyse approfondie de la génération Z, en mettant en lumière ses caractéristiques, les enjeux liés à son intégration dans les entreprises, ainsi que son rapport à la culture d'entreprise, les styles et pratiques managériales, les stratégies d'adaptation organisationnelles et ses effets, constitue des axes d'analyse dans la partie empirique de notre étude, et va nous aider à bien structurer notre étude, afin de confirmer tout ce qui est mentionné dans les études antérieures, et surtout, de nous guider à construire le guide d'entretien semi-directif, dans le cadre d'une analyse orienté vers des jeunes talents Algériens dans une entreprise multinationale.

**CHAPITRE II : CADRE
MÉTHODOLOGIQUE ET
ORGANISATIONNELLE**

Introduction du chapitre

Ce chapitre présente le cadre dans lequel s'est déroulée l'étude menée pour ce mémoire. La première section de ce chapitre expose le cadre méthodologique adopté pour mener la recherche, tandis que la deuxième section est consacrée à l'organisation d'accueil du stage.

Section 1 : Cadre méthodologique

Cette section présente les fondements théoriques et la démarche méthodologique ayant orienté la conduite de la recherche. Elle expose l'approche épistémologique retenue, le mode de raisonnement adopté, ainsi que la méthode utilisée pour collecter et analyser les données.

1.1. Approche épistémologique et mode de raisonnement

Cette recherche adopte une approche épistémologique compréhensive, visant à interpréter les perceptions et les attentes des jeunes de la génération Z au sein de ECCBC Algérie. Elle cherche à comprendre comment ces collaborateurs perçoivent leur intégration professionnelle, en tenant compte du contexte culturel et organisationnel de l'entreprise. Le mode de raisonnement est inductif, partant des données collectées sur le terrain, notamment à travers des entretiens semi-directifs, pour faire émerger des analyses et des interprétations adaptées au sujet étudié.

1.2. Approche méthodologique

Cette étude repose sur une approche qualitative, adaptée à l'exploration approfondie des motivations et des attentes des jeunes collaborateurs de la génération Z au sein d'ECCBC Algérie. La méthode qualitative permet d'analyser et de comprendre des phénomènes sociaux dans des contextes naturels, en accordant une attention aux significations, aux expériences et à la diversité des perspectives des participants (Pope & Mays, 1995).

Des entretiens semi-directifs ont été menés auprès de collaborateurs de la génération Z, favorisant l'expression libre des participants tout en conservant une ligne directrice cohérente avec les objectifs de recherche. Ces entretiens ont permis de recueillir des données riches nécessaires à la compréhension du sujet étudié.

1.3. Instruments de recherche et de collecte de donnée

1.3.1. Analyse documentaire

Une première étape de la recherche a consisté à effectuer une analyse documentaire afin de mieux cerner les enjeux liés à l'intégration de la génération Z dans le milieu professionnel. Cette phase a permis d'explorer des ouvrages, des articles scientifiques et des études récentes portant sur la génération Z ainsi que les pratiques RH innovantes.

1.3.2. Documents internes fournis par l'entreprise

L'entreprise ECCBC Algérie a également mis à disposition plusieurs documents internes qui m'ont aidé à mieux comprendre son fonctionnement, sa politique RH et ses actions en faveur de la génération Z. parmi ces documents, on cite :

- La présentation du programme IBDA Graduate
- La procédure de télétravail mise en place par l'entreprise
- La charte organisationnelle de ECCBC Algérie
- Des données chiffrés sur l'effectif de la génération Z au sein de l'entreprise

1.3.3. Entretiens semi-directifs

L'outil principal de collecte de données a été un guide d'entretien semi-directif, construit autour de thématiques directement liées à la problématique du mémoire. Ce type d'entretien permet de laisser une liberté d'expression aux participants tout en suivant un fil conducteur clair (Clément, 2023).

Chaque entretien a été réalisé dans le respect de l'anonymat et de la confidentialité, ce qui a permis de recueillir des données riches essentielles à la compréhension du vécu des jeunes salariés de la génération Z au sein de ECCBC Algérie.

1.4. Population et échantillon de recherche

L'échantillon de cette étude est composé de huit collaborateurs appartenant à la génération Z, nés à partir de la seconde moitié des années 1990 jusqu'au début des années 2000. Tous sont actuellement en poste au sein de l'entreprise ECCBC Algérie.

Le choix de ces participants repose sur plusieurs critères : l'année de naissance, l'ancienneté dans l'entreprise, et le poste occupé. L'échantillon est volontairement diversifié, incluant à la fois des employés récemment intégrés dans le programme IBDA Graduate et d'autres ayant une expérience plus longue, ainsi que des profils issus de différents départements de l'entreprise.

Les entretiens ont été réalisés à distance, via un formulaire Google Forms contenant des questions ouvertes, afin de reproduire l'esprit d'un entretien semi-directif tout en s'adaptant à la disponibilité géographique des participants, répartis sur plusieurs sites en Algérie. Ce format a permis aux répondants de s'exprimer librement, tout en conservant une structure thématique précise.

1.5. La structure de l’entretien semi-directif

Le guide d’entretien est structuré comme suit :

Introduction :

Avant de répondre aux questions, les participants ont été informés, dans une introduction du formulaire de l’identité du chercheur (moi-même) le cadre de notre mémoire ainsi que l’objectif de l’entretien. Nous avons aussi insisté sur le caractère anonyme et confidentiel des réponses, afin de garantir un climat de confiance. Un mot de remerciement a été adressé aux participants pour leur temps et leur contribution.

Tableau 2 : La grille des questions d’entretiens semi-directif

Grille des questions relatives aux entretiens semi-directifs	
Thèmes	Questions
I. Information sur les interviewé	1. Pouvez-vous vous présenter (Age, genre, date d’obtention de diplôme) ? 2. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? 3. Quel est votre poste actuel et quelles sont vos principales responsabilités ?
II. Expérience d’intégration	4. Selon vous, quelles sont les facteurs décisifs pour choisir une entreprise ? 5. Avez-vous bénéficié d’un programme d’intégration ou d’un accompagnement à votre arrivée ? 6. Comment décririez-vous votre expérience d’intégration ? (Aspects positifs et points à améliorer) 7. Quelles sont les défis que vous avez rencontré lors de votre prise de poste ?
III. Attentes et culture d’entreprise	8. Comment décririez-vous le style de management chez ECCBC ? (Participatif, directif, flexible, etc.) 9. Quelles sont vos principales attentes envers votre entreprise ? 10. Dans quelle mesure la culture d’ECCBC correspond-elle à ces attentes ? 11. Selon vous, quels changements managériaux pourraient améliorer votre engagement et votre satisfaction ?

Grille des questions relatives aux entretiens semi-directifs	
Thèmes	Questions
	12. L'entreprise prend-elle en compte les différences générationnelles dans ses pratiques managériales ?
IV. Flexibilité et conditions de travail	<p>13. Quelle est la flexibilité offerte par ECCBC en matière d'horaires et de télétravail ?</p> <p>14. Avez-vous la possibilité de télétravailler ? Si oui, à quelle fréquence ?</p> <p>15. Comment cette flexibilité influence-t-elle votre engagement et votre motivation ?</p> <p>16. Quels outils de télétravail sont mis à votre disposition ?</p> <p>17. Si l'entreprise supprimait le télétravail, quel impact cela aurait-il sur votre engagement et votre productivité ?</p>
V. Reconnaissance, feedback et participation	<p>18. Pensez-vous que votre poste actuel vous permet de contribuer significativement à l'entreprise ? Si oui, comment ?</p> <p>19. Avez-vous besoin de reconnaissance et de feedback régulier de la part de votre supérieur ?</p> <p>20. Êtes-vous satisfait du feedback que vous recevez ?</p> <p>21. Votre avis est-il pris en compte dans les décisions de l'entreprise ?</p> <p>22. Dans quelle mesure le sens du travail influence-t-il votre engagement et votre motivation ?</p>
VI. Relations interpersonnels et communication	<p>23. Pour vous, qu'est-ce qui caractérise une bonne ambiance de travail ?</p> <p>24. Est-il important pour vous d'avoir de bonnes relations avec vos collègues ?</p> <p>25. Rencontrez-vous des difficultés de communication avec des collègues d'autres générations ? Si oui, pourquoi ?</p>
VII. Bien-être au travail	<p>26. Ressentez-vous un niveau élevé de stress ou d'anxiété au travail ?</p> <p>27. Si oui, pensez-vous que ce stress est principalement lié à la charge de travail ?</p>

Grille des questions relatives aux entretiens semi-directifs	
Thèmes	Questions
	28. Avez-vous l'impression que ECCBC prend en considération le bien-être de ses collaborateurs ?
VIII. Formation et évolution professionnelle	29. Avez-vous accès à des programmes de formation et d'évolution professionnelle ? 30. Quels facteurs pourraient vous encourager à rester plus longtemps dans l'entreprise ? 31. Quels éléments pourraient vous pousser à la quitter ? 32. Combien de temps envisagez-vous de rester dans votre entreprise actuelle ?
IX. Diversité et environnement	33. Avez-vous constaté des initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion ? Si oui, lesquelles ? 34. L'entreprise communique-t-elle sur ses engagements environnementaux ? Cela influence-t-il votre perception d'elle ?

Source : Elaboré par nos soins

Clôture

L'entretien se terminait par une formule de remerciement, exprimant notre gratitude envers les participants pour le temps qu'ils ont consacré à répondre aux questions afin de valoriser leur contribution et de conclure l'entretien.

Section 2 : Cadre organisationnel

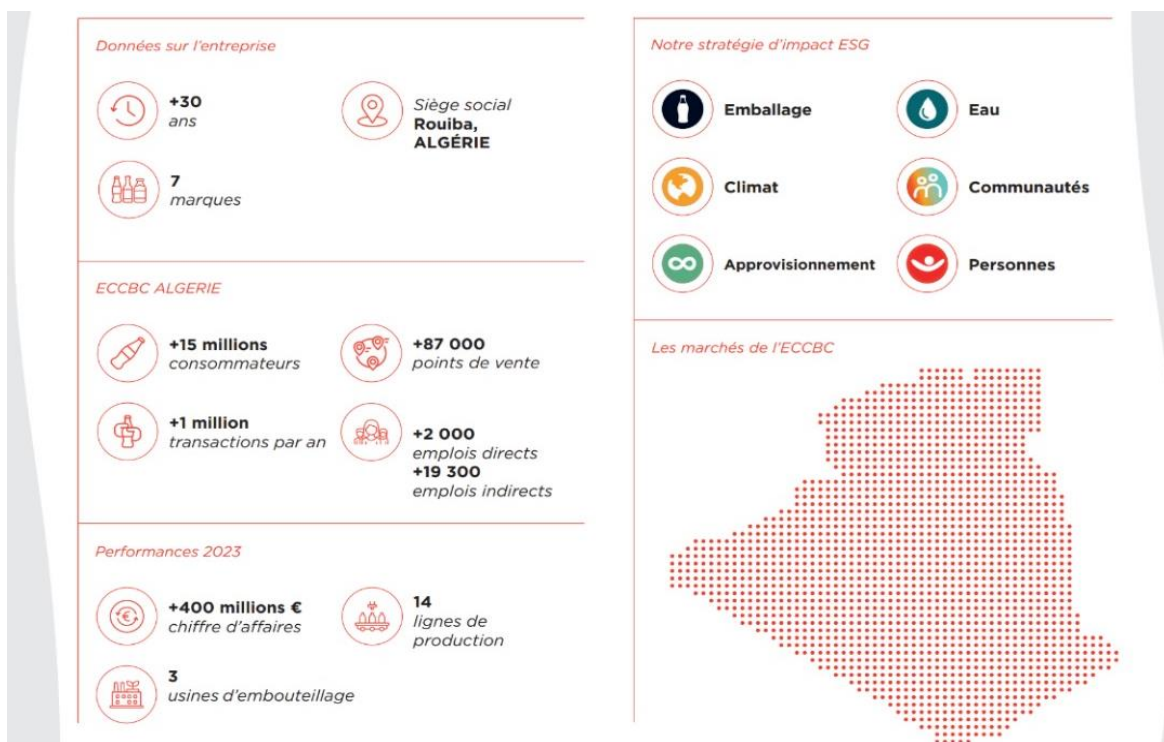
Afin de mieux comprendre le cadre dans lequel cette étude a été menée, il est essentiel de présenter l'organisation qui a accueilli le stage et servi de terrain d'analyse. Un intérêt particulier sera accordé aux initiatives mises en place pour attirer et intégrer la génération Z.

2.1. Présentation de ECCBC Algeria

ECCBC Algérie, embouteilleur de The Coca-Cola Company, joue un rôle majeur dans la production, la distribution et la commercialisation de plus de 90 références de boissons en Algérie, sous des marques emblématiques telles que Coca-Cola, Fanta, Sprite, Schweppes et Minute Maid. Avec plus de 30 ans d'existence, l'entreprise exploite trois usines modernes situées à Alger, Oran et Skikda, totalisant 14 lignes de production et atteignant plus de 15 millions de consommateurs à travers 87 000 points de vente, avec plus d'un million de transactions annuelles (ECCBC_Algérie, Présentation de l'entreprise, 2022).

S'appuyant sur l'expertise du groupe ECCBC, basé en Espagne, et le soutien de Coca-Cola Company, ECCBC Algérie emploie directement plus de 1 900 collaborateurs et génère 19 300 emplois indirects, renforçant ainsi son impact économique et social (ECCBC_Algérie, Présentation de l'entreprise, 2022).

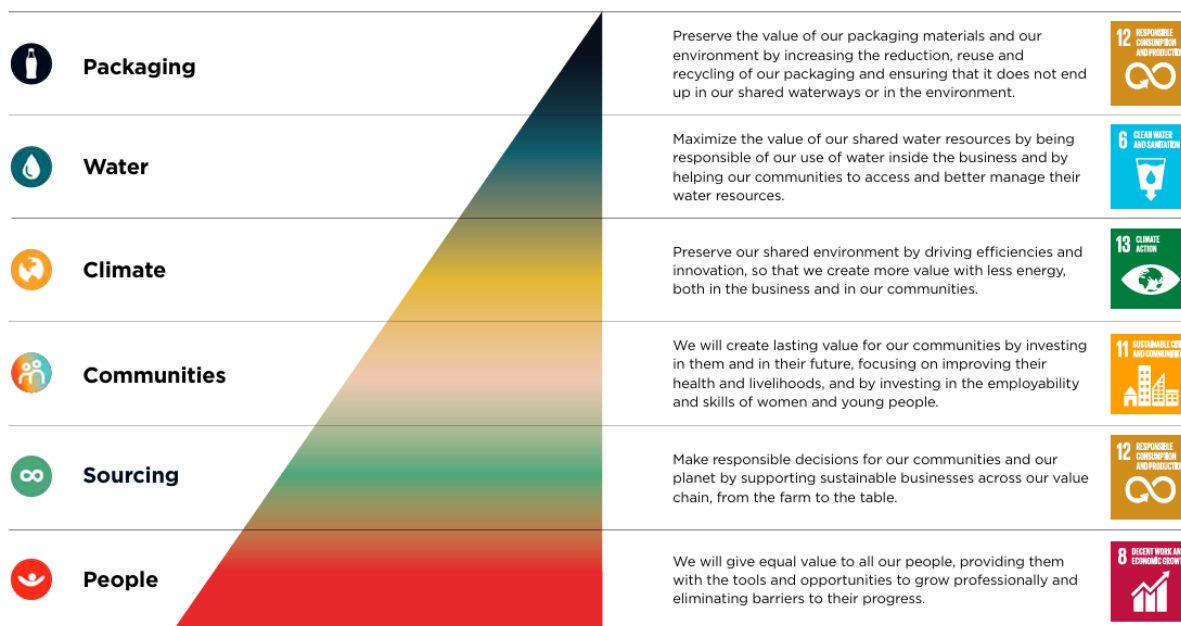
Figure 4 : Présentation de ECCBC Algérie



Source : Présentation de l'entreprise_ document interne de ECCBC Algérie

Engagée dans une démarche de durabilité, ECCBC Algérie met en œuvre des actions ESG telles que la collecte de plastique, des dons solidaires et des projets d’inclusion. Elle participe également à des initiatives locales comme le Sustainable Economy Forum. Par ailleurs, l’entreprise propose à ses collaborateurs un environnement stimulant et un plan de développement ambitieux, leur permettant de valoriser leurs compétences et leur expertise au sein d’une organisation dynamique et tournée vers l’avenir (ECCBC_Algerie, Présentation de l’entreprise, 2022).

Figure 5 : ESG pillars of ECCBC



Source : ECCBC ESG Report 2023

2.2. Histoire de ECCBC Algeria

L’histoire de ECCBC Algérie trouve ses origines dans la création de la société Fruitall SPA en 1993, spécialisée dans la production, la commercialisation et la distribution des produits de Coca-Cola en canettes et bouteilles PET 1.5L, avec l’ouverture de sa première usine à Khemis El Khechna.

Le développement industriel s’accélère avec l’ouverture d’une deuxième usine à Rouiba en 1997, orientée vers la production des gammes Coca-Cola PET et RGB. L’année suivante, en 1998, le siège social est transféré de Fruitall I à Fruitall II, toujours à Rouiba.

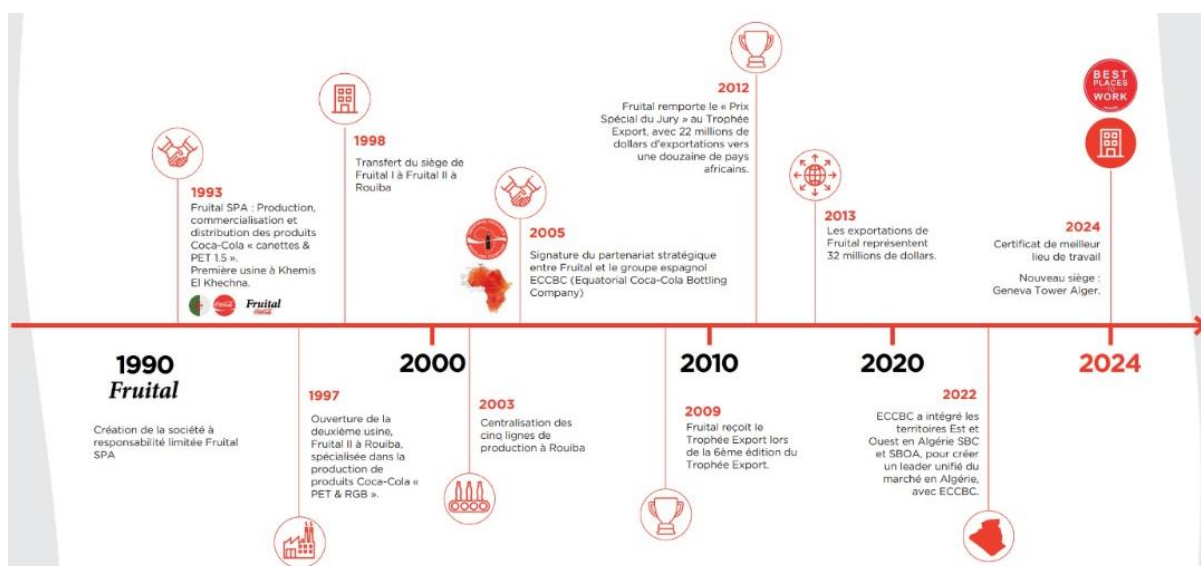
En 2003, Fruitall a centralisé ses cinq lignes de production à Rouiba. Deux ans plus tard, en 2005, Fruitall a signé un partenariat stratégique avec le groupe espagnol ECCBC (Equatorial

Coca-Cola Bottling Company), ce qui a marqué son intégration dans un réseau africain plus large de mise en bouteille Coca-Cola (Ventosa, 2022).

Fruital se distingue également à l'international en recevant plusieurs distinctions. En 2009, elle est récompensée par le **Trophée Export** lors de la 6ème édition de l'évènement, puis en 2012, elle reçoit le **Prix Spécial du Jury** pour ses exportations atteignant 22 millions de dollars vers une douzaine de pays africains. En 2013, les exportations de Fruital ont atteint 32 millions de dollars.

En 2022, ECCBC a intégré les territoires Est (Skikda) et Ouest (Oran) en Algérie (SBC et SBOA), pour créer un leader unifié du marché en Algérie avec ECCBC. Enfin, en 2024, ECCBC Algérie a reçu la certification du meilleur lieu de travail et a installé son nouveau siège à la Geneva Tower à Alger.

Figure 6 : Histoire de ECCBC Algérie



Source : Présentation de l'entreprise_ document interne de ECCBC Algérie

2.3. Mission et vision de ECCBC Algérie

Mission : la mission de ECCBC Algérie, en tant qu'embouteilleur officiel des produits The Coca Cola Company, est de fournir des boissons de qualité, accessibles et conformes aux attentes des consommateurs algériens, tout en assurant un haut niveau de performance opérationnelle (ECCBC, 2022).

Vision : la vision de ECCBC Algérie est de devenir la meilleure entreprise de boissons en Algérie et le premier embouteilleur du système Coca-Cola en Afrique. L'entreprise cherche à le faire non seulement à travers les boissons qu'elle produise, mais en créant une valeur durable pour la communautés et en investissant dans un meilleur avenir (ECCBC, 2022).

2.4. Culture de ECCBC Algérie

La culture de ECCBC repose sur un ensemble de valeurs humaines, éthiques et professionnelles qui orientent le comportement de ses collaborateurs et soutiennent sa vision stratégique. Elle reflète un engagement fort à construire une organisation responsable, inclusive et performante, où chacun peut s'épanouir dans un cadre de travail respectueux et stimulant.

Au cœur de cette culture se trouvent six valeurs fondamentales qui orientent les comportements et les décisions au sein de l'entreprise (ECCBC, 2022) :

- **Responsabilité :** ECCBC agit de manière responsable et transparente envers ses collaborateurs, ses clients, ses communautés et l'environnement.
- **Diversité :** l'entreprise valorise la richesse des profils des idées et des cultures, en valorisant l'inclusion et le respect des différences.
- **Passion :** chaque action est portée par l'enthousiasme, l'engagement et l'amour du métier, moteurs d'innovation et de performance.
- **Excellence :** ECCBC vise l'excellence dans tout ce qu'elle entreprend, en mettant la qualité, la rigueur et l'amélioration continue au cœur de sa démarche.
- **Une équipe gagnante :** l'esprit d'équipe, la confiance et la collaboration sont essentiels à la réussite collective et au bien-être des collaborateurs.
- **Durabilité :** le groupe agit en pensant au long terme, en intégrant des pratiques durables et responsables dans tous les aspects de son activité.

Figure 7 : La diversité des collaborateurs chez ECCBC Algérie

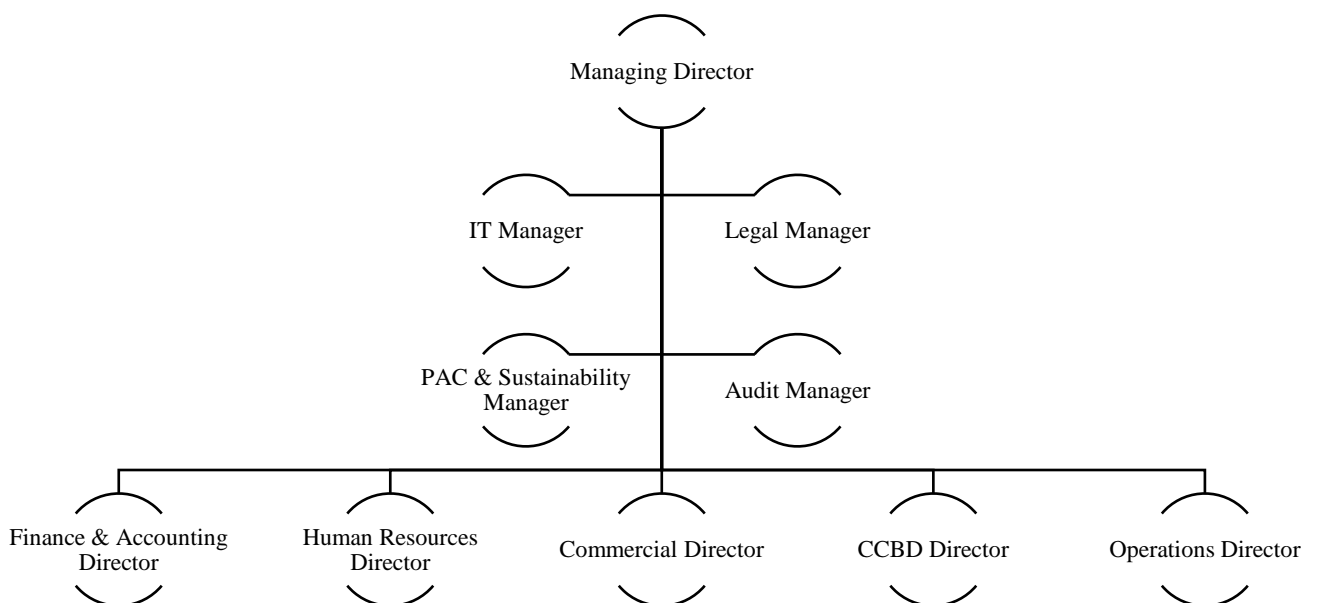


Source : Cadre dans le siège de ECCBC Algérie à Geneva Tower

2.5. Organigramme de ECCBC

2.5.1. Organigramme général de l'entreprise

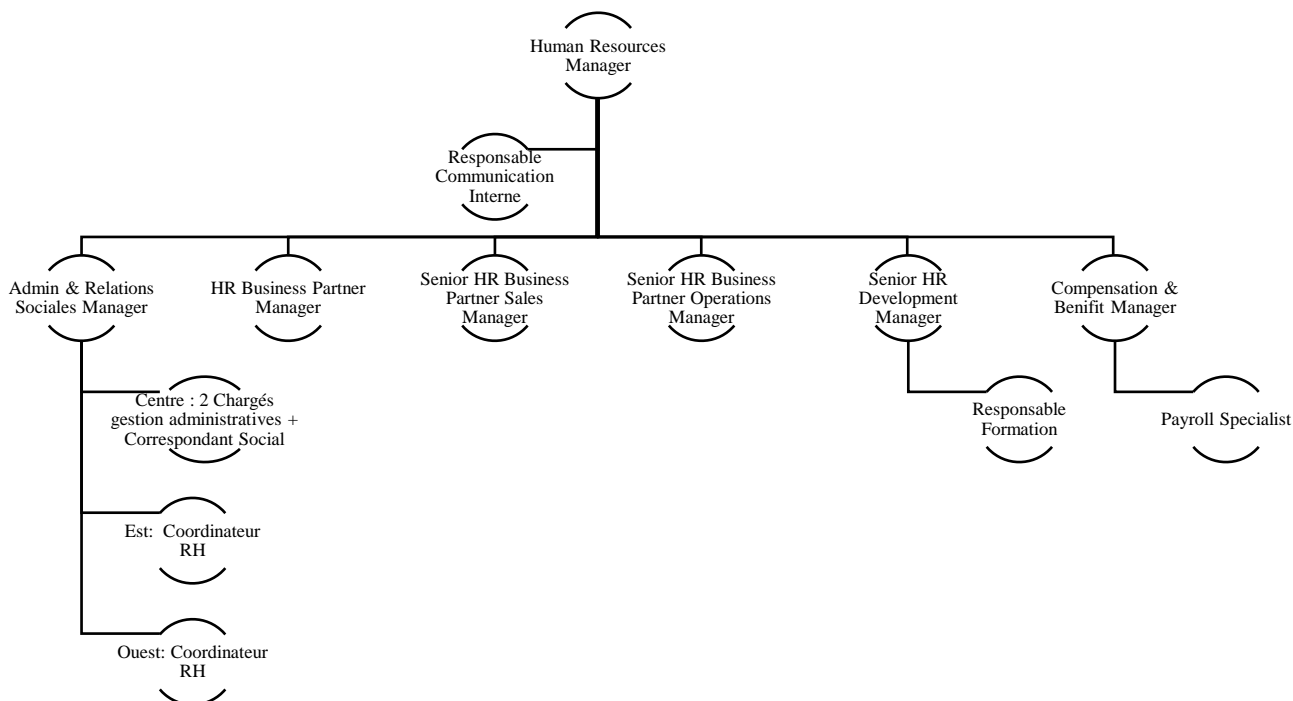
Figure 8 : L'organigramme général de l'entreprise



Source: ECCBC Algeria organization chart

2.5.2. Organigramme de la direction RH de l'entreprise

Figure 9 : L'organigramme de la direction RH



Source: ECCBC Algeria organization chart

2.6. Initiatives RH spécifiques liée à la génération Z

Face à l'évolution des attentes professionnelles des jeunes générations, ECCBC Algérie s'est engagée dans une démarche d'intégration de la génération Z. cette démarche vise non seulement à rajeunir l'effectif de l'entreprise, mais aussi à renforcer la présence féminine dans les différentes fonctions de l'entreprise.

2.6.1. Effectif de la génération Z au sein d'ECCBC Algérie

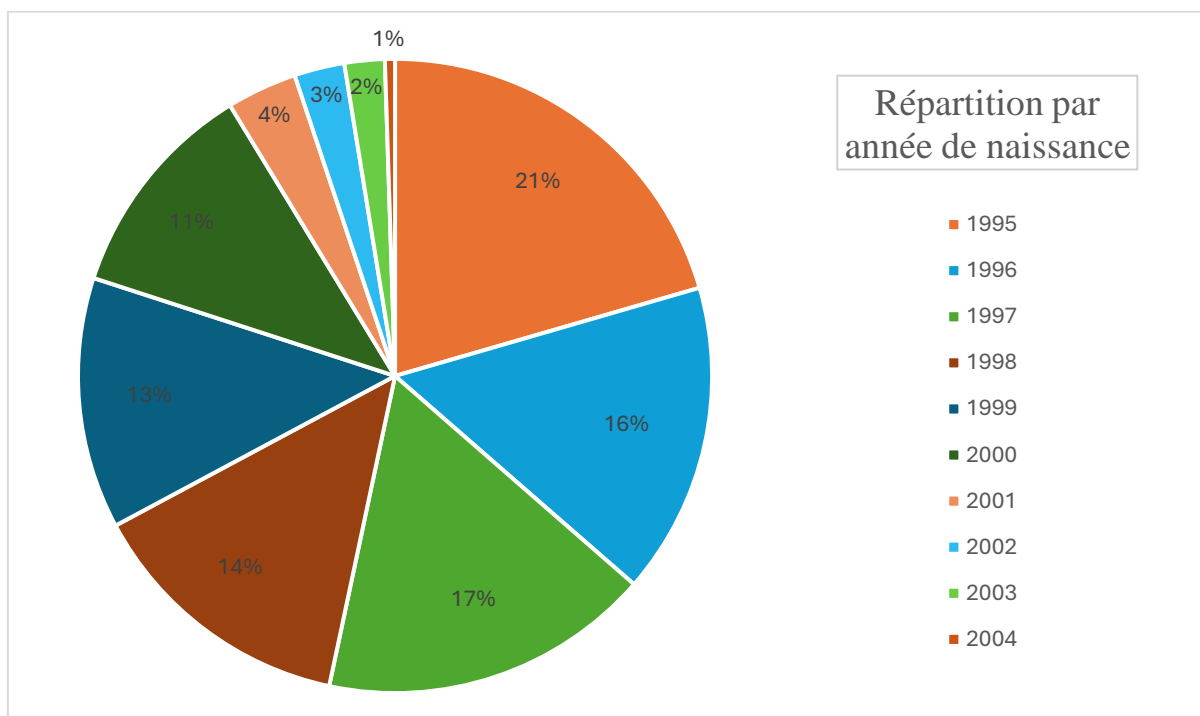
Actuellement, ECCBC Algérie compte 195 collaborateurs appartenant à la génération Z, répartis sur plusieurs sites et occupant des postes variés. J'ai effectué une analyse détaillée qui montre la répartition de cette population selon l'année de naissance :

Tableau 3 : Effectif de la génération Z chez ECCBC Algérie

Année	Nombre	Pourcentage
1995	40	21%
1996	31	16%
1997	33	17%
1998	27	14%
1999	25	13%
2000	22	11%
2001	7	4%
2002	5	3%
2003	4	2%
2004	1	1%

Source : Elaboré par nos soins

Figure 10 : Répartition des collaborateurs de la génération Z par année de naissance



Source : Elaboré par nos soins

Par ailleurs, le tableau suivant identifie les six postes les plus occupés par la génération Z au sein de ECCBC Algérie, mettant en lumière les fonctions où cette génération est la plus présente et active dans cette entreprise :

Tableau 4 : Les six postes les plus occupés par la génération Z au sein de ECCBC Algérie

Poste occupé	Nombre d'effectif
INGENIEUR	3
Inspecteur Qualité	5
Opérateur	39
Pré vendeur	120
Superviseur Commerciale	3
Total général	170

Source : Elaboré par nos soins

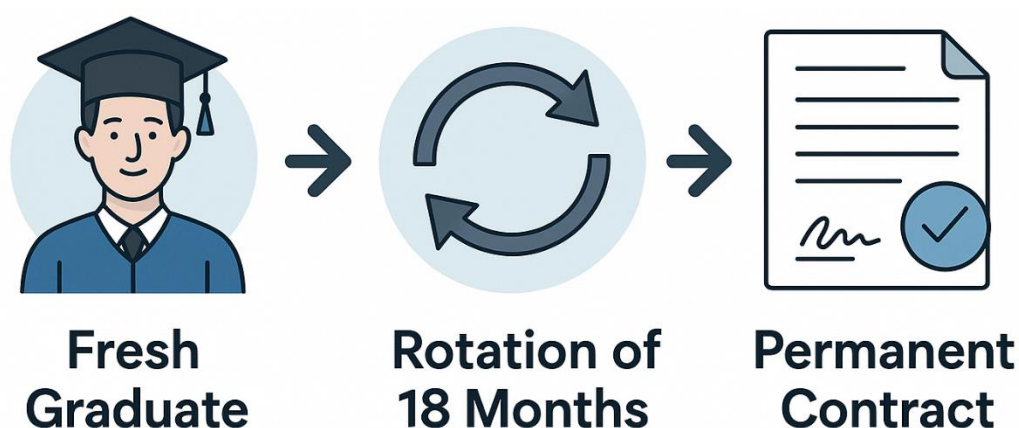
2.6.2. Le programme IBDA Graduate

Dans le cadre de son engagement en faveur du développement des jeunes talents et de la promotion de l'innovation, ECCBC Algérie a lancé le programme IBDA Graduate, une initiative qui vise à attirer et à former les jeunes talents fraîchement diplômés des meilleures universités et école supérieures, de développer leurs compétences par rapport aux besoins de l'organisation et de les préparer pour s'intégrer rapidement dans l'entreprise ainsi que renforcer la marque employeur en interne et en externe.

Le programme passe par 4 étapes majeurs (McKinsey, 2023) :

- Sélection, examen et validation de 08 meilleurs jeunes candidats pour différents structures (Production, Supply Chain, Sales, Finance, IT et RH)
- Recrutement des candidats retenus et organisation d'un **programme d'intégration**
- Immersion dans l'organisation avec un programme de rotation dans différentes structures
- Evaluation finale et confirmation des jeunes talents dans leurs fonctions

Figure 11 : Parcours d'évolution du talent avec IBDA



Source : Elaboré par nos soins

Les candidats retenus sont recrutés puis intégrés à travers un programme structuré comprenant une phase d'immersion avec rotation dans plusieurs département de l'entreprise. A l'issue de cette période, une évaluation finale permet de confirmer leur intégration dans les fonctions qui leur correspondent le mieux. Le parcours se poursuit avec une phase d'accueil officiel en présence de la direction, suivie de visites guidées, de présentations métiers et d'un accompagnement personnalisé par un mentor. Les jeunes diplômés bénéficient également d'un programme de formation alternés sur dix mois couvrant des thématiques clés telles que la qualité, la sécurité, les outils informatiques, la gestion de projet, la finance et les ressources humaines. Un suivi régulier est assuré par les RH et les managers pour évaluer les progrès, anticiper les difficultés et ajuster l'accompagnement. Le programme se conclut par un projet de fin de stage et une évaluation finale, ouvrant la voie à une intégration durable au sein de l'entreprise (McKinsey, 2023).

Figure 12 : l’affiche de lancement du programme IBDA Graduate sur les réseaux sociaux



Source : Page LinkedIn de ECCBC Algérie

2.6.3. La politique de télétravail

Parmi les attentes de la génération Z est l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle, ECCBC Algérie a mis en place une politique de télétravail, qui vise à optimiser les ressources tout en maintenant la performance et qui permet aussi à certain profils de bénéficier d'une organisation plus flexible. Cette procédure est destinée aux cadres moyens et supérieurs et repose sur des missions réalisables à distance, une organisation claire, une supervision par objectifs et la mise à disposition des outils nécessaire comme un téléphone portable, un PC et des outils de communication entre collaborateurs comme l'outil Microsoft Teams et Outlook. Le télétravail chez ECCBC Algérie est limité à deux jours par semaine et soumis à la validation de la hiérarchie et des RH, via un accord formel. L'entreprise veille au respect des normes de cybersécurité, à l'ergonomie et à l'égalité d'accès aux opportunités. Cette politique répond particulièrement aux attentes de la génération Z en leur offrant flexibilité, autonomie, environnement hybride, outils digitaux, et reconnaissance basée sur les résultats (Equipe_RH, 2023).

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de poser le cadre méthodologique et organisationnel de l'étude, par une première section où nous avons précisé l'approche épistémologique adoptée, la méthode de recherche, ainsi que les outils de collecte de données, notamment les entretiens semi-directifs. Le choix de l'échantillon et la structure des entretiens ont été justifiés afin d'assurer la cohérence du dispositif méthodologique avec les objectifs de la recherche.

La deuxième section a été consacrée à la présentation de l'entreprise ECCBC Algérie, son histoire, sa mission, sa culture et son organisation interne. Nous avons aussi mentionné les actions RH spécifiques à la génération Z pour voir comment ces pratiques influencent l'expérience d'intégration des jeunes talents chez ECCBC Algérie.

CHAPITRE III : PRÉSENTATION ET DISCUSSION DES RÉSULTAS

Introduction du chapitre

Ce chapitre présente la partie pratique de notre étude, la première section de ce chapitre est consacrée à la présentation des résultats qualitatifs obtenus à l'aide de l'entretien semi-directif, suivi par une deuxième section qui contient l'analyse de ces résultats, et enfin, une conclusion qui contient des suggestions.

Section 1 : Présentation des résultats

Dans cette section, nous allons présenter en détails les attributs des interviewés ainsi que les réponses de chaque interviewé pour faire une analyse approfondi de nos entretiens.

1.1. Présentation d'attributs des interviewés

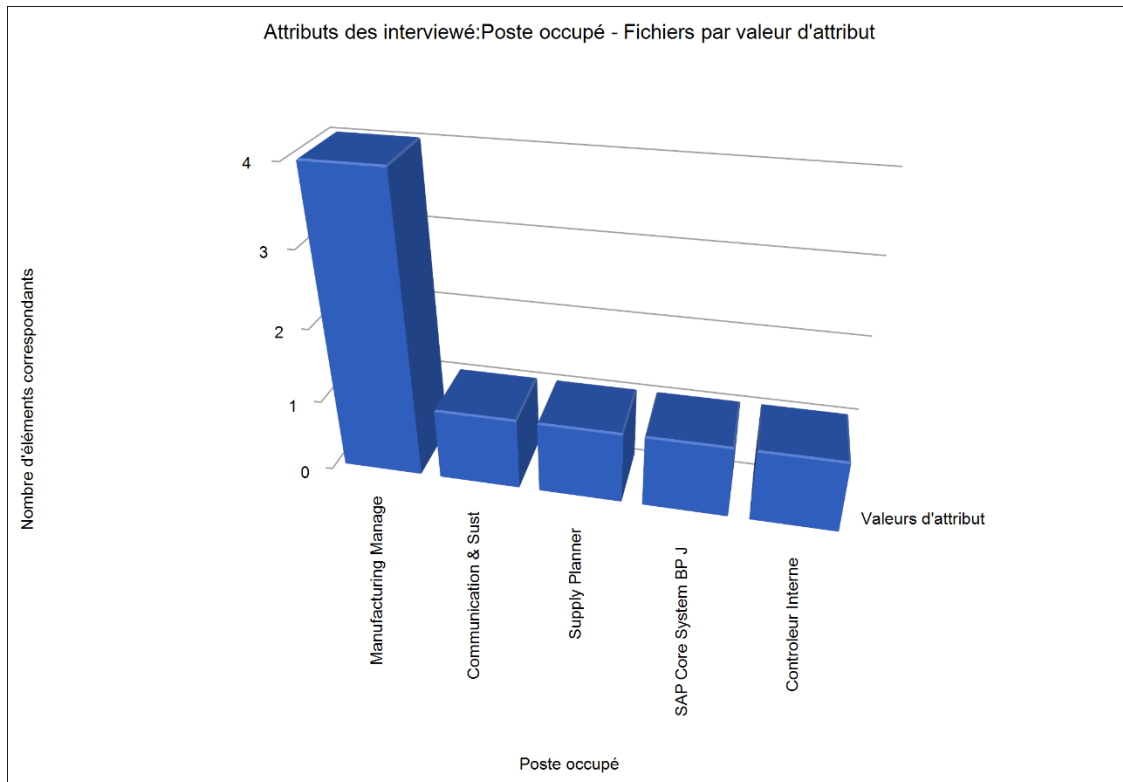
Dans cette étude, nous avons mené des entretiens avec 8 employés chez ECCBC Algérie appartenant à la génération Z, six interviewés parmi la totalité été Femmes et 2 interviewé été Homme. Les caractéristiques des interviewés sont synthétisées ci-dessous :

Tableau 5 : Informations sur les interviewés

Attributs des interviewés	Poste occupé	Age	Genre	Ancienneté
I1	Manufacturing Management Trainee (IBDA)	25	Homme	2 mois
I2	Communication & Sustainability Management Trainee (IBDA)	23	Femme	2 mois
I3	Manufacturing Management Trainee (IBDA)	25	Homme	2 mois
I4	Supply Planner	25	Femme	23 mois
I5	Manufacturing Management Trainee (IBDA)	25	Femme	2 mois
I6	Manufacturing Management Trainee (IBDA)	25	Femme	2 mois
I7	SAP Core System BP Junior	25	Femme	12 mois
I8	Controleur Interne	28	Femme	10 mois

Source : Elaboré par nos soins

Figure 13 : Postes des interviewés



Source : Généré par NVIVO 12

1.2. Analyse de l'approche lexicale

Nous avons utilisé le logiciel NVIVO12 pour faire l'approche lexicale qui est fondé sur les statistiques de fréquence et la similarité entre les mots. Cet outil nous a permis d'identifier les termes les plus fréquemment utilisés ainsi que les liens de proximité entre eux. Nous avons extrait une liste de 100 mots qui contient au moins 7 lettres et à partir de ces résultats, nous avons sélectionné les mots les plus pertinents en lien avec notre sujet d'étude.

Nous avons choisi 20 mots significatifs parmi les 100 proposés par le programme, en nous appuyant sur leur lien direct avec les thématiques de notre recherche. Leur fréquence d'apparition montre l'attention des répondants aux dimensions clé de notre étude, telles que l'intégration, l'engagement, le feedback, la culture, la flexibilité, les attentes et la reconnaissance. Le tableau ci-dessous a été extrait afin d'illustrer ces résultats en fonction de nos objectifs :

Tableau 6 : La fréquence des mots

Mot	Longueur	Nombre	Pourcentage pondéré (%)	Mots similaires
Travail	7	124	1,51	Efforts, travail, travailler
L'entreprise	12	119	1,44	L'accès, l'accueil, l'adaptation, l'amélioration, l'anglais, l'échange, l'écoute, l'efficacité, l'effort, l'égalité, l'engagement, l'entraide, l'entreprise, l'environnement, l'équilibre, l'évolution, l'impact, l'impression, l'inclusion, l'instant, l'intégration, l'onboarding
D'intégration	13	114	1,38	D'adapter, d'amélioration, d'anxiété, d'apprendre, d'apprentissage, d'assurer, d'autonomie, d'autres, d'avoir, d'ECCBC, d'efficacité, d'égalité, d'engagement, d'entreprise, d'environnement, d'équipe, d'essai, d'évolution, d'horaires, d'idées, d'identifier, d'informations, d'initiative, d'intégration, d'interactions, d'onboarding, d'opportunités, d'optimisation
Engagement	10	57	0,69	Engagement, engagements, participation
Télétravail	11	48	0,58	Télétravail, télétravailler
Flexibilité	11	39	0,47	Flexibilité
Formation	9	47	0,47	Formation, formations, initial, initiatives, organisation
Collègues	9	36	0,44	Collègue, collègues
Communication	13	35	0,42	Communication, communications
Attentes	8	33	0,40	Attentes
Reconnaissance	14	33	0,40	Reconnaissance
Feedback	8	32	0,39	Feedback, feedbacks
Entreprise	10	28	0,34	Entreprise
Motivation	10	28	0,34	Motivant, motivants, motivation
Culture	7	20	0,24	Culture
Diversité	9	20	0,24	Diversité
Expérience	10	20	0,24	Expérience
Relations	9	19	0,23	Concernant, concerne, relation, relations
Compétences	11	16	0,19	Compétence, compétences
Environnement	13	16	0,19	Environnement

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de NVIVO 12

Tableau 7 : Coefficient de corrélation

Fichier A	Fichier B	Coefficient de corrélation de Pearson
Interviewé 6	Interviewé 3	0,944199
Interviewé 6	Interviewé 2	0,943242
Interviewé 3	Interviewé 2	0,938396
Interviewé 4	Interviewé 1	0,937228
Interviewé 4	Interviewé 3	0,931075

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de NVIVO 12

1.4. Analyse de l'approche thématique

L'approche la plus importante repose sur le codage préalable des sources, sans lequel les données ne peuvent être analysées. L'entretien a été structuré autour de 8 thèmes : l'expérience d'intégration, attentes et culture d'entreprise, flexibilité et conditions de travail, reconnaissance feedback et participation, relations interpersonnelles et communication, bien-être au travail, formation et évolution professionnelles et diversité et responsabilité sociétale. Les données de chaque chapitre ont été codées et bien structuré, le pourcentage de couverture de chaque participant sera présenté avec une analyse de la matrice réalisée pour chaque thème.

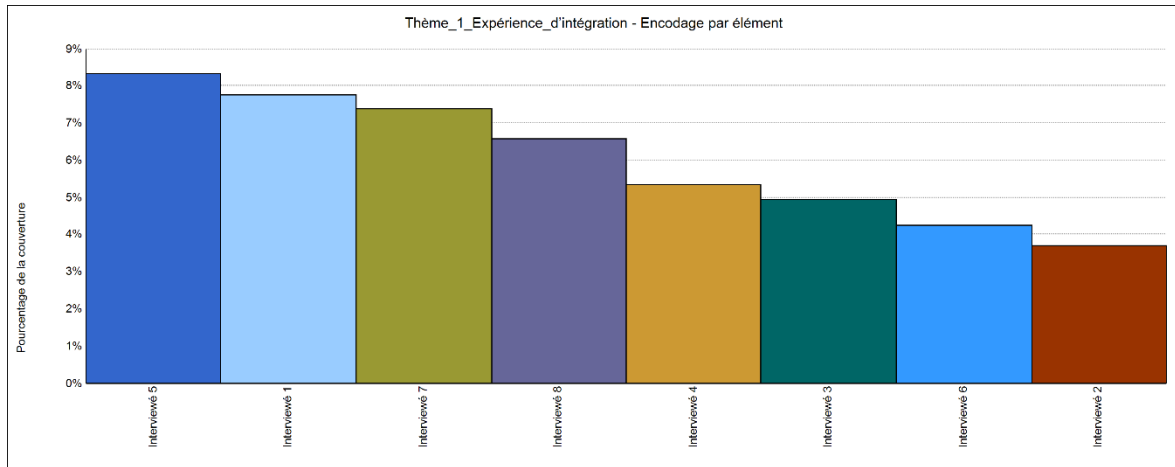
Tableau 8 : Pourcentage de couverture des interviewés

	Thème 1	Thème 2	Thème 3	Thème 4	Thème 5	Thème 6	Thème 7	Thème 8
Interviewé 1	7,76%	8,25%	4,44%	6,42%	3,49%	1,55%	3,19%	2,69%
Interviewé 2	3,72%	2,99%	3,32%	0,35%	2,33%	0,14%	1,93%	0,75%
Interviewé 3	4,93%	3,04%	2,76%	5,97%	2,29%	1,03%	5,23%	1,71%
Interviewé 4	5,33%	5,44%	4,78%	3,92%	2,97%	0,42%	3,80%	3,49%
Interviewé 5	8,35%	8,03%	2,07%	1,71%	2,21%	1,68%	6,05%	3,60%
Interviewé 6	4,27%	3,12%	4,23%	2,21%	3,61%	1,68%	4,78%	1,46%
Interviewé 7	7,38%	5,96%	3,95%	5,73%	3,25%	2,72%	4,21%	2,46%
Interviewé 8	6,57%	5,61%	3,74%	3,74%	2,38%	2,52%	7,17%	1,33%

Source : Elaboré par nos soins à partir des résultats de NVIVO 12

Afin de mieux illustrer les réponses recueillis lors des entretiens, les graphiques suivants met en évidence la densité des réponses apportées par les participants pour quelques thèmes abordé.

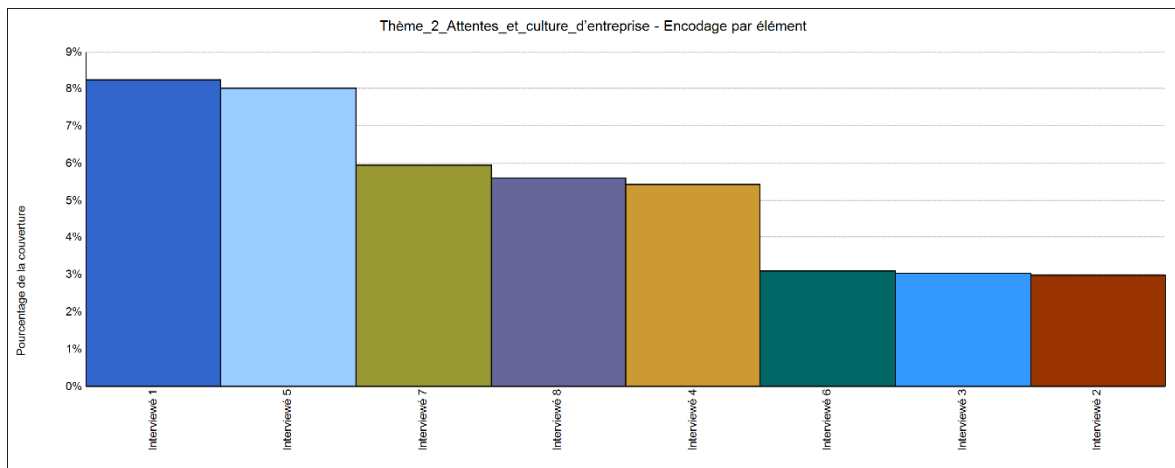
Figure 15 : Le pourcentage de couverture du thème 01



Source : Généré par NVIVO 12

Dans la figure 15, nous remarquons que l'interviewé 5 a fournis des réponses logues, argumentées et très détaillées.

Figure 16 : Le pourcentage de couverture du thème 02



Source : Généré par NVIVO 12

La figure 16 met en évidence que le thème 2 a été particulièrement bien développé par l'interviewé 1.

1.4.1. Expérience d'intégration

Tout d'abord, les facteurs décisifs pour choisir une entreprise sont presque proches pour la plupart des répondants, la majorité des répondants disent que la possibilité d'apprentissage, de formation et d'évolution ainsi que l'environnement de travail sont les facteurs principale lors du choix d'une entreprise. Ainsi, les répondants I2, I4, I7 et I8 disent que l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle est aussi important. Bien que le salaire soit parmi ces facteurs décisifs, seulement 4 répondant dont I2, I4, I5 et I8 ont mentionné ce facteur. D'autre facteurs ont été mentionnés par les répondants comme la réputation et la culture de l'entreprise, missions et vision de l'entreprise ainsi que le management. Cependant, seulement I3 a mentionné différents facteurs que les autres, pour lui, deux critères sont les plus importants : le secteur d'activité et la nature de la production de l'entreprise, ce qui montre que chacun a ses préférences personnelles et pas forcément les même que les autres.

Concernant l'accompagnement lors de la prise de poste, tous les répondants ont mentionnés qu'ils ont bénéficiés d'un programme d'intégration à leurs arrivé, I6 et I8 ont précisés les jours du programme d'intégration, I6 a mentionné que c'était une tournée dans l'entreprise pendant une semaine tandis que I8 dis qu'il a bénéficié de trois jour d'onboarding. I3 a mentionné que l'accompagnement est offert tout au long les 18 mois du programme IBDA.

Ensuite, en ce qui concerne leurs expérience d'intégration, les retours des répondants étaient positifs dans l'ensemble. I1, I3, I4, I5, I7 et I8 disent que l'accueil été bien organisé et qu'on leur a bien expliqué les choses. Cependant, I1 et I5 trouvent que leurs responsables n'étaient pas toujours disponibles. I6, de son coté, voit qu'il y avait trop d'informations et un manque des outils pour bien comprendre et pour I8, il a mentionné que le planning n'a pas été respecté et qu'il y avait des moments de vide et retard dans la signature de sons contrat. I7 dit qu'un programme d'intégration plus structuré aurait été un plus et enfin I3 aurait préféré apprendre plus sur le terrain.

Enfin, certain répondants ont rencontrés des défis lors de leurs prise de poste, I1, I6 et I7 ont mentionnés qu'ils avaient des difficulté à comprendre les choses au débuts, pour eux les missions n'étaient pas claires, les outils étaient nouveaux, ou ils ne savaient pas où chercher l'information. I2 et I3 ont trouvés des difficultés grâce au changement permanent. Cependant, I4, I5 et I8 ont mentionnés qu'ils ont rencontré aucune difficulté, I4 de son coté dit qu'il a ressenti une surcharge positive qui lui a motivé, tandis que I8 avait déjà une expérience précédente qui lui aidée de s'adapter rapidement.

1.4.2. Attentes et culture d'entreprise

Tout d'abord, tous les répondants ont mentionné que le style de management chez ECCBC Algérie est participatif et flexible, I4, de son côté, a précisé que les managers encouragent la collaboration et l'échange d'idées, seulement I7 a mentionné que le style de management chez ECCBC Algérie est un mélange de management directif et participatif, avec des attentes bien définies tout en laissant une marge de manœuvre pour la prise d'initiative.

Tous les participants ont des attentes envers l'entreprise, ces attentes tournent autour de trois grands points :

- **Apprendre et évoluer :** I1, I3, I4, I5, I7 et I8 veulent progresser, développer leurs compétences et avoir des vraies opportunités pour avancer dans leur carrière.
- **Reconnaissance :** I1, I4, I5 et I7 attendent une valorisation de leur travail, une reconnaissance de leurs efforts, surtout quand ils prennent des initiatives ou s'investissent dans des missions difficiles.
- **Un bon environnement de travail :** I2, I4, I5, I6, I7 et I8 ont mentionnés l'importance d'un climat sain, d'une bonne communication et d'un management humain, avec du respect, de l'écoute, du soutien...etc.

Les répondants ont été presque tout d'accord que la culture de l'entreprise correspond bien à leurs attentes, I1, I2, I4 et I5 ont mentionnés que la culture de ECCBC Algérie correspond bien à leurs attentes grâce à la formation, à l'ambiance et aux opportunités d'apprentissage. I7 a aussi mentionné que ça correspond en partie, surtout au niveau de la structure et de la dynamique de travail et concernant I6, il a indiqué qu'elle représente environ 60 %. I8 a adopté une posture plus critique, estimant que des efforts restent à fournir pour mieux répondre aux attentes, tandis que I3 n'a pas souhaité s'exprimer sur cette question.

Ensuite, ils ont partagé leurs avis sur les changements managériaux qui pourraient améliorer leur engagement, et les idées reviennent souvent sur les mêmes points :

- **Meilleure communication :** I1, I6, I7 et I8 aimeraient que les consignes soient plus claires, et ils souhaitent aussi avoir plus de feedback et d'échanges avec les supérieurs.
- **Plus d'accompagnement :** I1, I5, I6 et I8 demandent plus de formation, de soutien et de suivi structuré, notamment dans le cadre du programme IBDA
- **Plus d'autonomie et de défis :** I4 et I5 veulent des missions plus stimulantes, qui leur permettent de sortir de leur zone de confort et d'apprendre davantage

I2, de son côté, exprime le souhait d'une évolution de poste, tandis que, là encore, I3 n'a pas exprimé d'avis sur la question.

Enfin, s'agissant de la prise en compte des différences générationnelles dans les pratiques managériales, I1, I2, I4, I5 et I7 estiment que l'entreprise déploie des efforts pour s'adapter à la nouvelle génération, notamment à travers la formation, l'utilisation d'outils numériques et l'accompagnement des jeunes diplômés. En revanche, d'autres répondants ont un avis plus nuancé : I6 répond clairement par la négative, I3 indique ne pas avoir été confronté à une situation nécessitant une telle adaptation, tandis que I8 considère que ces différences ne sont pas encore suffisamment prises en compte.

1.4.3. Flexibilité et conditions de travail

Tout d'abord, une certaine flexibilité est reconnue par la majorité des répondants, notamment en fonction du poste occupé et des besoins opérationnels, comme l'ont souligné I1, I2, I4, I7 et I8. Par ailleurs, I4 précise que l'entreprise offre la possibilité de télétravailler un à deux jours par semaine. En revanche, I8 indique ne bénéficier que d'un seul jour, ce qu'il interprète comme un signe de manque de confiance. De leur côté, I3, I5 et I6 rapportent l'absence totale de télétravail, en raison de la nature même de leur poste.

La majorité des répondants n'ont pas la possibilité de télétravailler, soit en raison de leur récente intégration dans l'entreprise et de leur période d'essai, soit en raison de la nature de leur poste. Seuls I4 et I8 ont mentionné bénéficier de cette option : I4 dispose de deux jours de télétravail par semaine, tandis que I8 n'en bénéficie que d'un seul.

Pour I1, I2, I4, I5, I7 et I8, la flexibilité est perçue comme un levier majeur d'engagement : elle favorise l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, réduit la fatigue liée aux déplacements et améliore la productivité. En revanche, I3 privilégie la présence quotidienne afin de maximiser l'apprentissage, tandis que I6 estime que le présentiel est indispensable compte tenu de la nature de ses tâches, rendant ainsi la flexibilité difficilement applicable à cette situation.

De plus, la majorité des répondants ont mentionnés qu'ils disposent des outils de télétravail fournies par l'entreprise, notamment le matériel informatique (PC, casque, carte SIM), des logiciels comme Microsoft Teams et Outlook, et aussi un VPN sécurisé, seulement I6 n'a rien mentionné.

Enfin, pour ceux qui en bénéficient, comme I4 et I8, la suppression du télétravail pourrait nuire à leur engagement, leur motivation et leur qualité de vie. Bien que n'en bénéficiant pas encore, I2 estime que sa suppression entraînerait une baisse d'efficacité et une augmentation de la charge de travail. En revanche, I1, I3 et I5 considèrent que cela n'aurait aucun impact, puisqu'ils ne télétravaillent pas. I6 et I7, quant à eux, ne se sont pas exprimés sur la question

1.4.4. Reconnaissance, feedback et participation

La majorité des répondants estiment que leur poste actuel leur permet de contribuer significativement à l'entreprise, notamment par leur implication dans des projets, la résolution de problèmes ou l'optimisation de processus spécifique. Cette contribution prend diverses formes selon les fonctions, I1 et I4 participent à l'amélioration de la performance, et pour I4, il participe aussi à la planification logistique, I7, de son côté, assure le bon fonctionnement des systèmes SAP. Cependant, certains collaborateurs expriment une certaine réserve, I5 et I8 indique que leur implication pourrait être renforcée si leurs missions étaient davantage en adéquation avec leur poste, et I6 mentionne qu'il est encore en phase d'intégration.

De plus, le besoins de reconnaissance et de feedback régulier ressort comme un facteur crucial pour l'engagement et la progression professionnelle, I1, I2, I4, I5, I6, I7 et I8 exprime un besoins clair de retours constructifs de la part de leur hiérarchie, pour eux, le feedback est un levier de motivation, un moyen d'évaluer les progrès et de clarifier les attentes. Seulement I3 a dit qu'il n'a pas besoin de feedback mais plutôt de l'auto accomplissement, mais il a mentionné que le feedback aussi donne un boost.

La satisfaction concernant les feedbacks reçus varie, I2, I3, I4, I5 et I7 déclarent être satisfaits des retours, tandis que I1, I6 et I8 ont mentionnés qu'il y a un manque ou une fréquence insuffisante de feedback, souhaitant une communication plus régulière pour mieux orienter leurs efforts.

En matière de participation aux décisions, I2, I3, I4 et I7 ressentent que leur avis est pris en compte, I7 précise que son avis est pris en compte dans le cadre de l'amélioration continue, tandis que I1, I5, I6 (nouveaux arrivants) estiment que leur voix n'est pas encore entendue, même pour I8 (ancien employé) et cela peut être dû à sa position ou à d'autres facteurs.

Enfin, le sens du travail est reconnu comme un moteur fort de motivation, pour les répondants I1, I2, I3, I4 I5 et I8, savoir que leurs actions ont un impact positifs sur

l'organisation donne du sens au quotidien professionnel, ce qui favorise l'engagement et le sentiment d'appartenance chez eux. Pour I6, ce sens s'est renforcé après clarification des attentes, ce qui souligne l'importance de la communication managériale dans la transmission de la vision et des objectifs.

1.4.5. Relation interpersonnelles et communication

Tout d'abord, une bonne ambiance de travail se caractérise pour la majorité des répondants par la collaboration efficace, la communication fluide, le respect mutuel et l'esprit d'équipe, c'est ce que I1, I2, I4, I6, I7 et I8 ont mentionnés. I6 et I7 ajoutent aussi la reconnaissance des efforts à la liste, et pour I5, il mentionne l'absence de conflits et de toxicité. I3 de sa part, mentionne un climat de confiance et des leaders inspirants qui favorisent l'équilibre entre bien-être et performance.

En ce qui concerne des relations entre collègues, la majorité des répondants ont mentionnés qu'il est important d'avoir de bonnes relations avec ses collègues, I7 a précisé que ces relations sont essentielles à la coopération, à la productivité, au bien-être, à l'échange d'informations, à la motivation et à la réduction du stress. Seulement un répondant (I1) a dit que ces relation ne sont pas nécessairement importants.

En ce qui concerne les difficultés de communication intergénérationnelles, les répondants I2, I3, I5, I7 et I8 estiment qu'ils n'ont pas rencontré de véritables obstacles de communication avec leurs collègues plus âgés ou plus jeunes. Cependant, I1 a mentionné que parfois il a l'impression d'être négligé ou que ses collègues plus âgés se sentent supérieures, d'autre part, I4 mentionne que malgré que parfois les différences de générations influencent les méthodes de travail et la communication, mais avec l'écoute et l'adaptation, ça peut être gérable, et enfin I6 a mentionné que le mindset de chaque génération et les repères sociaux différents peuvent entraînés des tensions.

1.4.6. Bien-être au travail

La majorité des répondants ne ressentent pas de stress ou d'anxiété au travail. I5 mentionne un léger stress en cas de mauvaises performances. I7 indique que son niveau de stress varie selon les périodes et les responsabilités. Pour I8, le stress apparaît surtout lors des fortes charges de travail.

Pour ceux qui en ressentent (I5, I7 et I8), la charge de travail apparait comme la cause principale de ce stress, et I7 précise que cela peut arriver surtout lorsqu'il y a des délais serrés ou des priorités multiples à gérer simultanément.

La majorité des répondants ont l'impression que ECCBC Algérie prend en considération le bien-être de ses collaborateurs, les réponses des participants étés positives, I1 et I7 ont précisés que l'entreprise met en place des initiatives en termes d'environnement de travail et de support managérial. Cependant, I8 dit que la gestion du stress ou la flexibilité pourraient être améliorés pour mieux soutenir les employés au quotidien.

1.4.7. Formation et évolution professionnelle

Tout d'abord, La majorité des participants ont accès à des programmes de formation et d'évolution professionnelle, I1, fait même parti d'un programme d'insertion professionnelle qui contient plusieurs formations, I5 a mentionné l'existence d'une plate-forme Coca-Cola qui propose de tels cours. Cependant, malgré que I8 a l'accès à certaines formations, mais elles sont limitées et il a aussi mentionné qu'il n'a pas de perspectives d'évolution professionnelle claires à ce jour. Les répondants I2, et I6 ont seulement mentionnés qu'ils n'ont pas accès à ce genre de programme.

En ce qui concerne la fidélisation des employés, les répondants ont mentionnés des éléments qui se répètent comme les opportunités d'évolution professionnelle, l'accès à des formations qualifiantes, la reconnaissance du travail accompli et un environnement de travail sain et stimulant. I7 et I8 ont mentionnés d'autres éléments importants comme l'accompagnement individualisé et une flexibilité en matière de télétravail.

A l'inverse, les éléments qui pourraient pousser les participants à quitter leurs poste sont clairs ; le manque de perspectives d'évolution, l'absence de reconnaissance, une charge de travail excessive ou un environnement de travail toxique et peu stimulant sont tous mentionnés par les répondants I1, I2, I4, I5, I6 et I8. I3 de son côté mentionne le manque de respect et si l'environnement de travail n'est pas convenable, et I7 n'a rien mentionné.

Enfin, chaque répondant partage la durée qu'il envisage de rester dans la même entreprise, pour plusieurs répondant comme I3, I4, I5 et I6, la durée reste conditionnée à leur capacité à progresser, apprendre, et être valorisée dans leurs missions, tandis que les autres répondants ont données une durée précise, I1 envisage de rester jusqu'à 10 ans dans la même

entreprise, tandis que I2 envisage de rester 2ans et I8 seulement 1 année, et encore une fois I7 n'a rien partagé concernant cette durée.

1.4.8. Diversité et responsabilité sociétale

Une majorité des répondants notamment I1, I2, I3, I4, I5 et I7 ont confirmés avoir observé des initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion chez ECCBC Algérie, chaque répondant parmi eux ont mentionnés différentes action, I1 et I4 ont parlés de l'égalité des chances dans le recrutement, I3 a parlé des meetings Daily et les GEMBA WALK, I5, de son côté a mentionné le fait d'inclure des jeunes inexpérimentés qui ont fait des études supérieures et de leur donner une chance d'apprendre, et finalement I7 a mentionné le point de la diversité des recrutements et d'égalité des chances. Cependant, I6 et I8 ne sont pas en mesure de confirmer l'existence de telles initiatives.

Concernant la communication de l'entreprise sur les engagements environnementaux, tous les répondants, à l'exception de I8 qui reste neutre, reconnaissent une communication active de l'entreprise sur ses action en matière de durabilité, comme les stratégies RSE mentionnés par I2. Ces engagements influencent positivement l'image de l'entreprise et la confiance en ses valeurs, comme le mentionne I1 et I4. De plus, I5 se sent soulagé de savoir que son travail n'aide pas une entreprise qui a un effet négatif à l'environnement, et I8 se sent fier de appartenir à une organisation qui prend des mesures concrètes pour la durabilité de l'environnement.

Section 2 : Discussion des résultats

2.1. Analyse des entretiens semi-directifs

Cette étude sert à comprendre les attitudes professionnelles, les attentes organisationnelles et les modes d'intégration de la génération Z au sein de l'entreprise ECCBC Algérie. A travers les entretiens réalisés, plusieurs tendances majeurs ont été identifiées qui confirment les résultats de la littérature dans le premier chapitre.

Globalement, il est clair que les jeunes travailleurs de cette génération donnent une importance particulière à l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelles, ce qui rentre dans la recherche de la flexibilité dont cette génération priorise lors du choix d'une entreprise, ce qui est confirmé par l'étude menée par (Firstup, 2024) que cette génération valorise la flexibilité et que 39% d'entre eux classent l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle comme leur priorité absolue.

En termes d'intégration organisationnelle, la majorité des participants ont souligné l'importance d'un accueil structuré, d'un accompagnement personnalisé et d'une communication transparente sur les perspectives de carrière. Le programme IBDA Graduate aller dans ce sens et répond parfaitement aux aspirations de ces jeunes talents, puisqu'il offre aux jeunes diplômés un cadre d'insertion professionnelle structuré et des opportunités de développement, bien que certaines perceptions individuelles révèlent un besoin d'ajustement pour renforcer encore plus l'accompagnement dans les premiers mois d'intégration.

Concernant l'engagement organisationnel, d'après les réponses des participants, ce dernier est fortement conditionnée par la qualité des relations humaines au sein de l'entreprise et par la confiance envers les supérieurs hiérarchique, c'est ce qui est montré dans les études de (Allegaert, 2022) et (SwissSkills, 2023), que les conditions d'intégration et la qualité des relations humaines influencent fortement l'implication de ces jeunes talents.

De nombreux répondants ont exprimés leur attachement à l'entreprise à cause de leur style de management participatif, un management que cette génération cherche et refuse les styles de managements autoritaire, l'étude menée par (Firstup, 2024) a confirmé ce point et elle a mentionné que ces jeunes privilégient des leaders qui agissent comme mentors plutôt que comme managers traditionnels, et ECCBC Algérie répond à ça et adopte un style de management privilégié par la génération Z. Aussi ils ont montré leur besoins de

reconnaissance et de feedback, c'est ce que Gaidhani, Arora et Sharma (2019) ont confirmés dans leurs étude, ils ont souligné le trait de leur besoin de feedback rapide.

Toutefois, les réponses des participants reflètent la volonté des répondants de croissance personnelle et professionnel, ces jeunes recherchent des postes qui offrent une progression claire ainsi que la possibilité de développer de nouvelles compétences, ce qui est confirmé par (Abigail, 2019), que 94% des Z disent qu'ils restent dans une entreprise à long terme si elle investit dans leur formation et développement.

La question du sens au travail est également apparue comme un élément central. Nombreux sont ceux qui ont exprimé le besoin de comprendre la finalité de leurs missions et l'impact de leur contribution dans une vision plus large de l'entreprise. Cette attente rejoint les résultats de l'étude de (Firsttup, 2024), qu'elle a montré que 61% des employés de la génération Z priorise le sens au travail et que trouver une mission dans leurs travail est une priorité absolue. Ils recherchent à contribuer d'une façon touché et de créer une valeur et un impact positif sur l'organisation.

De plus, comme il est mentionné dans la littérature, ces jeunes attendent à ce que la technologie soit intégrée dans leur environnement de travail et attend des employeurs qu'ils intègrent des outils numériques avancé pour faciliter la collaboration et l'efficacité (SwissSkills, 2023), et même d'avoir la possibilité de télétravailler ce qui est un parmi leurs attentes principale, ces jeunes cherchent la liberté de gérer leur emploi du temps en plus pouvoir télétravailler (Elodie, 2024), et que retirer la possibilité de télétravailler pourrait entrainer une démotivation et des risques de désengagement, et d'après nos entretiens, ECCBC Algérie offre bien la possibilité de télétravailler avec les outils nécessaire.

Les bonnes relations entre les collègues sont aussi importantes, ces relations contribuent à l'augmentation de la productivité et le bien-être des employés ainsi que à la motivation et la réduction du stress, et la majorité des répondants ne trouve pas des difficultés de communication avec les collègues des générations précédentes, ce qui montre que ECCBC Algérie travaille à maintenir une bonne connexion entre les collaborateurs de différentes générations.

Enfin, leur fidélité reste conditionnée par les perspectives d'évolution, le respect, l'environnement de travail et la reconnaissance, comme il est mentionné dans l'étude de (Csiszárík-Kocsír & Garia-Fodor, 2018), la génération Z est motivée par la recherche de leur emploi idéal et par les opportunités d'évolution et d'apprentissage, et ils sont prêt à changer

leurs emplois s'ils ne trouvent pas ces conditions. La fidélité de cette génération envers leurs employeurs est liée au bonheur perçu au travail et accordée à celle qui partage leurs aspirations (SwissSkills, 2023). Et malgré que l'étude montre que cette génération change leur emploi souvent, notre étude a montré qu'il existe des jeunes qui sont prêts à s'engager à long terme, s'ils trouvent les conditions qui leur conviennent.

2.2. Limites de la recherche

Comme toute autre recherche, notre recherche contient quelques limites qu'il est important de les citer. Tout d'abord, les résultats obtenus ne peuvent pas être généralisés à d'autres cultures d'entreprise puisque chaque entreprise a sa culture et ses profils, et l'intégration de la génération Z pourrait suivre des dynamiques différentes dans chaque entreprise.

Ensuite, malgré le nombre important de l'échantillon de ECCBC Algérie qui appartient à la génération Z, nous avons eu l'occasion d'entendre que 8 personnes, à cause des limites géographiques, la majorité des employés est de d'autres wilayas, et malgré qu'on ait essayé d'envoyer le formulaire à un nombre important des collaborateurs mais nous avons reçus que 8 réponses, ce qui est peu pour généraliser les résultats.

De plus, la majorité des répondants n'ont pas assez d'expérience dans l'entreprise pour donner des réponses assez précises à cause de leur nouveauté dans l'entreprise, c'est ce qui a limité quelques participants à répondre à plusieurs questions, et seulement 3 participants parmi eux ont l'expérience nécessaire pour répondre à nos questions.

Enfin, la littérature scientifique disponible sur la génération Z dans le monde professionnel reste encore en cours de développement. Cette limite a nécessité le recours à des sources complémentaires comme des sites web qui bien qu'intéressante, présente parfois une rigueur scientifique inégale.

2.3. Réponse à la question de recherche et recommandations

Pour répondre à notre question de recherche, l'étude menée au sein de ECCBC Algérie montre que l'intégration réussie de la génération Z nécessite une évolution à la fois de la culture organisationnelle et des pratiques managériales de l'entreprise. Les jeunes employés de cette génération expriment un fort besoin de flexibilité, de reconnaissance rapide, de possibilités de développement professionnel ainsi qu'une recherche de sens dans leur travail. Ces attentes, si elles sont prises en compte, peuvent devenir un levier puissant pour renforcer l'engagement et la performance.

Premièrement, d'après les entretiens que nous avons entamé avec les 8 participants et d'après l'observation que nous avons fait au long de notre durée de stage, nous avons remarqué que chez ECCBC Algérie, la culture organisationnelle repose sur des valeurs d'engagement et de résultats, le management est bien participatif et sort du style de management autoritaire, ce qui est privilégiés par les membres de la génération Z et les encourage à être impliqué et s'engager envers l'entreprise, et nous avons aussi remarqué que ECCBC Algérie cherche à toujours améliorer leurs pratiques managériale et leur culture organisationnelle.

De plus, par son programme IBDA dédiée spécifiquement aux jeunes talents, ECCBC Algérie fait preuve d'amélioration et d'adaptation de ces pratiques pour favoriser l'intégration de la génération Z, le programme inclut un accompagnement des nouveaux recrues et des étapes bien définis ainsi que les outils nécessaire pour réussir ce programme.

Cependant, il reste que certains participants ont montré leurs insatisfaction envers quelques points, ce qui nécessite des amélioration pour une satisfaction global et une réussite de ce programme à long terme.

Donc, pour favoriser l'intégration et le développement de la génération Z tout en renforçant sa compétitivité et son attractivité, l'entreprise pourrait agir sur plusieurs axes :

- Mettre en place des séances d'activités et des évènements entre les collaborateurs pour favoriser l'inclusion facile des nouveaux recrues dans l'entreprise et pour les données un sentiment d'appartenance et faciliter l'échange entre eux.
- Encourager des séances de formations plus courte selon le besoins avec des présentations interactives puisque cette génération est habituée à l'accès instantané à l'information via des tutoriels courts et pratiques.
- Faire un suivi personnalisé pendant les premiers mois avec des mentors jeunes et accessible pour mieux comprendre les missions et les taches aux début.
- Créer un système de reconnaissance non financière comme « meilleur jeune talents du mois » partagé entre tous les collaborateurs de l'entreprise pour renforcer le sentiment d'accomplissement et encourager les autres à faire mieux.
- Former des équipes avec des membres des différentes générations pour encourager la communication intergénérationnelle et intégrer les jeunes collaborateurs dans les processus de décision et en leur offrant des espaces d'expression, ainsi que profiter de l'expérience des anciens collaborateur et de la créativité et les propositions des jeunes talents au même temps.

Ces adaptations permettent d'augmenter l'engagement et la fidélisation des jeunes collaborateurs, réduisant ainsi les coûts liés au turnover. Elle favorise également l'innovation, en stimulant la créativité et l'initiative individuelle, ce qui renforce la performance globale de l'entreprise.

Enfin, en répondant mieux aux attentes des nouvelles générations, ECCBC Algérie et toutes les autres entreprises amélioreraient leur marque employeur ce qui faciliterait le recrutement de talents et renforcerait leur compétitivité sur un marché en constante évolution.

Conclusion du chapitre

Ce chapitre nous a permis de présenter les interviewés et les réponses de chaque participant en détail ainsi que l'analyse de notre recherche par le logiciel NVIVO12 dans une première section, suivie par une deuxième section d'une discussion de ces résultats avec des recommandations adaptées à notre sujet de recherche.

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce mémoire est de répondre à la question de recherche suivante : « **Comment l'entreprise d'accueil peut-elle adapter sa culture et son management pour mieux intégrer la Génération Z et attirer davantage de jeunes talents ?** ». Pour répondre à cette question, nous avons divisé ce mémoire en trois chapitres.

Le premier chapitre contient la littérature qui nous a aidés à mettre en avant les différents éléments théoriques importants concernant la génération Z, divisé en deux sections, une section pour la revue de littérature et l'autre pour le cadre conceptuel.

Ensuite, le deuxième chapitre est composé de deux sections, une première section qui contient la présentation de l'entreprise d'accueil ainsi que le programme IBDA qui a une relation directe avec l'intégration de la génération Z suivi par une deuxième section qui contient la méthodologie utilisée dans ce mémoire, les instruments de recherche et de collecte de données ainsi que le guide d'entretien semi-directif.

Le troisième chapitre contient la présentation des résultats des entretiens semi-directifs qui a permis de mettre en avant les attentes et les valeurs de cette génération suivi par une analyse approfondie du contenu des entretiens avec des recommandations au final.

L'intégration et la fidélisation de la génération Z représentent aujourd'hui un enjeu stratégique majeur pour les entreprises, surtout dans un contexte marqué par l'évolution rapide des attentes professionnelles, la digitalisation et une recherche du sens de plus en plus affirmée.

A travers cette étude de cas menée auprès des jeunes employés de l'entreprise ECCBC Algérie, il apparaît que l'expérience des jeunes talents est influencée par plusieurs dimensions notamment l'accompagnement à l'intégration, la clarté des valeurs organisationnelles, la flexibilité des conditions de travail, la reconnaissance, la qualité des relations humaines, le bien-être au travail, l'accès à la formation et l'évolution rapide, ainsi que l'engagement de l'entreprise en matière de diversité et de responsabilité sociétale.

Les résultats obtenus confirment plusieurs idées mentionnées dans les études antérieures, et la principale valeur ajoutée de ce travail réside dans sa dimension exploratoire en terrain, ce qui donne parole directement aux jeunes concernés et permet de formuler des recommandations concrètes alignées sur les attentes réelles des jeunes talents algériens.

Ainsi pour répondre aux aspirations de cette nouvelle génération, il devient essentiel pour les entreprises d'adopter une approche plus humaine, agile et participative. Investir dans l'écoute, la formation, la reconnaissance et l'environnement de travail n'est plus un luxe mais une condition indispensable pour construire une relation durable et mutuellement bénéfique entre l'organisation et ses jeunes collaborateurs.

Ce mémoire ouvre la voie à plusieurs perspectives de recherche. Il serait pertinent d'élargir l'étude à d'autres entreprises et secteurs d'activité afin de comparer les stratégies d'intégration de la génération Z dans des contextes organisationnels variés. Une approche quantitative à plus grande échelle pourrait également compléter cette recherche qualitative en offrant plus de données sur les attentes, les niveaux d'engagement ou les intentions de fidélisation des jeunes employés. Par ailleurs, l'évolution des aspirations de la génération Z avec le temps, pourrait faire l'objet d'un suivi pour mieux comprendre les dynamiques d'adaptation mutuelle entre cette génération et les organisations. Enfin, l'impact des différences culturelles sur l'intégration des jeunes talents dans les entreprises multinationales opérant en Algérie reste un axe de recherche riche à explorer.

RÉFÉRENCE BIBLIOGRAPHIQUE

Bibliographie :

- Allegaert, Z. (2022). *Comment les jeunes issus de la génération Z perçoivent-ils leur rapport au travail et leur engagement organisationnel ?* Belgique: Louvain School of Management.
- Ana, K., John, R., Simon, L., Lucia, U., Amy, L.-W., Elizabeth, C., . . . Jonathan, P. (2023). What Business Needs To Know About The Generation Changing Everything. *Oliver Wyman Forum & The News Movement*, 6.
- Benraïss-Noailles, L., Herrbach, O., & Viot, C. (2019). *L'attractivité des jeunes de la génération Z dans un secteur en tension*. Bordeaux : ResearchGate.
- BOUGCHICHE, H., & MATMAR, D. (2018). La culture d'entreprise : un système de représentations et de valeurs. *Université Mouloud Mammeri de Tizi-Ouzou*, 75 - 78.
- Catherine, M., & Chloé, H.-L. (2019). LA GÉNÉRATION Z DU QUÉBEC ET SA VISION DU MILIEU DU TRAVAIL. *Academos*, 24.
- CESI. (2024). Observatoire sociétale des entreprises - Quel rapport la Gen Z entretient-elle avec l'entreprise ? *IPSOS*, 30.
- Clément, P. (2023). L'entretien semi-directif. *SciencesPo, LIEPP*, 2.
- Coze, A., & Potin, Y. (2006). la culture d'entreprise. *Centre de ressources en économie et gestion (CREG)*, 2 - 6.
- Csiszárík-Kocsír, Á., & Garia-Fodor, M. (2018). Motivation analysis and preference system of choosing a workplace as segmentation criteria based on a country wide research result focus on generation of Z. *On-line Journal Modelling the New Europe*, 69.
- Deal, T., & Kennedy, A. (1982). Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. *Addison-wesley publishing company*, 7.
- Deloitte. (2023). Deloitte Global 2023 Gen Z and Millennial Survey. *Deloitte Touche Tohmatsu Limited*, 20-32.
- Devillard, O., & Rey, D. (2008). Culture d'entreprise : un actif stratégique. *Edition Dunod, Paris*, 56 - 66.
- ECCBC_Algerie. (2022). *Présentation de l'entreprise*. Alger: ECCBC Algérie.

- Edgar H, S., & Peter, S. (2017). *Organizational Culture and Leadership (5ème édition)*. New Jersey: Wiley.
- Equipe_RH. (2023). Procédure de télétravail. *ECCBC Algérie*, 1-11.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018, Novembre 12). True gen : Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*, 5. Récupéré sur McKinsey & Company.
- Gaidhani, S., Dr. Arora, L., & Sharma, B. (2019). *UNDERSTANDING THE ATTITUDE OF GENERATION Z TOWARDS WORKPLACE*. Pune: International Journal of Management, Technology And Engineering.
- Hofstede, G. (2010). Culture et organisations . *Edition Pearson, Paris*, 19.
- Hofstede, G., Minkov, M., & Hofstede, G. (1991). Cultures and Organizations: Software of the Mind. *McGraw-Hill*, 13.
- Lanier, K. (2017). 5 things HR professionals need to know. *Strategic HR Review*, 288–290.
- Magano, J., Silva, C., Figueiredo, C., Vitória, A., Nogueira, T., & Dinis, M. (2020). Generation Z: fitting project management soft skills competencies—A mixed-method approach. *Education Sciences*, 6.
- McKinsey, &. (2023). IBDA Graduate Program. *ECCBC_Algérie*, 1-9.
- Meister, J., & Willyerd, K. (2020). The 2020 Workplace: How Innovative Companies Attract, Develop, and Keep Tomorrow's Employees Today. *HarperBusiness*.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*, 79.
- PLANTE, G. (2023). *L'ÉVOLUTION DU CHANGEMENT ORGANISATIONNEL ET LES NOUVELLES PRATIQUES À ADOPTER POUR LES GESTIONNAIRES FACE À LA NOUVELLE GÉNÉRATION Z SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL*. Québec: UNIVERSITÉ DU QUÉBEC EN OUTAOUAIS.
- Randstad. (2022). A new era in the how we work revolution. *Human forward*, 10.
- Schein, E. (2010). Organizational Culture and Leadership (4th ed). *Jossey-Bass - A Wiley Imprint*, 18.

Steven H, A., Anuj , B., Mitchell , G., Ting , G., Aravindhan , B., & Phil , W. (2022). A Study of Generational Conflicts in the Workplace. *European Journal of Business and Management Research*, 8.

SwissSkills. (2023). Les attentes de la Gen Z vis-à-vis du monde du travail. *SwissSkills*, 5.

Webographie :

Abigail, J. (2019, Février 27). *Linkedin : 94% of employees say they would stay at a company longer for this reason - and it's not a raise*. Récupéré sur Make it - CNBC: <https://www.cnbc.com/2019/02/27/94percent-of-employees-would-stay-at-a-company-for-this-one-reason.html>

Aurélié, G. (2024, Mars 12). *L'évolution de la culture d'entreprise : tradition vs innovation*. Récupéré sur StudentPop: <https://blog.studentpop.fr/evolution-culture-entreprise/>

BENOIST, P. (2025, Mars 18). *Attirer et engager la Génération Z : préparer l'arrivée de la nouvelle vague de talents en entreprise*. Récupéré sur Workday: <https://blog.workday.com/fr-fr/attirer-et-engager-la-generation-z-preparer-l-arrivee-de-la-nouvelle-vague-de-talents-en-entreprise.html>

Bonifacio, R. (2024, November 27). *How to Motivate Gen Z Workers in the Workplace: A Detailed Guide*. Récupéré sur shiftbase: <https://www.shiftbase.com/blog/how-to-engage-and-motivate-gen-z-workforce>

CCI_Lyon_Métropole. (2024, Juillet 15). *Entrepreneuriat ou salariat ? Les motivations de la génération Z*. Récupéré sur CCI Lyon Métropole: <https://www.lyon-metropole.cci.fr/actualite/entrepreneuriat-salariat-motivations-de-la-generation-z?utm>

Dr Kuosa, T. (2020, Mai 8). *Pandemic's impact on the young: Generation Z and growing up in the middle of COVID-19*. Récupéré sur Futures Platform: <https://www.futuresplatform.com/blog/pandemics-impact-generation-z>

ECCBC. (2022). *A propos de nous*. Récupéré sur ECCBC: <https://www.eccbc.com/fr/a-propos-de-nous/>

El Allame, M. (2023). *Styles de management : lequel convient à votre projet ?* Récupéré sur Blog Gestion de Projet: <https://blog-gestion-de-projet.com/decouvrir-4-styles-de-management-efficaces/#t-1667312768239>

- Elodie, L. (2024, Décembre 06). *Génération Z au travail : comment elle fait évoluer les pratiques RH*. Récupéré sur Pratiques RH: <https://pratiquesrh.com/article/gen-z-travail-rh?utm>
- Équipe éditoriale de Psicosmart. (2024, Octobre 2024). *Comment la gestion par objectifs peutelle influencer la satisfaction au travail des employés de génération Z ?* Récupéré sur Vorecol: <https://psicosmart.net/fr/blogs/blog-comment-la-gestion-par-objectifs-peutelle-influencer-la-satisfaction-au-travail-des-employes-de-generation-z-173104?>
- Firstup. (2024, Mai 10). *Improve your recruiting strategy for a more diverse workforce*. Récupéré sur Firstup: <https://firstup.io/blog/Improve-your-recruiting-strategy-for-a-more-diverse-workforce>
- Firstup. (2024, December 19). *Gen Z in the workplace: Everything you need to know*. Récupéré sur Firstup: <https://firstup.io/blog/gen-z-in-the-workplace/>
- Gaombalet, A. (2025, Avril 16). *Quel management pour répondre aux attentes de la Génération Z*. Récupéré sur Chambre de commerce et d'industrie: <https://www.cci.fr/actualites/quel-management-pour-repondre-aux-attentes-de-la-generation-z>
- GRANGER, R. (2023, Septembre 15). *Quel style de management adopter ?* Récupéré sur Manager Go !: <https://www.manager-go.com/management/styles.htm>
- Jacquino, L. (2025, Janvier 6). *Attirer et retenir la Génération Z en France : stratégies et défis de recrutement pour les entreprises*. Récupéré sur Ifeel: <https://ifeelonline.com/fr/attirer-recruter-et-retenir-la-generation-z>
- Kuosa, D. T. (2020, Mai 8). *Pandemic's impact on the young: Generation Z and growing up in the middle of COVID-19*. Récupéré sur Futures Platform: <https://www.futuresplatform.com/blog/pandemics-impact-generation-z>
- LECLERCQ, L. (2025, Février 4). *Comment manager la génération Z ?* Récupéré sur Actinium: <https://actinium.com/blog/comment-manager-la-generation-z?>
- LEMAN, E. (2024, Décembre 06). *Génération Z au travail : comment elle fait évoluer les pratiques RH*. Récupéré sur Pratiques RH: <https://pratiquesrh.com/article/gen-z-travail-rh>

- Leon, N. (2023, Aout 18). *Comment instaurer une culture d'entreprise adaptée à la génération Z ?* Récupéré sur Jobteaser: <https://www.jobteaser.com/fr/corporate/gen-z-lab/comment-instaurer-une-culture-d-entreprise-adaptee-a-la-generation-z>
- Lucien. (2024, Novembre 18). *Les attentes de la génération Z en matière de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE)*. Récupéré sur Connexion Nature: <https://www.connexion-nature.com/generationz-et-rse>
- Philippine. (2024, Mars 04). *Gen Z : Comment s'adapter aux nouvelles formes de travail ?* Récupéré sur ubiq média: <https://www.ubiq.fr/blog/gen-z-comment-sadapter-aux-nouvelles-formes-de-travail/>
- Pope, C., & Mays, N. (1995, Octobre 22). Qualitative Research: Reaching the Parts Other Methods Cannot Reach: An Introduction to Qualitative Methods in Health and Health Services Research. *British Medical Journal*, 43. Récupéré sur Scribbr: <https://www.scribbr.fr/methodologie/etude-qualitative/>
- Priyanka, M. (2023, Novembre 27). *What makes Gen Z: The Most Entrepreneurial Generation*. Récupéré sur Education Next: <https://www.educationnext.in/posts/what-makes-gen-z-the-most-entrepreneurial-generation>
- Rebecca, S. (2024, Janvier 15). *Ces marques employeurs qui cartonnent auprès des Gen Z*. Récupéré sur Jobteaser: <https://www.jobteaser.com/fr/corporate/gen-z-lab/4-marques-employeurs-qui-cartonnent-aupres-des-gen-z>
- Thomas, L. (2021, Avril 21). *L'impact de la pandémie sur les jeunes générations*. Récupéré sur beekast: <https://www.beekast.com/fr/blog/impact-pandemie-generation-z/>
- Ventosa, S. (2022, Septembre 2). *ECCBC en Algérie*. Récupéré sur ECCBC: https://www.eccbc.com/fr/coke_history/2005/
- Verges, d. (2022). *Génération Y, Génération Z, et leur rapport au travail*. Récupéré sur Les Verges de Gally: <https://www.lesvergersdegally.com/generationsyz-rapport-travail/>

ANNEXES

ANNEXE – A : GUIDE D’ENTRETIEN

Guide d'entretien

Merci d'avoir accepté cet entretien. Je m'appelle Nadjat ELMEGUENNI, je suis en dernière année de master en management des ressources humaines. Dans le cadre de mon mémoire de fin d'étude qui porte sur "l'intégration de la génération Z dans les cultures des entreprises multinationales", je suis menée à interviewer différents jeunes à propos de leurs perceptions chez ECCBC Algérie, notamment en ce qui concerne leurs intégrations, leurs attentes et leurs engagement à long terme. Avant de commencer, je tiens à préciser et à appuyer sur le fait que je garantis votre anonymat ainsi que sur la confidentialité des informations en dehors du cadre de mon mémoire.

Thèmes	Questions
X. Information sur les interviewé	35. Pouvez-vous vous présenter (Age, genre, date d'obtention de diplôme) ? 36. Depuis combien de temps travaillez-vous dans cette entreprise ? 37. Quel est votre poste actuel et quelles sont vos principales responsabilités ?
XI. Expérience d'intégration	38. Selon vous, quelles sont les facteurs décisifs pour choisir une entreprise ? 39. Avez-vous bénéficié d'un programme d'intégration ou d'un accompagnement à votre arrivée ? 40. Comment décririez-vous votre expérience d'intégration ? (Aspects positifs et points à améliorer) 41. Quelles sont les défis que vous avez rencontré lors de votre prise de poste ?
XII. Attentes et culture d'entreprise	42. Comment décririez-vous le style de management chez ECCBC ? (Participatif, directif, flexible, etc.) 43. Quelles sont vos principales attentes envers votre entreprise ? 44. Dans quelle mesure la culture d'ECCBC correspond-elle à ces attentes ?

Thèmes	Questions
	<p>45. Selon vous, quels changements managériaux pourraient améliorer votre engagement et votre satisfaction ?</p> <p>46. L'entreprise prend-elle en compte les différences générationnelles dans ses pratiques managériales ?</p>
<p>XIII. Flexibilité et conditions de travail</p>	<p>47. Quelle est la flexibilité offerte par ECCBC en matière d'horaires et de télétravail ?</p> <p>48. Avez-vous la possibilité de télétravailler ? Si oui, à quelle fréquence ?</p> <p>49. Comment cette flexibilité influence-t-elle votre engagement et votre motivation ?</p> <p>50. Quels outils de télétravail sont mis à votre disposition ?</p> <p>51. Si l'entreprise supprimait le télétravail, quel impact cela aurait-il sur votre engagement et votre productivité ?</p>
<p>XIV. Reconnaissance, feedback et participation</p>	<p>52. Pensez-vous que votre poste actuel vous permet de contribuer significativement à l'entreprise ? Si oui, comment ?</p> <p>53. Avez-vous besoin de reconnaissance et de feedback régulier de la part de votre supérieur ?</p> <p>54. Êtes-vous satisfait du feedback que vous recevez ?</p> <p>55. Votre avis est-il pris en compte dans les décisions de l'entreprise ?</p> <p>56. Dans quelle mesure le sens du travail influence-t-il votre engagement et votre motivation ?</p>
<p>XV. Relations interpersonnelles et communication</p>	<p>57. Pour vous, qu'est-ce qui caractérise une bonne ambiance de travail ?</p> <p>58. Est-il important pour vous d'avoir de bonnes relations avec vos collègues ?</p> <p>59. Rencontrez-vous des difficultés de communication avec des collègues d'autres générations ? Si oui, pourquoi ?</p>
<p>XVI. Bien-être au travail</p>	<p>60. Ressentez-vous un niveau élevé de stress ou d'anxiété au travail ?</p> <p>61. Si oui, pensez-vous que ce stress est principalement lié à la charge de travail ?</p> <p>62. Avez-vous l'impression que ECCBC prend en considération le bien-être de ses collaborateurs ?</p>
<p>XVII. Formation et évolution professionnelle</p>	<p>63. Avez-vous accès à des programmes de formation et d'évolution professionnelle ?</p> <p>64. Quels facteurs pourraient vous encourager à rester plus longtemps dans l'entreprise ?</p> <p>65. Quels éléments pourraient vous pousser à la quitter ?</p>

Thèmes	Questions
	66. Combien de temps envisagez-vous de rester dans votre entreprise actuelle ?
XVIII. Diversité et environnement	67. Avez-vous constaté des initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion ? Si oui, lesquelles ? 68. L'entreprise communique-t-elle sur ses engagements environnementaux ? Cela influence-t-il votre perception d'elle ?

Clôture : Merci infiniment d'avoir pris le temps de répondre à mes questions.

ANNEXE – B : RÉSULTAT DE NVIVO

Codage des nœud

Nom	Fichiers	Références	Créé le	Créé par	Modifié le	Modifié par
Thème_1_Expérience_d'i		0	01/05/2025 20:34	NADIET_MGN	01/05/2025 20:34	NADIET_MGN
Défis rencontrés lors		7	13 01/05/2025 20:42	NADIET_MGN	01/05/2025 21:24	NADIET_MGN
Les facteurs décisifs		8	32 01/05/2025 20:41	NADIET_MGN	01/05/2025 21:13	NADIET_MGN
L'expérience d'intégr		8	14 01/05/2025 20:41	NADIET_MGN	01/05/2025 21:22	NADIET_MGN
Programme d'intégr		8	8 01/05/2025 20:41	NADIET_MGN	01/05/2025 21:16	NADIET_MGN
Thème_2_Attentes_et_cu		0	01/05/2025 20:35	NADIET_MGN	01/05/2025 20:35	NADIET_MGN
Changements mana		7	18 01/05/2025 20:43	NADIET_MGN	01/05/2025 21:38	NADIET_MGN
Correspondance de l		7	11 01/05/2025 20:43	NADIET_MGN	01/05/2025 21:35	NADIET_MGN
Principale attentes e		8	31 01/05/2025 20:42	NADIET_MGN	01/05/2025 21:29	NADIET_MGN
Prise en compte des		8	10 01/05/2025 20:43	NADIET_MGN	01/05/2025 21:40	NADIET_MGN
Style de manageme		8	9 01/05/2025 20:42	NADIET_MGN	01/05/2025 21:25	NADIET_MGN
Thème_3_Flexibilité_et_c		0	01/05/2025 20:36	NADIET_MGN	01/05/2025 20:36	NADIET_MGN
Flexibilité (Horaires e		8	8 01/05/2025 20:44	NADIET_MGN	01/05/2025 21:44	NADIET_MGN
Impact de suppresio		6	13 01/05/2025 20:45	NADIET_MGN	01/05/2025 22:01	NADIET_MGN
Influence de cette fle		8	17 01/05/2025 20:45	NADIET_MGN	01/05/2025 21:48	NADIET_MGN
Outils de télétravail		7	23 01/05/2025 20:45	NADIET_MGN	01/05/2025 21:53	NADIET_MGN
Possibilité de télétra		8	8 01/05/2025 20:44	NADIET_MGN	01/05/2025 21:45	NADIET_MGN
thème_4_Reconnaissanc		0	01/05/2025 20:36	NADIET_MGN	01/05/2025 20:36	NADIET_MGN
Besoin de reconnais		8	8 01/05/2025 20:46	NADIET_MGN	01/05/2025 22:08	NADIET_MGN

Matrice des entretien

	Thème 1 : Expérience d'intégration			
	A : Défis rencontrés lors de prise de poste	B : Les facteurs décisifs pour choisir une entreprise	C : L'expérience d'intégration	D : Programme d'intégration et accompagnement
Interviewé 1	La recherche de l'information la compréhension de ce que je dois faire	Possibilité d'apprentissage et d'évolution méritocratie dans la rémunération environnement de travail poids de l'entreprise sur le marché vision et politique de l'entreprise	L'accueil a été globalement bon, mais la plupart des personnes étaient très occupées par leur travail, ce qui a limité le temps qu'elles pouvaient consacrer à l'intégration la planification de l'intégration était bien faite et la durée d'une semaine était suffisante pour les différents services, même si je pense que cela aurait pu être un peu plus long	Oui
Interviewé 2	Le changement la nouveauté	L'environnement de travail la fonction les avantages	L'accueil a été bon et pour les aspects positifs c'est la formation qu'on a fait	Oui
Interviewé 3	Difficulté de trouver sa place au début vu le changement permanent	Le secteur d'activité de l'entreprise la nature de la production	Très enrichissante permet l'apprentissage et l'assimilation le point à améliorer c'est de nous intégrer plus pour faire du learning by doing	Programme IBDA
Interviewé 4	Je n'ai pas rencontré de difficultés avec les collègues, et j'ai ressenti une surcharge positive qui m'a motivé.	Réputation et culture Salaire et avantages Évolution et formations Équilibre vie pro/perso Missions et secteur Équipe et management	Nous accueillir, avec une équipe et un top management présentés à travers des PPT clairs, détaillant le rôle de chacun	Oui

Interviewé 5	De devoir demander beaucoup d'apprendre tout en essayant de ne pas déranger les autres	L'environnement de travail les opportunités offertes pour apprendre et avancer le titre ou la position offerte les heures de travail flexible avec ses employés le salaire	J'ai visité tous les départements de l'entreprise et j'ai appris les responsabilités de chacun, j'ai été accompagné par des superviseurs qui m'ont appris à utiliser les logiciels de l'entreprise, et on m'a confié des tâches de temps en temps ce qui peut être amélioré, c'est de me donner des détails plus spécifiques sur les responsabilités requises pour mon poste	Oui
Interviewé 6	Essayer de comprendre notre rôle et nos responsabilités	Environnement de travail	C'était bien car il comprenait différents départements l'inconvénient était trop d'informations sans présentation appropriée	Juste un programme d'une semaine
Interviewé 7	La compréhension des processus spécifiques de l'entreprise la prise en main de certains outils l'adaptation au rythme du support IT La gestion des priorités la coordination avec les différentes parties prenantes	La culture d'entreprise les opportunités de formation et d'évolution la qualité du management l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle l'alignement des missions avec mes compétences et aspirations L'accès à des projets innovants et aux nouvelles technologies	L'intégration s'est bien déroulée grâce au soutien des équipes et à la disponibilité des collègues un programme d'intégration plus structuré avec des formations spécifiques sur certains processus métier aurait été un plus	Oui, j'ai bénéficié d'un accompagnement à mon arrivée
Interviewé 8	Je n'ai pas rencontré de défi particulier lors de ma prise de poste.	L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle Le salaire et les avantages Les opportunités d'évolution	J'ai apprécié la diversité des entretiens et la possibilité de découvrir les différents départements, ce qui m'a permis d'avoir une vision globale de l'entreprise le planning initialement prévu n'a pas été totalement respecté, avec des moments de vide et un retard dans la signature de mon contrat	Trois jours d'onboarding avec les RH

Thème 2 : Attentes et culture d'entreprise					
	E : Changements managériaux	F : Correspondance de la culture de l'entreprise avec les attentes	G : Principales attentes envers l'entreprise	H : Prise en compte des différences générationnelles par l'entreprise	I : Style de management chez ECCBC Algérie
Interviewé 1	Une meilleure communication sur les attentes un suivi plus structuré de la progression plus de disponibilité des tuteurs un meilleur système d'évaluation	Elle correspond bien à mes attentes l'entreprise investit dans notre formation Elle a même mis en place un système de tutorat pour nous encadrer la mise en place des projets proposés est une forme de reconnaissance du travail	Fournir un environnement encourageant à l'évolution et l'apprentissage la reconnaissance du travail la méritocratie	En investissant dans la formation des jeunes en leur offrant des opportunités d'apprentissage	Flexible et autonome des aspects de management délégué

Interviewé 2	Une évolution un changement de position	Elle correspond bien à mes attentes	La considération l'écoute le relationnel	Oui	Participatif
Interviewé 3			Me laisser prendre l'initiative prendre mes contributions en considération	Je ne me suis pas confronté à une situation ou l'entreprise a dû prendre ça en considération	Très flexible
Interviewé 4	Plus de feedback régulier plus d'autonomie plus d'opportunités de développement	La culture d'ECCBC favorise l'évolution, la collaboration et l'amélioration continue Elle répond bien à mes attentes en termes de développement, d'engagement et d'environnement de travail dynamique	Évolution reconnaissance équilibre bon environnement projets motivants	Oui	Participatif et flexible
Interviewé 5	Plus de soutien plus de formation technique plus de retour d'information pour m'aider à m'améliorer ajouter des tâches plus stimulantes	La chance d'apprendre beaucoup et d'améliorer mes compétences	La chance d'apprendre et de développer mes compétences un environnement de travail sain une bonne communication avec mes collègues être récompensé obtenir une reconnaissance pour mon travail	Le programme conçu pour nous, les nouveaux diplômés, a été conçu d'une manière qui s'adapte à notre manque d'expérience certains des collègues plus âgés les plus expérimentés nous aident à nous sentir inclus	Flexible
Interviewé 6	Un programme et des objectifs clairs pour nous guider tout au long du voyage de 18 mois	Environ 60 %	Un mentorat approprié une bonne communication la transparence	Non	Flexible
Interviewé 7	Un renforcement de la communication et du feedback régulier	La culture d'ECCBC répond en partie à ces attentes, notamment en offrant un cadre structuré et une dynamique de travail stimulante	Un accompagnement structuré pour la montée en compétences Des opportunités de formation et d'évolution professionnelle Une communication transparente et efficace Un environnement collaboratif favorisant le partage des connaissances Une reconnaissance du travail accompli un management valorisant	En intégrant progressivement des outils digitaux et des pratiques modernes	Un mélange de management directif et participatif

Interviewé 8	<p>Une communication plus fluide</p> <p>un accompagnement structuré dès l'intégration</p> <p>une meilleure reconnaissance du travail</p>	Certains aspects pourraient être améliorés.	<p>Un management structuré et bienveillant</p> <p>des opportunités de développement</p> <p>un environnement de travail efficace</p> <p>une vision stable à long terme</p>	L'entreprise ne prend pas encore suffisamment en compte les différences générationnelles dans ses pratiques managériales	Management participatif
--------------	--	---	---	--	-------------------------

Thème 3 : Flexibilité et conditions de travail					
	J : Flexibilité (Horaires et télétravail)	K : Impact de suppression du télétravail	L : Influence de cette flexibilité à l'engagement et la motivation	M : Outils de télétravail à disposition	N : Possibilité de télétravailler
Interviewé 1	Télétravail sur demande pour certains postes	<p>Aucun impacte car je n'ai pas droit</p> <p>réduirait la motivation et la productivité</p> <p>plus de fatigue liée aux trajets</p> <p>moins d'efficacité au travail</p>	<p>Améliorerait la motivation et la performance</p> <p>plus d'efficacité et de bien-être au travail</p>	<p>PC</p> <p>téléphones</p> <p>casques</p> <p>cartes SIM avec internet</p> <p>Outlook</p> <p>Teams</p> <p>MS 360</p> <p>SAP</p> <p>MES</p>	Non
Interviewé 2	Télétravail de deux jours par semaine	<p>Réduction de l'efficacité</p> <p>augmentation de charge</p>	Augmentation de la productivité	<p>Outlook</p> <p>Teams</p>	Non pas encore
Interviewé 3	8 heures de travail par jour	Aucun impact	Je me suis engagé à venir tous les jours pour profiter au maximum de cette expérience	<p>Teams</p> <p>Outlook</p>	Non pas pour le moment
Interviewé 4	La possibilité de télétravailler 1 ou 2 jours par semaine	<p>Affecter l'équilibre vie pro/perso</p> <p>augmenter la fatigue liée aux déplacements</p>	<p>Améliore mon équilibre vie pro/perso</p> <p>réduit la fatigue liée aux déplacements</p> <p>permet d'être plus concentré et productif</p> <p>renforce mon engagement et ma motivation</p>	<p>Teams</p> <p>VPN sécurisés</p>	Oui, deux jours
Interviewé 5	Les heures de travail sont de 8 par jour et pas de télécommande	Aucun impact	Me motiverait certainement	PC	Je n'ai pas travaillé à distance jusqu'à présent

Interviewé 6	Pour notre poste c'est strictement sur place de 8h à 16h avec 1h de pause déjeuner, pas de travail à domicile		Dans mon cas, il est difficile de travailler à domicile car nos tâches nécessitent que nous soyons physiquement présents		Non
Interviewé 7	ECCBC offre une certaine flexibilité en matière d'horaires		Permet un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle favorise la concentration réduit le stress lié aux déplacements la satisfaction l'implication des collaborateurs	VPN sécurisé Teams les applications professionnelles L'accès aux ressources internes	elle est limitée en fonction des fonctions occupées et des besoins opérationnels
Interviewé 8	Le télétravail est limité à un jour par semaine	Impact négatif sur mon engagement réduirait ma qualité de vie me pousser à envisager un cadre de travail plus épanouissant et mieux adapté à mes besoins	Engagement meilleur équilibre vie pro/perso	PC portable casque souris	Limité à un jour par semaine.

Thème 4 : Reconnaissance, feedback et participation					
	O : Besoin de reconnaissance et de feedback	P : Contribution du poste à l'entreprise	Q : L'influence du sens du travail à l'engagement et la motivation	R : Prise en compte des avis dans la prise des décisions	S : Taux de satisfaction envers les feedbacks reçus
Interviewé 1	Les feedbacks m'aideront à savoir si je suis sur la bonne voie et à m'améliorer, la reconnaissance motive aussi à donner le meilleur de soi-même	Mon rôle est d'identifier des axes d'amélioration et de proposer des solutions pour optimiser les performances de l'entreprise	Savoir que mes actions contribuent à améliorer les performances de l'entreprise me pousse à m'investir davantage	Non, pas encore car je suis dans la phase d'apprentissage.	je suis nouveau, donc pas de feedback pour le moment
Interviewé 2	Oui	Oui	Oui	Oui	Oui
Interviewé 3	Non, J'ai besoin de l'auto accomplissement mais le feedback aussi donne un boost	Oui, je me suis intégré dans plusieurs projets sensibles en cours de réalisation	Il influence la perception de la valeur de l'effort fourni et donne un sentiment d'autonomie et d'appartenance	Oui tous les responsables et collaborateurs sont à l'écoute	Très satisfait
Interviewé 4	Oui	Je joue un rôle clé dans la supply chain, en optimisant la planification et en assurant la disponibilité des produits, ce qui impacte directement la performance et l'efficacité de l'entreprise	Me pousse à donner le meilleur de moi-même et à rester impliqué	Oui	Oui
Interviewé 5	Oui	Un peu peut-être, mais pas trop	Me motiverait certainement à faire mieux	Un peu, je suis encore nouveau	Jusqu'à présent, ça va

Interviewé 6	Oui	Pour l'instant (juste un mois plus tard), je ne sais pas	Ma motivation et mon apprentissage ont augmenté de 100 %	Non	50%
Interviewé 7	Oui, la reconnaissance et le feedback régulier sont essentiels pour évaluer les progrès, ajuster les priorités et s'améliorer continuellement	Oui, mon poste me permet de contribuer significativement à l'entreprise en assurant le bon fonctionnement des systèmes SAP et en apportant un support aux collaborateurs. Cette contribution impacte directement la productivité des équipes et la fluidité des opérations métier		Mon avis est pris en compte à certains niveaux, notamment dans l'amélioration des processus et des outils utilisés	Le feedback reçu est globalement utile et pertinent
Interviewé 8	Oui, j'apprécierais recevoir des retours réguliers et de la reconnaissance de la part de mon supérieur	Mon poste me permet de contribuer efficacement à l'entreprise	Je me sens plus impliquée et motivée à donner le meilleur de moi-même	Non	J'aimerais davantage de feedback régulier et constructif

Thème 5 : Relations interpersonnelles et communication			
	T : Caractéristiques d'une bonne ambiance de travail	U : Difficultés de communication intergénérationnelle	V : Importance de bonnes relations avec les collègues
Interviewé 1	La bonne communication la collaboration le partage l'esprit d'équipe le respect	Non, mais avec quelques personnes, j'ai parfois l'impression d'être négligé ou qu'elles se sentent supérieures. Cela reste rare, et la plupart des collègues sont ouverts.	Pas nécessairement
Interviewé 2	La collaboration	Pas du tout juste nous sommes différents en termes de réflexion	Oui, très important
Interviewé 3	Un climat de confiance et de respect un équilibre bien-être performance leaders inspirants	Non	Oui le côté relationnel est très important
Interviewé 4	Communication fluide collaboration efficace respect mutuel environnement motivant Oui	Oui, parfois, il peut y avoir des différences de génération qui influencent les méthodes de travail et la communication	Oui
Interviewé 5	Être amical partager des informations aider votre collègue et le couvrir pas de conflits absence de toxicité Bien sûr que c'est important	Pas grand-chose jusqu'à présent	Bien sûr que c'est important

Interviewé 6	Bonne communication claire respect reconnaissance des efforts soutien Oui	Parfois, parce que le Minsdest est tout simplement différent, les repères sociaux entre les deux générations sont très différents	Oui
Interviewé 7	Communication ouverte et bienveillante esprit d'équipe respect mutuel collaboration fluide entre les services	La communication avec des collègues d'autres générations se passe bien.	Favoriser la coopération, la productivité et le bien-être au travail facilite l'échange d'informations permet de travailler plus efficacement en équipe
Interviewé 8	Communication ouverte respect mutuel collaboration efficace entre les équipes	Je n'ai pas de difficultés majeures de communication avec des collègues d'autres générations	Oui très important

Thème 6 : Bien-être			
	W : Le stress est lié à la charge de travail	X : Niveau de stress ou d'anxiété	Y : Prise en considération du bien être chez ECCBC Algérie
Interviewé 1	Pour les autres oui	Non	Oui, l'entreprise prend en compte le bien-être des collaborateurs à travers plusieurs initiatives
Interviewé 2	Non	Non	Oui
Interviewé 3	Oui principalement	Non le stress est modéré ici	Oui absolument
Interviewé 4	Oui	Non, pression positive	Oui
Interviewé 5	Oui	Un peu, surtout les jours de mauvaises performances	J'ai définitivement pris en considération leur sécurité et leur santé
Interviewé 6	Voir des collègues qui sont ici depuis plus longtemps, je dis oui	Pas encore	Aucun commentaire
Interviewé 7	Le stress peut être en partie lié à la charge de travail	Le niveau de stress varie en fonction des périodes et des responsabilités.	ECCBC met en place des initiatives pour le bien-être des collaborateurs, notamment en termes d'environnement de travail et de support managérial.
Interviewé 8	Oui	Je ressens parfois du stress, surtout lors de périodes de forte charge de travail	la gestion du stress ou la flexibilité, pourraient être améliorés pour mieux soutenir les employés au quotidien.

Thème 7 : Formations et évolution professionnelle				
	Z : Accès aux programmes de formation et d'évolution	AA : Facteurs pour quitter l'entreprise	AB : Facteurs pour rester plus longtemps dans l'entreprise	AC : Temps envisagé pour rester dans l'entreprise actuelle
Interviewé 1	Oui, je fais même parti d'un programme d'insertion professionnelle qui contient plusieurs formations.	Un manque de perspectives d'évolution une charge de travail excessive sans reconnaissance	Apprentissage continu des opportunités d'évolution	10 ans

Interviewé 2	Non	Un environnement toxique un manque de considération	La considération l'écoute	2 ans
Interviewé 3	Oui, l'entreprise offre à ces employés des opportunités de s'améliorer à travers des formations	Un manque de respect ou autres infractions si l'environnement de travail n'est pas convenable	L'évolution continue et les formations	Tant que j'apporte une valeur ajoutée je resterai jusqu'à preuve du contraire
Interviewé 4	Oui	Le manque d'évolution une reconnaissance insuffisante une charge de travail excessive un déséquilibre vie pro/perso	Les opportunités d'évolution un bon environnement de travail la reconnaissance	Tant que je peux apprendre et progresser, je suis motivé à rester
Interviewé 5	Oui, il existe également une plateforme Coca-Cola qui propose de tels cours	Un environnement de travail toxique négligeant mon bien-être en tant qu'employé par l'employeur	Si je remarquais que j'omet et que j'apprends dans cette entreprise mon travail est reconnu correctement rémunéré pour cela tant que l'environnement de travail est sain	Aussi longtemps que je peux grandir et progresser dans ma carrière ici et avoir un bon impact sur l'entreprise
Interviewé 6	Non	Efforts non reconnus manque d'environnement de travail sain mauvaise communication	Possibilités d'évolution et de développement de carrière reconnaissance du travail la contribution	Tant que cela continue à me donner des opportunités de grandir et de me développer
Interviewé 7	Oui, des formations sont proposées, notamment pour le développement des compétences techniques et métiers.		Des opportunités d'évolution professionnelle claires et accessibles Un accès renforcé à des formations qualifiantes et certifiantes Une reconnaissance du travail accompli et un accompagnement plus individualisé Un environnement de travail dynamique et innovant Une meilleure flexibilité en matière d'organisation du travail	
Interviewé 8	J'ai accès à certaines formations, mais elles sont limitées et je n'ai pas de perspectives d'évolution professionnelle claires à ce jour.	Le manque de considération l'absence de perspectives d'évolution professionnelle la faible flexibilité en matière de télétravail si l'environnement de travail ne devient pas plus stimulant.	Des perspectives d'évolution professionnelle claires un accompagnement renforcé dans mon développement de carrière qu'une amélioration de la reconnaissance du travail accompli une plus grande flexibilité en matière de télétravail	1 année

Thème 8 : Diversité et responsabilité sociale		
	AD : Communication de l'entreprise sur ses engagements environnementaux	AE : Initiatives de diversité et d'inclusion
Interviewé 1	Oui, ces initiatives donnent une image positive de l'entreprise et renforcent la confiance en ses valeurs	Les programmes pour intégrer et accompagner tous les profils l'égalité des chances dans le recrutement
Interviewé 2	Oui, comme les stratégies RSE	Oui
Interviewé 3	Oui comme l'amélioration du ratio d'eau. Tout le monde est impliqué	les meetings Daily les GEMBA WALK
Interviewé 4	Oui, ECCBC communique sur ses engagements environnementaux, notamment à travers des initiatives de durabilité et d'optimisation des ressources	L'égalité des chances la mixité des équipes un environnement de travail respectueux et inclusif
Interviewé 5	Oui, et cela vous rend un peu soulagé de savoir que votre travail n'aide pas une entreprise qui a un effet négatif sur l'environnement	Notre programme d'études supérieures est un exemple d'inclusion des jeunes inexpérimentés et de leur donner une chance d'apprendre
Interviewé 6	Oui, cela montre que l'entreprise se soucie de cet aspect au travail	Pas vraiment
Interviewé 7	L'entreprise communique sur certains aspects de ses engagements environnementaux	Oui, certaines initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion sont mises en place, notamment en matière de diversité des recrutements et d'égalité des chances.
Interviewé 8	L'entreprise communique sur ses engagements environnementaux, ce qui est un point positif pour moi	