



Chaire Futurs de l'industrie et du travail de Mines – Paris Sciences et Lettres

Avec nos partenaires



Séminaire Les attentes des jeunes au travail

LE RAPPORT DES JEUNES AU TRAVAIL : D'OÙ VIENT L'ÉCART ENTRE PERCEPTION SUR LE TERRAIN ET TRAVAUX DE RECHERCHE ?

par

Martin RICHER
Management & RSE

Séance du 3 octobre 2022
Compte-rendu rédigé par Élisabeth Bourguinat

En bref

L'idée, répandue, selon laquelle les moins de trente ans entretiennent un rapport au travail significativement différent de celui des générations qui les ont précédés est battue en brèche par les travaux des sociologues, qui ne décèlent pas d'effet de génération particulier en la matière. Comment expliquer cet écart ? Pour Martin Richer, les notions d'effet d'âge ou d'effet d'époque seraient plus pertinentes que celle d'effet de génération. Ainsi, l'extension du télétravail dans le cadre de la crise sanitaire a provoqué un déplacement du centre de gravité entre vie professionnelle et vie personnelle, qui est sans doute plus marqué chez les jeunes. Ces derniers font, par ailleurs, l'objet d'idées reçues sur leur caractère individualiste ou encore sur leur désinvestissement par rapport au travail, et la difficulté à les embaucher vient peut-être aussi de la méfiance des employeurs. Quant au phénomène de la Grande Démission, censé témoigner de la démobilisation des jeunes générations, il s'agit plutôt d'une "grande rotation", beaucoup de salariés ayant tenté, à l'issue de la crise sanitaire et en profitant de la reprise économique, de trouver de meilleures conditions de travail ou des rémunérations plus élevées. Pour attirer et conserver les jeunes dans les entreprises, Martin Richer préconise de miser sur la RSE, la marque employeur, l'intégration des nouveaux entrants, l'expérience collaborateur, la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, et enfin l'autonomie accordée aux salariés.

Ont participé : Nicolas Barrier (Renault), Sonia Bellit (La Fabrique de l'industrie), Magali Bessières (Orange), Élisabeth Bourguinat (chaire FIT2), Suzy Canivenc (chaire FIT2), Frédéric

d'Arrentières (Renault), Charlotte Dodin (Kea), Valérie Duburcq (Orange), Sandrine Gorhy (Renault), Hélène Guinard (Renault), François Pellerin (chaire FIT2), Éric Vivien (CETIM), Thierry Weil (chaire FIT2), Xinwen Zhang (Renault).

EXPOSÉ de Martin RICHER

À travers ma société de conseil, Management et RSE, j'accompagne de grandes et petites entreprises pour les aider à intégrer la RSE à leur stratégie, à leur modèle d'affaires, à leur culture d'entreprise, pour éviter d'en faire seulement la "cerise sur le gâteau". Je suis également engagé dans le collectif Metis – Correspondances européennes du travail, qui réfléchit depuis une quinzaine d'années aux mutations du travail. J'anime, par ailleurs, le pôle Entreprise du *think tank* Terra Nova et, enfin, je dirige le mastère Trajectoires Dirigeants à Sciences Po.

Perception et analyse du rapport des jeunes au travail : le grand écart

Il y a quelques semaines, pour préparer une intervention devant un groupe de directeurs de centres de tri de La Poste, consacrée à la fidélisation des jeunes au travail, j'ai demandé aux participants de répondre à la question : « *Considérez-vous que les moins de trente ans entretiennent un rapport au travail significativement différent de celui des générations qui les ont précédés ?* » Sur 50 réponses, 49 étaient affirmatives.

Cette idée est pourtant largement battue en brèche par les travaux de recherche des sociologues. Lors de la précédente séance de ce séminaire, Thomas Coutrot a ainsi souligné que « *Si les médias recourent abondamment à des concepts ou pseudo-concepts tels que boomers, millennials, digital natives, générations X, Y, Z, Alpha, et théorisent le fait qu'il existerait des différences importantes, dans le rapport au travail, entre les générations anciennes et plus récentes, la recherche sociologique, de façon à peu près unanime, relativise fortement l'importance des effets de générations dans ce domaine.* »

Une méta-étude coordonnée en 2012 par David Costanza et intitulée *Generational differences in work-related attitudes*, qui porte sur quatre générations (*Traditionals, Baby Boomers, Generation X, Millennials*) et synthétise 265 articles, confirme cette analyse : « *Traiter différemment les salariés de différentes générations ne semble pas une stratégie efficace. Une meilleure approche consiste à évaluer les besoins liés aux spécificités individuelles et à mettre en place des interventions liées aux caractéristiques ainsi identifiées. Cette stratégie est un moyen plus sûr de gérer les différences individuelles que de s'appuyer sur des généralisations appliquées de façon infondée à des groupes entiers d'employés sur la base de leur appartenance générationnelle.* »

Le grand écart entre les résultats des analyses sociologiques et la perception, sur le terrain, de différences de générations dans le rapport au travail rappelle celui qui s'observait, il y a quelques années, entre le sentiment d'insécurité ressenti par une partie importante de la population et la réalité de l'insécurité, dont les chercheurs montraient qu'elle ne présentait pas d'évolution marquée. Comment interpréter un tel fossé ?

Génération : un concept flou

Une première explication vient de ce que le concept de "génération", utilisé par beaucoup de sociologues étudiant cette question, est relativement flou.

Pour certains chercheurs, le terme désigne une classe d'âge, par exemple toutes les personnes nées en 1965.

Pour d'autres, une génération désigne un groupe humain de même tranche d'âge ayant une histoire commune, par exemple "la génération de mai 1968". On peut observer toutefois que la génération en question comprend à la fois des militants maoïstes et des activistes du GUD (Groupe Union Défense), sans parler des CRS qui leur faisaient face, et que ces trois types de personnes, y compris celles qui avaient le même âge, ne partageaient manifestement pas les mêmes idées ni les mêmes valeurs.

Il faut donc distinguer les "effets d'âge", correspondant au fait qu'un homme de 55 ans ne se comporte pas de la même façon que lorsqu'il avait 25 ou 40 ans et n'a pas le même regard sur l'entreprise, sur l'amitié ou sur l'amour, et les "effets de génération", liés au fait que certaines personnes ont partagé une expérience commune.

Un troisième effet vient ajouter de la confusion, celui que l'on appelle "effet d'époque", lié, par exemple, à une évolution historique caractérisant fortement tout ou partie de la population. Il y a dix ans, par exemple, seule une petite partie de la population avait pris conscience de la finitude de la planète et éprouvait ce que l'on appelle de l'éco-anxiété. À l'époque, cela concernait essentiellement des jeunes et l'on pouvait parler d'un effet d'âge. Aujourd'hui, l'éco-anxiété touche un nombre beaucoup plus important de nos concitoyens et il serait sans doute plus approprié de parler d'un effet d'époque.

Lorsque des sociologues soulignent qu'il n'existe pas, dans le rapport au travail, d'effet de génération, cela ne signifie pas qu'il n'existe pas d'effet d'âge ou d'effet d'époque. C'est une première explication au grand écart entre la perception sur le terrain et les analyses menées par les sociologues.

L'impact du télétravail

Un autre facteur est l'impact de la pratique du télétravail qui s'est généralisée à l'occasion de la crise sanitaire.

Selon les données de la DARES, en 2019, seulement 3 % des salariés français télétravaillaient au moins une fois par semaine, ce qui était très peu par rapport aux pays anglo-saxons et aux pays d'Europe du Nord, en particulier les Pays-Bas. La France se caractérise en effet par une forte culture du présentéisme, selon laquelle un manager estime nécessaire d'avoir ses collaborateurs sous ses yeux afin de vérifier qu'ils travaillent. Comme me l'a expliqué un PDG du CAC40, « *Je veux avoir mes gens à portée d'engueulade* ».

Entre mars et mai 2020, la proportion de télétravailleurs réguliers a été brutalement multipliée par dix, ce qui a provoqué un choc considérable dans les entreprises. De façon étonnante, les salariés ont généralement exprimé leur satisfaction vis-à-vis de cette nouvelle pratique, et ce, malgré la rapidité du changement et son impréparation¹. Cette réussite peut être imputée au management intermédiaire, qui a "tenu le choc", non sans dommages. Beaucoup de managers

¹ Thierry Pech et Martin Richer ont rendu compte d'une enquête quantitative et qualitative menée sur cette période : « La révolution du travail à distance : l'enquête #Montravailàdistance, J'en parle », Note Terra Nova, 29 avril 2020 <http://tnova.fr/notes/la-revolution-du-travail-a-distance-l-enquete-montravailadistance-jenparle>.

ont été perturbés par ce passage brutal de la culture du présentisme à un modèle dans lequel il faut faire confiance a priori.

L'une des grandes nouveautés de cette situation a été l'irruption de la vie personnelle des salariés dans la vie professionnelle de leur manager de proximité. Alors que les collaborateurs étaient en principe à la disposition du manager entre 9h et 19h, celui-ci doit désormais composer avec le fait qu'ils ont remercié leur baby-sitter et vont chercher eux-mêmes les enfants à la crèche, ou qu'ils prennent le temps de déjeuner avec un parent malade.

Une grande partie de la perception selon laquelle « *les jeunes sont désinvestis, le travail n'est plus leur préoccupation première* » peut être imputée au déplacement du centre de gravité entre vie professionnelle et vie personnelle en raison du basculement vers le télétravail.

Quand le travail était une façon de se réaliser soi-même

Ce basculement, par ailleurs, est venu révéler et accentuer une *transformation silencieuse* (pour reprendre l'expression du philosophe François Jullien) qui s'opère depuis une quinzaine d'années.

Selon les philosophes Simone Weil et Hannah Arendt, dont les vues se complètent, le travail recouvre trois composantes : c'est à la fois un moyen de gagner sa vie, une manière de faire société et une façon de se réaliser soi-même². Historiquement, en France, le rapport au travail reposait surtout sur la troisième composante. En conséquence, dans les enquêtes demandant de classer par ordre d'importance le travail, la famille, les amis, les loisirs, les engagements politiques, syndicaux ou citoyens, le travail venait souvent en premier. En 2006, alors que Nicolas Sarkozy, candidat à l'élection présidentielle, déplorait que la valeur travail soit tombée en déshérence en France, Dominique Méda et Patricia Vendramin avaient publié un article dans lequel elles démontraient que, au contraire, le travail revêtait une plus grande importance en France que dans beaucoup d'autres pays³.

Aux États-Unis, par exemple, le travail sert, avant tout, à gagner sa vie. J'ai travaillé pendant quinze ans chez Oracle et, à 18h, je constatais que les parkings du siège à Redwood Shores étaient vides et que tout le monde était en train de faire de la planche à voile ou de préparer un barbecue.

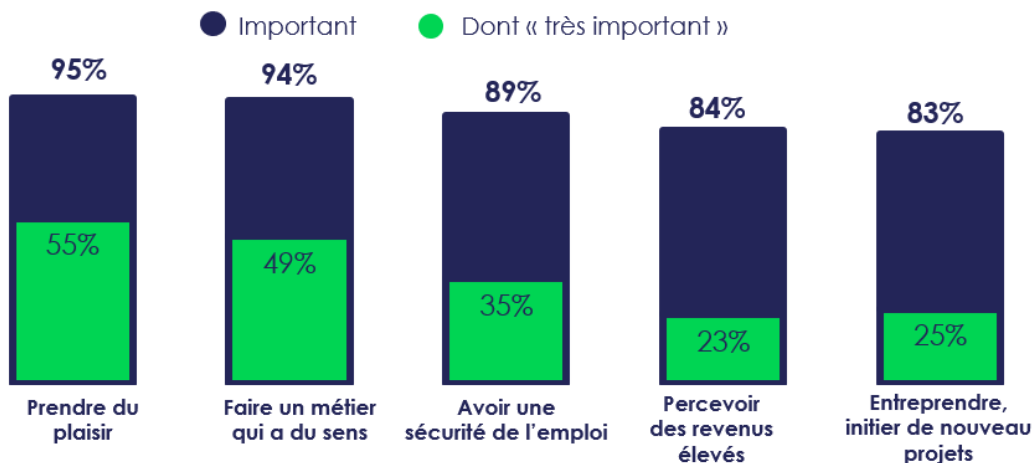
Depuis 2005, les Français se rapprochent très progressivement du modèle anglo-saxon. Ils considèrent un peu moins le travail comme une façon de se réaliser et de faire société, et un peu plus comme un simple moyen de gagner sa vie. C'est une évolution plutôt saine : elle rend plus difficile d'exiger des salariés qu'ils agissent à l'encontre de leurs valeurs ou effectuent des heures supplémentaires sans rémunération...

De même, chaque année, l'APEC (Association pour l'emploi des cadres) demande à un échantillon très large de cadres de classer différents aspects de leur vie professionnelle par ordre d'importance et, alors que, traditionnellement, les deux éléments qui venaient en tête étaient « *avoir une sécurité de l'emploi* » et « *percevoir des revenus élevés* », pour la première fois en novembre 2021, ce sont deux autres critères qui ont été cités en premier, « *prendre du plaisir* » et « *faire un métier qui a du sens* ».

² Voir Simone Weil (*La condition ouvrière*, 1951) et Hannah Arendt (*Condition de l'homme moderne*, 1958, Chapitre III : Le travail).

³ Voir aussi Dominique Méda et Patricia Vendramin, *Réinventer le travail*, PUF, 2013.

> Part des cadres qui indiquent que les aspects suivants de la vie professionnelle sont importants



Source : Apec, Omnibus cadres, novembre-décembre 2021.

Cette inversion des priorités change tout. Pour gérer une entreprise dont les salariés cherchent essentiellement la sécurité de l'emploi et le salaire, on peut se contenter de méthodes tayloristes. Il en va tout autrement lorsque les salariés réclament du plaisir au travail et du sens...

Or, cette évolution est plus marquée chez les jeunes : dans les enquêtes demandant d'indiquer la priorité accordée au travail, à la famille, aux amis, aux loisirs et aux engagements, les jeunes se distinguent de leurs aînés en donnant de façon croissante une place plus importante à la famille et aux amis. La nature expressive du travail fait place très progressivement à un rapport plus instrumental au travail.

Le poids des idées reçues

L'écart entre la perception du rapport des jeunes au travail et les analyses menées par les sociologues peut également s'expliquer par un certain nombre d'idées reçues sur les jeunes, qui ne datent d'ailleurs pas d'hier. Au V^e siècle avant notre ère, Socrate observait que « *Nos jeunes aiment le luxe, ils ont de mauvaises manières, ils se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les jeunes sont des tyrans.* » De son côté, Aristote soulignait que « *Par amour-propre, [les jeunes gens] ne supportent pas qu'on tienne peu de compte de leur personne, et se fâchent quand ils croient qu'on leur fait tort. (...) Ils croient tout savoir et tranchent sur toutes choses. De là vient leur exagération en tout.* »

« *Les jeunes sont individualistes* »

À l'occasion de mon intervention devant les directeurs de centres de tri postaux, je leur ai demandé de citer les adjectifs qui leur venaient spontanément à l'esprit lorsqu'ils pensaient aux jeunes, et un grand nombre d'entre eux ont formulé l'idée que « *les jeunes sont individualistes* ».

Tel n'est pas l'avis de Claude-Emmanuel Triomphe, un ancien inspecteur du travail qui a beaucoup étudié la question du rapport des jeunes au travail : « *Contrairement aux opinions qui ne voient en eux que des individualistes forcés, les jeunes Français de 18-35 ans voient leur participation active à des activités sociales, sportives ou culturelles croître à raison de 10 % depuis 2010, faisant de cette génération l'une des plus engagées de l'histoire du pays !* » Cette analyse est confirmée par une étude du Conseil national d'étude des systèmes scolaires, selon laquelle « *Le taux d'engagement des jeunes de moins de 35 ans en France dans le bénévolat est parmi les plus élevés en Europe et a fortement progressé depuis 2010.* »

Les formes de l'engagement des jeunes, en revanche, ont changé. Ils prennent rarement la carte d'un parti ou même d'un syndicat, et préfèrent se consacrer à des projets concrets et bien délimités, comme ceux que leur propose l'association Extinction Rébellion, par exemple.

« *Les jeunes se désinvestissent du travail* »

Une autre idée très répandue est que « *les jeunes se désinvestissent du travail* ». Pourtant, selon une enquête de Harris Interactive, intitulée *Le Cœur des Français ; Trajectoires et perspectives partagées par les Français en 2021* et menée auprès de 10 000 Français âgés de plus de 18 ans, les jeunes accordent nettement plus d'importance au travail que les plus de 50 ans et que l'ensemble de l'échantillon. Ainsi, 72 % des jeunes déclarent qu'ils continueraient à travailler même s'ils n'avaient pas besoin d'argent pour vivre (par exemple, s'ils gagnaient au Loto).

De son côté, Julie Bene, chargée d'étude et de recherche à l'Institut national de la jeunesse et de l'éducation populaire (INJEP), confirme que « *L'idée de déperdition de la valeur travail chez les jeunes est loin d'être vérifiée. C'est même plutôt l'inverse : le travail occupe une place très importante dans leur vie* ».

De même, selon l'étude Workforce View, menée par ADP (un fournisseur de logiciels de gestion de ressources humaines) auprès de plus de 32 000 salariés dans 17 pays, dont 1 920 en France, avec un focus sur les 18-24 ans, près d'un jeune sur trois (31 %) a changé de poste ou a endossé de nouvelles responsabilités entre le déclenchement de la pandémie et la réalisation de l'enquête en décembre 2020, contre 17 % pour l'ensemble des travailleurs. Ceci témoigne que, malgré tout ce que les jeunes ont subi pendant la crise sanitaire, ils se sont accrochés et ont accepté de prendre de nouvelles responsabilités. Cette étude montre également que près d'un jeune salarié sur quatre (23 %) s'efforce activement d'assurer la pérennité de son emploi en effectuant des horaires de travail plus longs pendant la semaine, contre seulement un employé sur six (17 %) chez les plus de 25 ans. De plus, 61 % des jeunes indiquent travailler sans contrepartie financière plus de 6 heures par semaine. Peut-on vraiment parler de désinvestissement des jeunes au travail ?

Le "péril jeune"

Dans son étude « *Le péril jeune* », publiée en 2019, le chercheur en GRH Jean Pralong a suivi, dans six pays (France, Royaume-Uni, Suisse, Portugal, Pays-Bas et Allemagne), les trajectoires d'insertion de 682 diplômés d'un master en gestion. Alors que les compétences acquises avec cette formation sont comparables et rendent ces jeunes "hyperemployables", « *Les entreprises françaises, plus que leurs homologues, rechignent à les recruter et mettent en œuvre toutes les stratégies possibles pour les tester et reculer le moment de l'embauche. Forte attente sur la conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, individualistes, moins respectueux de*

la hiérarchie, plus créatifs, plus multitâches... Si les stéréotypes à l'égard des jeunes sont les mêmes dans tous les pays, c'est en France qu'ils jouent le plus ».

Cela se traduit par ce que Jean Pralong appelle des « *parcours initiatiques* », faits de séries de stages et de CDD. L'économiste Camille Peugny, qui a beaucoup étudié la question du rapport au travail des jeunes, confirme que la génération actuelle des jeunes (pas simplement les diplômés des écoles de commerce ou d'ingénieurs, mais tous les jeunes) subit une précarisation de la période située entre la fin des études et l'entrée dans la vie active, avec un parcours chaotique alternant stages, CDD et contrats d'intérim jusqu'à ce que le jeune puisse décrocher son premier CDI. Camille Peugny observe ainsi qu'actuellement, plus de 35 % des jeunes exercent des emplois précaires, contre 12 à 13 % au début des années 1980. Parallèlement, l'âge moyen auquel un jeune obtient son premier CDI continue à reculer et se situe aujourd'hui aux alentours de 29 ans. Or, chacun sait à quel point un CDI est important pour trouver un logement ou emprunter, par exemple.

Selon Jean Pralong, alors que, dans les cinq autres pays étudiés, les diplômés accèdent généralement directement à l'emploi après un stage ou une formation en alternance, en France, même un jeune passé par le dispositif de l'alternance n'est pas sûr d'être recruté : « *Les entreprises françaises utilisent davantage ce système comme une alternative aux CDD et CDI que comme une préembauche* », analyse-t-il. Il impute cette attitude à l'impact de Mai 68, qui a cristallisé la figure du jeune incontrôlable, paresseux, oisif, incapable de passer à l'âge adulte, et créé à l'égard des jeunes générations une méfiance dont les entreprises ne parviennent pas à se départir. Peut-être faut-il y voir, paradoxalement, l'une des raisons de la difficulté à recruter des jeunes ?

Mythe et réalité de la Grande Démission

Enfin, l'écart entre la perception du rapport des jeunes au travail et les analyses menées par les sociologues peut s'expliquer par le poids qu'a pris, dans les médias, le phénomène de la "Grande Démission". L'hebdomadaire *Le Point*, par exemple, a publié, en Une, la photo d'un homme croisant les jambes sur son bureau, avec le titre « *Le spectre de la Grande Démission : après le Covid, qui voudra encore travailler ?* »

La Grande Démission aux États-Unis

L'expression *Great Resignation* a été employée pour la première fois en mai 2021 par un psychologue américain, Anthony Klotz, professeur de management à l'University College de Londres, et s'est répandue comme une traînée de poudre.

Au cours de l'année 2021, 47 millions d'Américains ont quitté leur travail. Ils ont été nombreux à poster sur TikTok des vidéos de l'annonce de leur démission avec, en fond sonore, le tube de la chanteuse Beyoncé, *Break my soul* : « *Je suis tombée amoureuse, j'ai quitté mon job, je vais trouver un nouveau moteur* » (...) « *Dégage de ton boulot, dégage-toi du temps* ».

Une grande partie de ces démissions sont le fait de jeunes de 20 à 25 ans mais, comme le soulignent des chercheurs américains, cette tranche d'âge est sur-représentée dans les emplois précaires, eux-mêmes particulièrement concernés par le phénomène de Grande Démission. Du reste, les trajectoires des démissionnaires correspondent le plus souvent à un changement d'employeur pour un même type de poste, avec la même qualification et dans le même secteur d'activité, en sorte que pour Nicholas Migliozi, vice-président de Randstat USA, il serait plus

juste de parler de « *Great Rotation* » que de « *Great Resignation* ». Par exemple, des cohortes de serveurs ont quitté le restaurant dans lequel ils travaillaient pour un établissement leur proposant de meilleures conditions de travail. Une étude réalisée par la Banque fédérale de réserve d'Atlanta montre, d'ailleurs, que ceux qui ont changé d'emploi entre 2021 et 2022 ont vu leur salaire augmenter bien davantage que leurs collègues ayant conservé le même poste. C'est vraisemblablement la principale explication de ce phénomène : dans un contexte d'inflation, les démissionnaires ont simplement cherché à améliorer leur situation.

Sur un plan quantitatif, ces millions de démissions ne représentent, en proportion, que 3 % des travailleurs. Il s'agit du taux de démission le plus élevé depuis l'an 2000 mais, dans les années 1980, celui-ci avait atteint jusqu'à 5 %. Selon le Bureau of Labour Statistics (équivalent de la DARES aux États-Unis), « *La hausse du taux de démission apparaît comme normale, en lien avec la reprise économique qui a fait suite à la crise du Covid-19* ». Le taux d'emploi, c'est-à-dire le pourcentage des personnes en âge de travailler qui travaillent, est plus élevé aujourd'hui, aux États-Unis, qu'avant la crise, et il continue de progresser pour toutes les tranches d'âge, tandis que le taux de chômage n'est que de 3,5 à 4 %. En d'autres termes, il n'y a jamais eu autant d'Américains au travail qu'actuellement.

Par ailleurs, selon le Bureau du Recensement des États-Unis, 5,4 millions de sociétés ont été créées au cours de 2021, ce qui constitue un record historique depuis que ces données sont recueillies.

Au total, la Grande Démission ne semble pas traduire un mouvement de rejet du travail, mais plutôt la recherche de salaires plus élevés et de meilleures conditions de travail, ou encore la volonté de créer sa propre entreprise.

La Grande Démission en France

En France, 1,6 million de salariés ont démissionné en 2021, ce qui représente une augmentation de 26 % par rapport à 2020, mais cet écart n'est pas forcément significatif dans la mesure où les incertitudes liées à la crise sanitaire ont vraisemblablement freiné les démissions en 2020. Au premier trimestre 2022, le taux de démission s'établit à 2,7 %, niveau le plus haut atteint depuis 2008 mais, juste avant la crise de 2008, il était de 2,9 %.

Comme aux États-Unis, l'augmentation du nombre de démissions s'explique par la reprise économique, même si celle-ci est quelque peu affaiblie par les conséquences de la guerre en Ukraine. À mi-2022, le taux d'emploi en France est de 73 %, chiffre le plus élevé depuis que l'INSEE mesure cette donnée, c'est-à-dire depuis 1975. On note aussi que 8 titulaires d'un CDI sur 10 ayant démissionné au deuxième semestre 2021 ont retrouvé un emploi dans les six mois suivants. En d'autres termes, les démissionnaires n'ont pas quitté leur CDI pour ne plus travailler, mais pour chercher un autre emploi.

Au mois d'août 2022, la DARES a publié une étude intitulée *La France vit-elle une Grande Démission ?* qui se conclut de la façon suivante : « *Actuellement, le nombre de démissions est donc haut sans être inédit, ni inattendu compte tenu du contexte économique. Il reflète le dynamisme du marché du travail, et une situation dans laquelle le pouvoir de négociation se modifie en faveur des salariés.* »

Le vrai changement est sans doute là, et il avait débuté avant la crise sanitaire : ce ne sont plus les employeurs qui choisissent leurs candidats, mais les candidats qui choisissent leurs employeurs, en tout cas en ce qui concerne les niveaux de qualification élevés.

Comment attirer des jeunes et les garder ?

Pour finir, voici les conseils que je donne à mes clients lorsque nous travaillons ensemble sur la façon d'attirer des jeunes et de les garder.

Politique RSE et mécénat de compétence

Non seulement les jeunes exigent de plus en plus que leur entreprise s'engage sur des enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux, mais ils souhaitent qu'elle les aide à s'engager eux-mêmes, notamment en les accompagnant par du mécénat de compétence.

Une marque employeur qui reflète la réalité

Toutes les entreprises ne se préoccupent pas de leur marque employeur et celles qui le font s'y prennent souvent mal, avec des promesses qui ne reflètent pas la réalité (« *Nous sommes une entreprise plus verte que verte et nous donnons leur chance aux jeunes* »). Une marque employeur doit reposer sur une véritable étude de ce qu'est le rapport au travail des différents groupes d'âge présents en son sein.

Soigner l'intégration des nouveaux entrants

Beaucoup d'entreprises ont mis en place un dispositif d'*onboarding* mais, souvent, celui-ci ne fonctionne pas réellement. Il est crucial d'accorder le plus grand soin à l'intégration des nouveaux entrants.

Améliorer l'expérience collaborateur

Par analogie avec *l'expérience client*, certaines entreprises travaillent sur leur *expérience collaborateur*, ce qui est une très bonne approche, très concrète et pragmatique. Elle consiste à traiter un par un tous les "irritants" qui conduisent les salariés à s'en aller, et à mettre en valeur tous les éléments concrets d'attractivité.

Faciliter la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle

Les entreprises ne mesurent pas toujours à quel point elles rebutent les jeunes par leur absence de flexibilité sur les horaires, le refus d'aménager le temps de travail ou de donner la possibilité de télétravailler.

Accorder davantage d'autonomie aux jeunes

Pour attirer des jeunes et les conserver dans l'entreprise, il est essentiel de passer d'un management vertical, fondé sur l'autorité et la hiérarchie, à un management beaucoup plus transversal, reposant sur l'adhésion et la motivation, ce qui passe par le fait d'accorder davantage d'autonomie aux salariés, et notamment aux jeunes. Un management traditionnel sera peut-être supporté par des salariés âgés, mais beaucoup plus difficilement accepté par les jeunes générations.

DÉBAT

Sociabilisation et plaisir au travail

Un intervenant : *La deuxième composante du travail évoquée par Simone Weil, « une manière de faire société », me paraît très importante pour les jeunes, surtout au début de leur vie active. Or, avec le travail hybride, le fonctionnement d'équipe est perturbé et fragilisé, ce qui se traduit par une perte du sentiment d'appartenance et parfois même par une perte de sens.*

Martin Richer : Effectivement, les jeunes attendent beaucoup du fonctionnement en équipe. Une grande entreprise a mené une enquête qualitative dont une des questions était « *Pour vous, qu'est-ce qu'un bon manager ?* » De façon inattendue, la réponse citée en tête était « *Un bon manager, c'est celui qui m'oriente vers les bons projets* », entre autres parce qu'un bon projet permet de rencontrer des gens intéressants, de s'amuser, de passer de bons moments. On rejoint la notion de plaisir.

Besoins primaires et supplément d'âme

Int. : *La Fabrique de l'industrie a mené des entretiens avec de jeunes diplômés de l'X et certains d'entre eux s'étonnaient que les ouvriers qu'ils dirigent soient beaucoup plus motivés par leur salaire que par le sens ou l'impact sociétal de leur travail. Dans quelle mesure le fait d'être diplômé et de bénéficier ainsi d'un salaire satisfaisant et de conditions matérielles confortables ne contribue-t-il pas au fait d'accorder davantage d'importance au sens du travail, le reste étant acquis ?*

Martin Richer : Il est évident que la recherche du sens au travail s'inscrit dans le haut de la pyramide de Maslow. On commence par satisfaire ses besoins primaires, puis on cherche un supplément d'âme. Cela dit, dans la quête de sens, le niveau d'étude ou de rémunération me paraît moins déterminant que ce que j'appelle le "rapport de foi", c'est-à-dire, pour un ouvrier très qualifié, par exemple, la certitude de retrouver rapidement un poste s'il venait à perdre le sien.

Nous sommes tous d'anciens jeunes

Int. : *Il y a quelques années, j'ai assisté à la présentation d'une étude réalisée chez Renault par Besson Group pour analyser la façon dont les Millenials se positionnaient par rapport à la culture d'entreprise. En écoutant les résultats, nous étions plusieurs personnes de plus de cinquante ans à nous dire « En fait, ce que les Millenials pensent aujourd'hui, c'est que je pensais quand j'avais vingt ans. J'avais le même enthousiasme qu'eux et puis, au fil du temps, j'ai renoncé à transformer l'entreprise. » Nous sommes tous d'anciens jeunes et les jeunes actuels sont de futurs vieux : il n'y a pas de différence de nature entre nous...*

Martin Richer : Ce que vous dites concerne typiquement les effets d'âge, qui doivent être distingués des effets de génération et des effets d'époque.

Développer l'employabilité des jeunes

Int. : *Une des attentes fortes des jeunes concerne le fait que l'entreprise développe leurs compétences et leur employabilité. J'ai été surpris que vous n'en parliez pas.*

Martin Richer : Développer l'employabilité d'un jeune, c'est lui prouver qu'on lui fait confiance et qu'on a envie de miser sur lui mais, pour l'entreprise, c'est un dilemme, car toutes les études montrent que plus une personne est formée, plus elle est mobile. On peut citer à ce propos l'histoire du directeur général d'une entreprise qui croise le directeur financier et le DRH : « *J'ai vu le projet de budget, on va vraiment dépenser des sommes colossales en formation !* » Le directeur financier est bien d'accord : « *Oui, c'est beaucoup trop cher ! En plus, que se passera-t-il si on organise toutes ces formations et que les gens partent ?* » Et le DRH de rétorquer : « *Et que se passera-t-il si on n'organise pas ces formations et que les gens restent ?* »

Int. : *Il faut accepter que les salariés puissent partir et les quitter en bons termes, dans l'espoir de les voir revenir un jour. On parle désormais à ce propos de reonboarding.*

Martin Richer : Ce serait l'idéal, mais beaucoup d'employeurs axent leur plan de formation sur les postes (former les gens à faire encore mieux ce qu'ils font déjà) plutôt que sur les compétences transversales et donc transférables, qui peuvent aider les salariés à piloter leur parcours professionnel, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci. Cela dit, certains misent sur le fait qu'accroître l'employabilité des salariés va, paradoxalement, rendre ceux-ci plus fidèles à l'entreprise...

Int. : *Cela peut aller au-delà de l'employabilité et relever du développement personnel. L'entreprise Lippi, par exemple, a permis à l'ensemble des salariés de se familiariser avec l'informatique à travers de logiciels d'usage privé comme Photoshop ou de sites permettant de créer des blogs, et tout le monde y a gagné.*

Individualisme dans l'entreprise, générosité ailleurs ?

Int. : *Laurent Taskin, professeur à l'Université de Louvain, a montré avec d'autres chercheurs⁴, au travers de récits de vie, que la crise sanitaire avait été l'occasion, pour les salariés, de renégocier des arbitrages entre sphère professionnelle et sphère privée et, notamment, de pouvoir enfin concrétiser certaines de leurs aspirations. Peut-être le procès en individualisme vient-il d'une vision trop parcellaire du comportement des jeunes ? En élargissant le regard, on se rendrait compte que si les jeunes donnent moins à l'entreprise, c'est parfois aussi pour donner davantage à leur famille, à leurs amis ou à leurs engagements sociétaux.*

Privilégier les effets d'époque plutôt que les effets générationnels

Int. : *Un mémoire récent⁵ souligne qu'il existe parfois davantage de points communs entre un jeune de 25 ans et un cadre de 40 ans qu'entre deux jeunes de 25 ans. L'auteure constate*

4 LAURENT Marie-Élodie, TASKIN Laurent, UGHETTO Pascal, « Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 2022/73 (Vol. XXVIII), p. 63-83. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2022-73-page-63.htm>.

5 FENEON, Ilana, « Le rapport des jeunes au travail. Comment les organisations peuvent-elles réussir à engager durablement les jeunes ? ». Mémoire de Master 2 GRH de de l'IGR-IAE de Rennes.

qu'il ne faut surtout pas manager les jeunes d'une façon spécifique : il ne s'agit pas de s'adapter à une génération mais plutôt à un contexte marqué par ce que Martin Richer appelle les effets d'époque.