

---

## Documents sauvegardés

Vendredi 4 novembre 2022 à 16 h 31

5 documents

---

Par Université Grenoble Alpes

# Sommaire

## Documents sauvegardés • 5 documents

	26 octobre 2022		
<b>La Tribune (France)</b>	<b>La notion de « génération Z » entrave l'intégration des jeunes sur le marché du travail</b>	... question. On s'aperçoit bien vite qu'il n'y a pas d'accord (lien : <a href="https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html">https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html</a> ), sur les limites chronologiques (lien : <a href="https://www.amplitude-formation.com/generations-x-y-z-leurs-differences">https://www.amplitude-formation.com/generations-x-y-z-leurs-differences</a> ...	<b>3</b>
	10 décembre 2021		
<b>La Tribune (France)</b>	<b>La "Grande démission", un phénomène passager ou une nouvelle tendance du monde du travail?</b>	... tend à s'inscrire sur le temps long et pourrait profondément changer le marché du <b>travail</b> , pas seulement outre-Atlantique : 71% des étudiants en commerce français ont des sentiments négatifs vis-à ...	<b>6</b>
	16 juin 2022		
<b>La Tribune (France)</b>	<b>Équilibre de vie, sens, éthique... Les clés pour fidéliser les jeunes en entreprise</b>	... OPINION. Les représentants de la <b>génération Z</b> n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de leurs employeurs que leurs aînés. En conséquence, les politiques de ressources humaines s'adaptent. Par ...	<b>8</b>
	16 février 2022		
<b>La Croix</b>	<b>Le rapport déconcertant des jeunes au travail</b>	... plutôt dans une perspective de "travailler moins pour gagner plus", estime-t-il. La valeur <b>travail</b> n'a pas la même importance pour eux que pour leurs aînés. » La jeunesse n'est ...	<b>11</b>
	6 avril 2022		
<b>La Tribune (France)</b>	<b>Génération Z et marché de l'emploi : aller au-delà des idées reçues!</b>	... Bordeaux, qui accompagne 5.500 jeunes de 16 à 25 ans vers l'emploi (lien : <a href="https://objectifaquitaine.latribune.fr/innovation/2022-02-09/la-mission-locale-muscle-son-jeu-pour-toucher-les-jeunes-bordelais-eloignes-de-l-emploi-903242.html">https://objectifaquitaine.latribune.fr/innovation/2022-02-09/la-mission-locale-muscle-son-jeu-pour-toucher-les-jeunes-bordelais-eloignes-de-l-emploi-903242.html</a> ). En effet, il y a la petite dernière, celle qu'on nomme Z rebaptisée Zoomer, la ...	<b>13</b>



© 2022 La Tribune. Tous droits réservés. Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

**PubliC** Certificat émis le 4 novembre 2022 à UNIVERSITE-DE-GRENOBLE à des fins de visualisation personnelle et temporaire.  
news-20221026-TR-937863

**Nom de la source**

La Tribune (France)

**Type de source**

Presse • Journaux

**Périodicité**

Quotidien

**Couverture géographique**

Nationale

**Provenance**

France

Mercredi 26 octobre 2022

La Tribune (France) • no. 7494 • p. 109 • 1632 mots

p. 109



# La notion de « **génération Z** » entrave l'intégration des jeunes sur le marché du travail

Marc Loriol

**OPINION. Classer les salariés en classe d'âge, c'est oublier de considérer les trajectoires individuelles et l'esprit d'équipe qui donnent sens aux tâches du quotidien. Par Marc Loriol, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne**

Classer les salariés en « générations X, Y, ou Z » pose question. On s'aperçoit bien vite qu'il n'y a pas d'accord (lien : <https://www.pole-emploi.fr/employeur/des-conseils-pour-gerer-vos-ress/generations-x-y-z--un-rapport-au.html>), sur les limites chronologiques (lien : <https://www.amplitude-formation.com/generations-x-y-z-leurs-differences-face-au-travail/>) ou sur les qualités et défauts supposés de chaque génération : vivre à une même époque ne suffit pas à définir une expérience commune (lien : [https://www.persee.fr/doc/ago-ra\\_1268-5666\\_2001\\_num\\_26\\_1\\_1924](https://www.persee.fr/doc/ago-ra_1268-5666_2001_num_26_1_1924)) à toute une classe d'âge et les enquêtes (lien : [http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/Rapport\\_Harris\\_-\\_Le\\_coeur\\_des\\_Francais\\_2021\\_Challenges.pdf](http://harris-interactive.fr/wp-content/uploads/sites/6/2021/09/Rapport_Harris_-_Le_coeur_des_Francais_2021_Challenges.pdf)) empiriques vont à l'encontre des clichés sur une supposée spécificité des jeunes générations. Les « boomers » se sont, par exemple, vus reprocher (lien : [\[ca.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k33548903/f27.item\]\(https://ca.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k33548903/f27.item\)\) dans les années 1970 certains traits communs avec ceux attribués aujourd'hui aux générations Y ou Z.](https://galli-</a></p>
</div>
<div data-bbox=)

Des travaux sociologiques ont déjà tenté de rendre compte des conflits entre générations (lien : <https://theconversation.com/fr/topics/generations-39137>) sur un lieu de **travail**, comme ceux de Stéphane Beaud et Michel Pialoux dans les usines de Sochaux-Montbéliard. Dans l'industrie, une partie des ouvriers nés après la Deuxième Guerre avaient tenté en leur temps d'autres expériences de **travail** (lien : <https://editions-croquant.org/temoignages/782-les-vies-prolongees-des-usines-japy-le-travail-ouvrier-a-beaucourt-de-1938-a-2015.html>) et la plupart n'ont pas voulu que leurs enfants deviennent ouvriers. Le contexte culturel post 1968 et, localement, les changements organisationnels et les fermetures d'usines, expliquent en partie leur déception face au **travail** et des relations difficiles (lien :



DR

[https://www.editions-ladecouverte.fr/retour\\_sur\\_la\\_condition\\_ouvriere-9782707169761](https://www.editions-ladecouverte.fr/retour_sur_la_condition_ouvriere-9782707169761)) avec les plus jeunes générations, parfois plus diplômées que leurs pairs avec la création du baccalauréat professionnel.

Ces travaux, à la suite desquels nous inscrivons les nôtres (lien : <https://in-jep.fr/wp-content/uploads/2018/09/rapport-2017-02-rapports-jeunes-travail-v2.pdf>), montrent aussi que les conflits entre générations découlent souvent des politiques RH. Alternent des phases sans embauches de jeunes (lien : <https://theconversation.com/fr/topics/jeunes-21920>), puis de recrutements précaires, traiter différemment jeunes et an-

ciens, les séparer voire les opposer, penser que le diplôme peut remplacer l'expérience et tout un tas d'autres pratiques conduisent à la méfiance, une moindre transmission du métier et à un accroissement des divergences.

Si enfermer tous les jeunes sous une même étiquette peut, certes, fournir un outil de gestion pratique, cela reflète mal la diversité des situations ni la complexité des processus qui façonnent le rapport au **travail** (lien : <https://theconversation.com/fr/topics/travail-20134>). Il ne faudrait pas oublier de prendre en compte les parcours individuels ainsi que l'importance de la transmission d'un métier et de l'intégration au sein du collectif de **travail** pour donner un sens aux efforts consentis au quotidien.

### Effet de parcours ou de génération ?

Le rapport au **travail** est notamment structuré par la position sociale. Les jeunes peu diplômés des régions touchées par le chômage soulignent plus que les autres l'importance d'avoir un emploi (lien : <https://injep.fr/wp-content/uploads/2018/09/rapport-2017-02-rapports-jeunes-travail-v2.pdf>), et cela vaut aussi bien pour les générations X, Y ou Z. Les plus diplômés ont, eux, davantage de marges de manoeuvre pour expérimenter et trouver l'activité qui leur convient.

Des études longitudinales (c.-à-d., qui suivent les mêmes personnes dans le temps) montrent, en outre, que les priorités peuvent évoluer (lien : <https://www.cairn.info/revue-agora-debats-jeunesses-2022-2-page-7.htm>) avec les premières confrontations au monde du **travail**. Lors de la recherche d'un premier emploi beaucoup souhaitent trouver un **travail** qui a du sens à

leurs yeux, qui correspond à un domaine qui les passionne ou qui offre de bonnes rémunérations. Au bout de 3 à 5 ans ils mettront plutôt en avant la bonne ambiance de **travail** ou la recherche d'un équilibre, comme premier critère d'un emploi satisfaisant. C'est là plus un effet de trajectoire que de génération.

La socialisation professionnelle plus ou moins aboutie au sein d'un collectif de **travail** doit permettre de justifier ou non les efforts consentis et de construire puis d'entretenir l'intérêt pour une activité particulière. Deux illustrations issues d'entretiens informels pour une enquête en préparation sur le rapport au **travail** dans les entreprises des technologies de l'information et de la communication en témoignent.

### Moments de changements

Un jeune ingénieur UX designer (il a pour mission de diminuer au maximum les questions que peut se poser l'utilisateur d'un site Internet) a fait plusieurs stages dans des start-up. S'il en a apprécié l'ambiance, il déplorait l'absence de contacts avec d'autres personnes exerçant la même activité ainsi qu'un manque d'organisation. Des appels d'offre sur lesquels l'équipe avait beaucoup travaillé ont, par exemple, été manqués suite à un dépôt trop tardif.

Pour son premier poste, il a ensuite choisi une entreprise qui propose des services numériques aux amateurs et collectionneurs de bandes dessinées. Pourtant lui-même passionné par le neuvième art, il découvre que là encore son **travail** reste peu reconnu. Ses projets sont systématiquement critiqués par le créateur de l'entreprise qui finit cependant par les adopter, faute d'alternatives techniques viables. D'autres tâches (de

marketing, de saisie) occupent une part croissante de son temps. L'absence de progression dans son métier le conduit à douter de ses choix de carrières.

Il démissionne alors pour intégrer la filiale spécialisée en UX design d'un grand groupe. Le **travail** sur de gros projets, avec d'autres UX designers ayant des expériences et formations différentes, lui permet de renouer avec son intérêt initial pour la spécialité. Il n'envisage plus de changer de **travail**.

L'autre exemple est celui d'un Français parti à 19 ans étudier dans une capitale étrangère. A cause de l'épidémie liée au coronavirus, il n'a pas pu faire de stage dans son cursus. Après sa licence, pour connaître le monde du **travail** et gagner un peu d'argent, il se fait embaucher par une plate-forme de livraison de repas pour laquelle il doit gérer, depuis l'étranger, les livreurs français. Pris en charge par une collègue expérimentée il apprend vite et est bien noté.

La capacité de ses collègues plus âgées à jongler avec plusieurs écrans d'ordinateurs tout en maintenant une bonne ambiance dans l'équipe et avec les livreurs l'enthousiasme. Il peut donner du sens à son **travail** en trouvant des moyens d'arranger la vie et le **travail** des livreurs qu'il apprécie.

Toutefois, arrive le moment où pour augmenter la rentabilité, l'entreprise restructure le service et les algorithmes. Ses collègues les plus expérimentées trouvent d'autres emplois et les marges de manoeuvre avec les livreurs disparaissent. Plusieurs salariés du service se mettent en arrêt pour burn-out. La reprise d'un master devient alors un moyen de fuir cet emploi devenu sans intérêt.

## Un âge de transition

La jeunesse comme âge spécifique (lien : <https://www.dunod.com/sciences-humaines-et-sociales/sociologie-jeunesse-1>) entre l'adolescence et l'âge adulte est une construction récente comme l'expliquent les travaux du sociologue Olivier Galland. Elle a d'abord concerné les hommes de la bourgeoisie qui, au XIXe siècle, quittaient leur famille pour les études. Ce temps de liberté, d'expérimentation des idées, du mode de vie, de la sexualité, questionnait peu le futur **travail**, déterminé par les études et l'origine familiale.

A partir des années 1960, ce modèle va petit à petit se démocratiser avec l'extension des études supérieures. Les transformations structurelles du marché du **travail** (moins d'ouvriers, plus de professions intermédiaires et de cadres), l'apparition de nouvelles filières et de nouveaux métiers et, à partir de la fin des années 1970, la montée du chômage, font que la recherche de soi et l'interrogation sur l'avenir se portent de plus en plus sur la carrière envisagée. La plupart des jeunes salariés doivent passer par une période, plus ou moins longue suivant le diplôme, de précarité.

[Image : <https://static.latribune.fr/2039882/000.png>]

La promesse d'un emploi stable et d'une progression de carrière en contrepartie de la docilité et d'un fort investissement au départ s'avère de plus en plus illusoire. La situation que vivent les nouveaux entrants sur le marché du **travail** est paradoxale : ils doivent, avec moins de repères que leurs aînés, trouver leur voie et faire leur place, alors même que la stabilité professionnelle et les collectifs de **travail** capables de transmettre

un métier font plus souvent défaut (lien : <https://www.cairn.info/les-risques-du-travail--9782707178404-page-147.htm>).

En réaction, certains jeunes peuvent développer un rapport au temps paradoxal. Alors qu'ils savent par expérience, notamment les plus modestes, qu'un CDI reste indispensable pour faire des projets à long terme (développer un métier, fonder une famille), certains craignent, de s'enfermer trop précocement dans une voie dont ils ne perçoivent pas l'intérêt (lien : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quete-de-sens-immediate-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse\\_6110648\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2022/01/23/quete-de-sens-immediate-mobilite-accrue-le-rapport-des-jeunes-au-travail-une-revolution-silencieuse_6110648_3234.html)).

Ceux qui en ont les moyens peuvent alors multiplier les expériences d'emploi et de formation. D'autres, à qui ne sont proposés que des emplois sans intérêt et mal payés, finissent par concevoir l'intérim comme un moyen de gagner un petit peu plus d'argent et de temps pour des activités plus valorisantes. Cette période reste toutefois vécue comme transitoire (lien : <https://www.cairn.info/revue-agera-debats-jeunes-2007-4-page-96.htm>), jusqu'au moment où l'on pourra enfin trouver sa place.

Catégoriser et traiter chaque âge en fonction de clichés pas toujours validés par l'observation peut ainsi opposer les salariés, empêcher la coopération entre les âges et finalement rendre l'intégration des jeunes plus difficile. Il semble que ce ne soit pas un baby-foot ou des journées de bénévolat offertes à des associations qui vont fidéliser les jeunes entrants, mais la transmission d'un métier et la construction collective d'un sens

positif au **travail** (lien : <https://www.anact.fr/les-dimensions-collectives-de-la-qualite-de-vie-au-travail>).

[Iframe : ]

Par Marc Lorient (lien : <https://theconversation.com/profiles/marc-lorient-719979>), Directeur de recherche CNRS, sociologue, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

La version originale (lien : <https://theconversation.com/>) de cet article a été publiée sur The Conversation (lien : <https://theconversation.com/fr>).



© 2021 La Tribune. Tous droits réservés. Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

PubliC Certifié émis le 4 novembre 2022 à UNIVERSITE-DE-GRENOBLE à des fins de visualisation personnelle et temporaire.  
news-20211210-TR-898054

**Nom de la source**

La Tribune (France)

**Type de source**

Presse • Journaux

**Périodicité**

Quotidien

**Couverture géographique**

Nationale

**Provenance**

France

Vendredi 10 décembre 2021

La Tribune (France) • no.  
7286 • 801 mots

## La "Grande démission", un phénomène passager ou une nouvelle tendance du monde du travail?

Julia Cames

**OPINION. 4 millions d'Américains ont quitté leur emploi en août 2021, ce phénomène, baptisé la "Grande démission" (ou Great Resignation), fait suite à la crise sanitaire et au dégel des emplois qui a suivi. Par Julia Cames, Directrice Marketing France, HubSpot**

La réaction est conjoncturelle : avec le redémarrage de l'économie, les salariés, qui ont eu le temps de se questionner sur leurs choix de carrière, sautent le pas et quittent leur entreprise. Mais c'est aussi un phénomène générationnel. Les travailleurs des générations Y et Z sont prêts à changer d'emploi facilement quand celui-ci ne répond plus à leurs attentes, ils recherchent également une fonction qui s'aligne avec leurs valeurs.

Cette tendance tend à s'inscrire sur le temps long et pourrait profondément changer le marché du travail, pas seulement outre-Atlantique : 71% des étudiants en commerce français ont des sentiments négatifs vis-à-vis de leur entrée sur le monde du travail[1]. De nombreux phénomènes socio-économiques de ce type ont touché les États-Unis avant d'atteindre l'Europe, la France doit-elle aussi s'y préparer?

**Les salariés français sont-ils prêts à**

### suivre le mouvement ?

Côté français, on observe déjà d'importantes pénuries de main d'oeuvre dans le secteur de l'hôtellerie et de la restauration très touché en 2020-21. Plus généralement, en septembre 2021, les ruptures conventionnelles ont augmenté de 9 % par rapport au mois de septembre 2019.

Les démissionnaires déclarent rechercher de meilleures conditions de travail, salaire, perspectives de carrières, mais aussi un meilleur équilibre entre leurs vies professionnelles et personnelles. Ils peuvent également être à la recherche de sens et de valeur dans leurs missions. Et en effet, au-delà des simples démissions, les réorientations gagnent également du terrain : un Français sur deux songerait à se reconverter.[2]

Ce rejet du monde de l'entreprise est néanmoins à modérer dans l'Hexagone où la plupart des démissionnaires qui changent de poste restent toutefois dans



DR

le même secteur d'activité. En France, les mouvements de salariés sont aussi limités par le taux de chômage (8%) et les inquiétudes liées aux nouvelles règles (lien : <https://travail-emploi.gouv.fr/le-ministere-en-action/nouvelles-regles-d-assurance-chomage/>) pénalisantes de l'assurance chômage, entrées en vigueur au 1er décembre 2021. Autant d'éléments dissuasifs pour des salariés français

toujours en quête de sécurité dans un marché du travail fortement impacté par la crise sanitaire.

Au sein des entreprises, ce sont également les managers qui peuvent faire la

différence : la majorité des étudiants considère que leurs encadrants (à 67%) ont conscience qu'il est difficile pour eux d'intégrer une entreprise aujourd'hui.[3]

### Que peuvent faire les entreprises pour éviter une grande démission à la française ?

Outre les freins structurels à une Grande Démission dans le pays, les entreprises et les managers ont aussi leur rôle à jouer. Au-delà de la recherche de sens, ces départs en cascades peuvent être le symptôme d'un manque d'écoute et de réponses appropriées aux (nouvelles) attentes des salariés : intégration dans l'entreprise, missions, organisation du travail...

Le droit du travail français est très protecteur vis-à-vis des salariés, mais les employeurs ne doivent pas pour autant considérer que leurs équipes leur sont acquises. Comme toute relation, elle doit être entretenue. Le confort du CDI ne peut pas servir d'excuse aux managers pour ne pas fixer d'objectifs motivants à leurs collaborateurs, leur offrir des bonus ou des primes et, plus généralement, des outils pour leur permettre de progresser dans leur carrière.

En entreprise, particulièrement avec les nouvelles pratiques de télétravail, les salariés doivent se sentir accueillis, formés à leur prise de postes, et soutenus dans leur travail quotidien, avec la mise en place des politiques systématiques d'onboarding et de formation. Il sera également essentiel de mettre en place des outils de coopération adaptés aux fonctions des salariés pour leur permettre de centraliser leurs informations et d'échanger avec leur équipe en présentiel ou à distance, renforçant ainsi le sen-

timent d'appartenance à l'entreprise.

Comme le montrent les mouvements sociaux actuels chez Decathlon, Labeyrie ou Leroy-Merlin, les employés souhaitent que les bons résultats obtenus par leur entreprise se reflètent dans leur rémunération. Le salaire reste un facteur essentiel, tout comme, désormais, la flexibilité sur le télétravail et l'équilibre vie professionnelle et personnelle. Les avantages traditionnels peuvent rassurer des salariés qui pourraient avoir envie de changement et une prise en compte de la situation individuelle de chaque employé renforcerait leur attachement à l'entreprise.

Il serait imprudent pour les entreprises françaises d'ignorer les nouvelles aspirations de leurs salariés, particulièrement les plus jeunes générations. Les Millenials représentent désormais 50% des travailleurs, suivi par une génération Z tout aussi prête à changer d'emploi en cas d'insatisfaction. Pour éviter les démissions et conserver les talents, ce sont désormais aux entreprises de se montrer flexibles.

[1] Étude HubSpot/OpinionWay, octobre 2021[2] Selon une étude du site nouvelleviepro.fr, novembre 2021[3] Étude HubSpot/OpinionWay, octobre 2021



© 2022 La Tribune. Tous droits réservés. Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

**PubliC** Certificat émis le 4 novembre 2022 à UNIVERSITE-DE-GRENOBLE à des fins de visualisation personnelle et temporaire.  
news-20220616-TR-921468

**Nom de la source**

La Tribune (France)

**Type de source**

Presse • Journaux

**Périodicité**

Quotidien

**Couverture géographique**

Nationale

**Provenance**

France

Jeudi 16 juin 2022

La Tribune (France) • no. 7411 • p. 102 • 1181 mots

p. 102



# Équilibre de vie, sens, éthique... Les clés pour fidéliser les jeunes en entreprise

Elodie Gentina, Leclercq-Vandelannoitte et Véronique Pauwels

**OPINION.** Les représentants de la **génération Z** n'ont pas les mêmes attentes vis-à-vis de leurs employeurs que leurs aînés. En conséquence, les politiques de ressources humaines s'adaptent. Par Elodie Gentina, IÉSEG School of Management; Aurélie Leclercq-Vandelannoitte, IÉSEG School of Management et Véronique Pauwels, IÉSEG School of Management.

Les jeunes nés après 1995, désignés par le terme « **génération Z** » et portés par la 4<sup>e</sup> révolution industrielle, imposent une remise en cause des pratiques de management au sein de l'entreprise. Une des thématiques clés est le rapport à la fidélité. Alors que la fidélité et la loyauté à long terme étaient des principes propres aux générations passées (les baby-boomers et la génération X), les jeunes semblent ne plus sacraliser l'entreprise, et peuvent même la quitter sans état d'âme rapidement après leur embauche.

Un jeune Français sur deux refuse ainsi de s'engager dans l'entreprise à long terme (lien : <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/ntwe.12146>), privilégiant le statut plus souple et flexible d'intérimaire ou de « free-lance ». De plus, si le phénomène de « slashing », qui désigne le fait de cumuler plusieurs activités professionnelles, concerne toutes les générations, il touche

particulièrement les jeunes de moins de 30 ans (lien : <https://theconversation.com/les-jeunes-revent-ils-encore-dun-emploi-a-vie-177574>) (39 % contre 19 % des plus de 60 ans), maîtrisant parfaitement le digital et vivant dans une culture de l'instantanéité.

Dès lors, comment repenser la question de la fidélité de la jeune génération à l'entreprise ? Pour répondre à cette question, nous avons mené une étude de cas, à paraître dans la Revue de gestion des ressources humaines, auprès d'une grande enseigne française de distribution d'articles de sports réputée par son attractivité auprès des jeunes.

## « Ils ne veulent pas un 9h-18h »

L'étude de cas met en évidence l'émergence d'une nouvelle conception de la fidélité chez les jeunes, qui s'appuie sur des dimensions à la fois émotionnelle, sociale, collaborative, intrapreneuriale et éthique.



REUTERS/Andrew Burton

Tout d'abord, la dimension émotionnelle transparaît dans la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle et de sens, bien plus que dans la recherche d'une sécurité financière. Un manager en témoigne :

« « Les jeunes veulent un équilibre, ils ne veulent pas un 9h-18h. Ils veulent leur équilibre de telle façon à se sentir le mieux possible; il y en a qui travaillent mieux le soir, d'autres mieux le matin. » »

La dimension sociale de la fidélité repose sur le besoin d'intégration au

groupe et la fierté d'appartenance à l'organisation, comme en atteste un jeune salarié :

« « Il faut être surtout disponible pour ton équipe et pas seulement pour ton employeur. La fidélité, je la vois surtout à l'équipe ». »

La dimension sociale de la fidélité s'étend à la dimension collaborative, dans le sens où les jeunes attendent de leur entreprise qu'elle leur confie des projets variés dans lesquels ils peuvent prendre des responsabilités ensemble, en équipe. Un manager précise :

« « L'atout des jeunes, c'est qu'ils osent prendre des initiatives ensemble, discuter, dire ce qui ne va pas, être beaucoup plus dans le relationnel, en ayant moins peur ». »

La dimension intrapreneuriale repose sur la possibilité non seulement de choisir son propre parcours au sein de l'entreprise, mais aussi de pouvoir en être acteur, en participant à la "vision" organisationnelle. Un jeune salarié apprécie ainsi les opportunités offertes par son employeur :

« « Il y a cette notion de parcours où tu n'es pas enfermé dans un métier. De plus, les jeunes sont acteurs et peuvent donner leur point de vue; leurs initiatives servent la vision de l'entreprise ». »

Enfin, la dimension éthique de la fidélité est apparue encore plus clairement pendant la crise sanitaire, qui a mis en évidence un besoin très prégnant de sens, d'utilité sociale des jeunes à travers des missions dans lesquelles ils peuvent s'engager pour défendre des causes environnementales et/ou sociales.

### Nouvelles politiques de fidélisation

Face à ces multiples ressorts de la fidélité observés chez la **génération Z**, les entreprises travaillent aujourd'hui sur quatre leviers principaux dans leur politique de fidélisation des jeunes : 1) le bien-être, 2) l'authenticité et l'affectivité, 3) la création et l'engagement ainsi que 4) l'ultra-connexion et le partage.

Le premier levier, reposant sur le bien-être, peut passer par une meilleure prise en compte des préférences des jeunes en matière d'horaires de **travail**, en développant des politiques de flexitime par exemple, qui donnent aux employés la possibilité de travailler selon les heures de leur choix. Des sociétés américaines comme Microsoft ou Google sont passées à la semaine de 4 jours (lien : <https://www.lefigaro.fr/societes/microsoft-teste-la-semaine-de-4-jours-au-japon-20191105>) en 2021.

Le deuxième levier vise la recherche d'authenticité et d'affectivité. Ce levier repose par exemple sur le développement de la responsabilité sociétale de l'entreprise, et inclut une évolution du rôle du manager, appelé à remplacer les rôles de supervision et de contrôle par ceux d'accompagnement et de coaching, visant à accompagner et à faire « grandir » les jeunes dans l'entreprise. La mobilisation des étudiants d'AgroParisTech appelant à désertir l'agro-industrie (lien : <https://theconversation.com/agroparis-tech-quand-de-futurs-ingenieurs-racontent-leur-conversion-ecologique-183764>) en pleine remise de diplôme marque un signal : nombreux sont les jeunes qui refusent de travailler dans des entreprises n'ayant pas mis en place de politique à la hauteur des enjeux environnementaux et sociaux.

Le troisième levier, à savoir la création

et l'engagement, appelle à encourager le sens de la création et de l'engagement des salariés, à travers des méthodes faisant appel à la co-création et à la responsabilisation (empowerment) des salariés, comme en témoigne le développement de l'intrapreneuriat au sein même de l'organisation. Suivant l'exemple bien connu de Google qui a autorisé très tôt ses salariés à consacrer un jour par semaine à un projet autre que celui de leur mission, la banque Société Générale a mis à contribution ses collaborateurs (lien : <https://www.lesechos.fr/2018/05/lintrapreneuriat-linnovation-qui-peut-rapporter-gros-972102>) pour inventer « la banque de demain ».

Enfin, le quatrième levier, encourageant l'ultra connexion et le partage, s'appuie sur une adaptation de l'espace de **travail** à la fois numérique et physique. Certaines pratiques, telles que l'aménagement de l'espace de **travail**, ou encore la "gamification", sont considérées comme des dispositifs permettant de renforcer la fidélité des jeunes recrues, tout en s'inscrivant dans leurs usages des technologies numériques. Par exemple, l'entreprise Welcome to the Jungle, a créé une monnaie virtuelle le « monkey » (lien : <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/gamification-en-entreprise-jouer-au-travail-ca-vous-tente>) afin de valoriser le **travail** des collaborateurs. Le principe est simple : chaque jour, chaque membre de l'entreprise reçoit 10 monkeys qu'il doit utiliser pour récompenser ses collaborateurs.

Toutes ces pratiques de fidélisation sont appelées à se généraliser, au risque de se couper de la **génération Z**, ce qui serait d'autant plus problématique qu'elle constitue un élément moteur du renouvellement des compétences et de la transformation digitale des entreprises.

[Iframe : ]

Par Elodie Gentina (lien : <https://theconversation.com/profiles/elodie-gentina-431715>), Associate professor, marketing, IÉSEG School of Management; Aurélie Leclercq-Vandelannoitte (lien : <https://theconversation.com/profiles/aurélie-leclercq-vandelannoitte-607437>), Chercheuse, CNRS, LEM (Lille Economie Management), IÉSEG School of Management et Véronique Pauwels (lien : <https://theconversation.com/profiles/veronique-pauwels-1352136>), Associate Professor, IÉSEG School of Management.

La version originale (lien : <https://theconversation.com/>) de cet article a été publiée sur The Conversation (lien : <https://theconversation.com/fr>).



© 2022 la Croix. Tous droits réservés. Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

**PubliC** Certificat émis le 4 novembre 2022 à UNIVERSITE-DE-GRENOBLE à des fins de visualisation personnelle et temporaire.  
news-20220216-LC-o4ix-1484573

**Nom de la source**

La Croix

**Type de source**

Presse • Journaux

**Périodicité**

Quotidien

**Couverture géographique**

Nationale

**Provenance**

France

Mercredi 16 février 2022

La Croix • no. 42242 • p. 19,20 • 1298 mots

p. 19 p. 20



## Le rapport déconcertant des jeunes au travail

Les 18-30 ans ne veulent plus accorder au **travail** une place aussi centrale dans leur vie.

Paula Pinto Gomes

« **T**ravailler plus pour gagner plus. » Le slogan de Nicolas Sarkozy repris par Valérie Pécresse, candidate à la présidentielle, peut-il encore séduire les jeunes ? Selon une récente enquête BVA pour la Macif et la Fondation Jean-Jaurès (lire les repères), 43 % des 18-24 ans veulent un « poste bien payé ». Un critère cité avant « une activité intéressante » et « du temps libre pour la vie privée ». « Ce pragmatisme va un peu à l'encontre des idées reçues sur les attentes de cette génération, mais il est à relier à la crise du Covid, analyse Jérémie Peltier, directeur des études de la Fondation Jean-Jaurès. Beaucoup de jeunes ont perdu leurs petits jobs ou vu leur CDD non renouvelé et se sont retrouvés dans une situation de précarité. »

Pour autant, ils ne seraient pas prêts à travailler plus, selon le spécialiste. « Cette approche ne correspond plus à leur état d'esprit. Ils seraient plutôt dans une perspective de "travailler moins pour gagner plus", estime-t-il. La valeur **travail** n'a pas la même importance pour

*eux que pour leurs aînés. »* La jeunesse n'est pas homogène et le rapport à l'emploi dépend beaucoup du niveau d'étude, mais le **travail** « n'est plus autant un élément constitutif de l'identité sociale pour cette génération », souligne de son côté Danièle Linhart, sociologue, chercheuse émérite au CNRS.

« J'ai choisi un métier où il faut souvent s'investir à 200 %, quitte à prendre sur son temps personnel, témoigne Lydie, 22 ans, étudiante en master de journalisme. Mais je ne suis pas sûre de le vouloir. Il est hors de question que le **travail** passe avant ma santé et mes passions. J'écris des romans, même si je ne suis pas encore publiée, et je joue au volley-ball. Je ne suis pas prête à rater des entraînements pour faire des heures sup' », confie la jeune femme actuellement en année de césure.

Lydie ne veut d'ailleurs pas d'un CDI tout de suite, au grand étonnement de sa mère : « Je sais qu'elle fait beaucoup de choses à côté mais il faut penser à l'avenir, s'inquiète Patricia, salariée dans une entreprise de restauration. Moi, je suis en CDI depuis trente ans et je lui dis

*qu'il faut travailler, mais je ne peux pas décider à sa place. »*

Steve, 22 ans, élève ingénieur en alternance dans une entreprise de télécommunications, ne voit pas non plus le CDI comme un graal et n'exclut pas de reprendre des études dans quelques années. « Je ne voudrais pas stagner dans mon **travail** et je ne suis même pas sûr d'être ingénieur toute ma vie », confesse-t-il. Pour l'heure, il espère trouver un premier emploi « bien payé » et « surtout intéressant », dans une entreprise avec « une bonne ambiance », où il pourra « sortir avec des collègues ». Sportif lui aussi, Steve n'envisage pas, comme Lydie, de sacrifier ses loisirs pour rester plus longtemps au bureau.

L'investissement total pour le bien de l'entreprise n'est plus vraiment dans l'air du temps. « Aujourd'hui, les jeunes expriment un besoin de liberté qui se manifeste par une demande d'horaires plus souples et la recherche d'un équilibre entre vie professionnelle et vie privée », observe Anne Muxel, directrice de recherche au Cevipof (CNRS/Sciences Po) et autrice d'une étude sur la **généra-**

tion Z (1). Le **travail** leur apparaît comme un moyen de contribuer à une vie pleine et satisfaisante. Il constitue un lieu de sociabilité, de plaisir éventuel, d'épanouissement mais aussi d'apprentissage ».

L'exemple des parents, qui peuvent ramener à la maison le mal-être ressenti au **travail**, sert souvent de repoussoir. Quand Lydie voit sa mère « se lever tous les matins à 6 heures pour aller prendre le RER », elle se dit qu'elle ne veut « surtout pas vivre comme elle ». La jeune femme est même prête à faire des concessions sur l'intérêt de l'emploi et le salaire pour préserver son bien-être. « Mon objectif n'est pas de devenir riche. Je veux juste avoir un toit, de quoi me nourrir et pouvoir pratiquer mes loisirs, assure-t-elle. Travailler plus pour gagner plus n'a pas de sens dans une société qui produit déjà trop. » La finalité du **travail** est une priorité pour cette génération qui s'interroge sur la préservation des ressources de la planète et les conditions de vie de l'humanité sur Terre.

Quentin, 22 ans, jeune « surdoué » qui a arrêté ses études après le bac, rêve de marcher sur les traces de Louis Witter, photoreporter auprès des migrants. « Aujourd'hui, j'ai un poste à l'usine qui est purement alimentaire mais le jour où je pourrai exercer en tant que photographe, je ne compterai pas mes heures parce que j'aurai l'impression de faire un métier vraiment utile. » Cette quête de sens pousse d'ailleurs certains à changer d'orientation et à se reconvertir, comme le relève la sociologue du **travail** Danièle Linhart. « J'en vois beaucoup qui ont fait des études supérieures intéressantes puis ont décidé d'aller travailler dans une ONG ou de se tourner vers des métiers de l'artisanat ».

Audrey Richard, présidente de l'Association nationale des DRH, note, elle, une augmentation des démissions. « Nous n'avons pas encore de chiffres mais beaucoup de mes collègues ont été confrontés à cette situation, notamment après le premier confinement, rapporte-t-elle. De plus en plus de jeunes disparaissent aussi sans donner de nouvelles après leur entretien d'embauche ou leur premier jour dans l'entreprise. » Exigeants pour leur **travail**, les 18-24 ans le sont également à l'égard de l'entreprise, dont ils attendent qu'elle s'engage sur « la préservation de l'environnement, la lutte contre le racisme, la discrimination et les inégalités entre les femmes et les hommes », selon l'enquête BVA.

Anne Muxel relève aussi qu'ils veulent « une autorité plus horizontale, davantage de reconnaissance pour leurs compétences et de la confiance en leurs capacités à endosser des responsabilités et à faire preuve d'initiatives. » Nicolas, 30 ans, ingénieur chez Publicis, se reconnaît assez bien dans ce portrait générationnel, même s'il a conscience de faire partie des « privilégiés qui ont eu la chance de suivre des études valorisées socialement ». Investi dans un métier qui le « passionne » et dans lequel il se « réalise », il confie toutefois avoir été ébranlé par la crise du Covid, qui a remis en cause sa vision du **travail**. « Je me suis retrouvé au chômage partiel pendant le premier confinement et j'ai pris conscience que le monde ne s'arrêterait pas de tourner. » Depuis, Nicolas s'est dit qu'il fallait moins miser sur le **travail** pour s'accomplir et faire plus de choses pour lui, comme le sport et la cuisine. Son père trouve qu'il a raison de vouloir une deuxième vie, à côté de sa vie professionnelle.

« Moi, j'ai souvent été absent à cause du **travail** », reconnaît Philippe, ingénieur dans l'aéronautique. En tant que manager, il est d'ailleurs confronté aux mêmes demandes de la part des jeunes salariés et doit s'adapter : « Si vous leur dites que ce n'est pas possible, ils finissent par partir. » Matthieu Fleurance (2), 30 ans, diplômé d'un master en gestion, reconverti dans la boulangerie, a poussé la réflexion encore plus loin. Cofondateur du collectif nantais « Travailler moins pour vivre mieux », il remet en cause « le rapport à l'emploi » et dénonce « le monopole du **travail** marchand dans nos vies ». Issu des classes populaires, comme il tient à le préciser, il prône le « **dé-travail** » afin de libérer du temps pour d'autres activités et construire, in fine, un autre modèle de société. « Je sais que mes parents, comme beaucoup d'autres parents, ne comprennent pas la nécessité d'un changement », regrette-t-il. Ma mère a fini par accepter ma démarche mais ne la comprend pas. Mon père, lui, ne l'accepte ni la comprend. » Idéalistes ou pragmatiques, les attentes des jeunes déconcertent parfois leurs aînés, y compris les politiques, globalement peu prolixes, à gauche comme à droite, sur le sens du **travail**.

(1) IRSEM, N° 89, octobre 2021.

(2) Coauteur du livre Va t'faire vivre, Marabout 2021.



© 2022 La Tribune. Tous droits réservés. Le présent document est protégé par les lois et conventions internationales sur le droit d'auteur et son utilisation est régie par ces lois et conventions.

**PubliC** Certificat émis le 4 novembre 2022 à UNIVERSITE-DE-GRENOBLE à des fins de visualisation personnelle et temporaire.  
news-20220406-TR-912637

**Nom de la source**

La Tribune (France)

**Type de source**

Presse • Journaux

**Périodicité**

Quotidien

**Couverture géographique**

Nationale

**Provenance**

France

Mercredi 6 avril 2022

La Tribune (France) • no. 7363 • p. 72 • 833 mots

p. 72



## Génération Z et marché de l'emploi : aller au-delà des idées reçues!

Bénédicte Chapard

**Le sujet est polémique : ils n'auraient plus envie de travailler, de s'engager, de s'impliquer. Ils exigeraient un confort de vie sans compromis, rechigneraient aux sacrifices en termes d'horaire. Ils seraient infidèles à leur employeur... Et s'ils avaient tout simplement d'autres marqueurs, d'autres aspirations, un rapport différent au monde de l'entreprise?**

"Pour moi, il faut appréhender la description de cette nouvelle génération avec prudence, les jeunes ne sont pas une catégorie homogène, il y a des perceptions très différentes par rapport à la période de naissance", souligne Eric Lafleur, directeur général de la Mission Locale de Bordeaux, qui accompagne 5.500 jeunes de 16 à 25 ans vers l'emploi (lien : <https://objectifaquitaine.la Tribune.fr/innovation/2022-02-09/la-mission-locale-muscle-son-jeu-pour-toucher-les-jeunes-bordelais-eloignes-de-l-emploi-903242.html>). En effet, il y a la petite dernière, celle qu'on nomme Z rebaptisée Zoomer, la digitale native qui a grandi avec un smartphone entre les mains; celle d'avant a été baptisée Y, aussi connue sous le nom de "Millennials" désormais installée dans l'âge adulte. "Finalement, cette nouvelle génération n'est pas si compliquée à manager que ça et leur rapport au travail n'est pas si différent que celle de leur

prédécesseur". En effet, la crise Covid et le confinement ont secoué les esprits et réveillé un nouveau rapport au monde professionnel, sonnait le glas du traditionnel triptyque métro, boulot, dodo.

Lire aussi 3 mn[REPLAY] Startemploi : 11.500 intentions d'embauche à Bordeaux Métropole (lien : <https://objectifaquitaine.la Tribune.fr/business/2022-03-03/startemploi-11-200-intentions-d-embauche-a-bordeaux-metropole-a-decouvrir-le-31-mars-905354.html>)

### Le monde du travail version Z

Parmi les caractéristiques fortes, Eric Lafleur souligne :

« Contrairement à leurs aînés, le travail n'occupe plus la première place. Ils choisissent une entreprise avant tout où ils se sentent bien professionnellement et personnellement. La notion de plaisir est essentielle. Là où nous, on s'ac-



CC Burst by Matthew Henry

crochait pour gravir les échelons, eux sont moins fidèles, et si ça ne va pas assez vite ou qu'ils ne se sentent pas bien, ils n'hésitent pas à partir! Cela suppose une adaptation managériale pour les fidéliser. Il faut en quelque sorte qu'on les "like", que l'on soit "follower". Il faut les valoriser, c'est un mode de construction différent". »

Finalement, un retour à des fondamentaux que sont le lien social, les interactions, la confiance, la bienveillance dans les relations professionnelles... Le changement ne les inquiète pas, ce qui peut paraître étonnant mais pas tant finalement, eux qui ont toujours connu

l'incertitude avec le chômage en ligne de mire comme épée de Damoclès. La carrière en ligne droite ne semble pas les convaincre, ils préfèrent vivre des expériences qui pourront développer leur potentiel.

Autre caractéristique importante mise en exergue par Eric Lafleur : l'appartenance à une communauté, une tribu. "La notion de groupe, de réseau est essentielle. Ils choisissent une entreprise pour ses valeurs et s'identifient à elle. Les jeunes que l'on reçoit sont très isolés et le **travail** est un outil de socialisation, de partage et d'identité." Ils attachent de l'importance aux valeurs du projet, à l'éthique de l'entreprise. L'engagement en faveur de l'écologie est par exemple un facteur de motivation. "Sur le secteur de la restauration, ils vont être plus intéressés pour travailler par ceux qui proposent une cuisine saine, bio, vegan.."

### De nouveaux leviers de motivation

En revanche, les horaires qui mettent en berne la vie sociale, avec des niveaux de rémunération peu attractifs, ils n'en veulent plus! En témoignent bon nombre d'entreprises du Startemploi touchés par la pénurie de candidats, le turnover et la difficulté grandissante à les attirer et à les retenir (lien : <https://objectifaquitaine.latribune.fr/business/2022-04-04/emploi-les-entreprises-qui-recrutent-a-bordeaux-metropole-en-2022-912488.html>). Avec des secteurs particulièrement en tension : l'hôtellerie-restauration, la grande distribution, le médico-social.

Marie-Pierre Schaubroeck, trentenaire, cofondatrice de la startup We Go GreenR, plateforme de tourisme durable a été surprise par les attentes de cette nouvelle génération. "Nous avons em-

bauché cinq alternants de formation diverses (communication, entrepreneuriat et développement durable), ce besoin d'un équilibre vie professionnelle/vie privée est une base pour cette génération. Ils ne font pas de concession sur ce mode de fonctionnement. C'était un peu une crainte au départ. Finalement, un jour, nous étions dans l'urgence avec un besoin d'heures supplémentaires immédiat. Nous étions inquiets : allait-ils nous suivre ? Et nous avons eu la bonne surprise de constater qu'ils étaient tous présents."

C'est une génération qui cherche une structure qui valorise leurs idées et qui leur laisse une grande marge de manœuvre dans la façon de gérer leur **travail**, avec une vision horizontale et créative du **travail**. Si le projet leur plait et leur propose des conditions adéquates, cette nouvelle génération peut se montrer riche en (très bonnes) surprises. Bien loin d'une génération perdue. Et si ce fameux Z n'était pas la fin d'une histoire mais plutôt la création d'un nouvel alphabet qui précède le basculement vers une autre histoire. Ils sont différents certes, mais si c'était nous qui étions en train de glisser dans leur monde ?

>> Téléchargez le Startemploi Bordeaux 2022 pour consulter le détail des 11.517 intentions d'embauches. (lien : [https://objectifaquitaine.latribune.fr/kiosques/startemploi\\_30.html](https://objectifaquitaine.latribune.fr/kiosques/startemploi_30.html))