





Leader international de la formation professionnelle et continue, le **Groupe Cegos dévoile les résultats de la 2<sup>e</sup> édition de son enquête « Les Millennials et le travail : l'entreprise au défi ».**

Pour cette édition, **1 043 salariés actifs de 20 à 30 ans d'entreprises de plus de 100 salariés du secteur privé ont été interrogés** en France ainsi que 175 Directeurs des Ressources Humaines – Responsables des Ressources Humaines.

Nous remercions vivement Laure Belot, journaliste et auteur de l'ouvrage « La déconnexion des élites », et Christophe Perilhou, Directeur d'Activité Conseil et Formation sur mesure qui ont accepté de partager avec nous leur point de vue sur la génération des 20-30 ans et leur rapport au travail.

# LE REGARD DES 20-30 ANS SUR LE MONDE DU TRAVAIL

La vie de famille constitue, et de loin, le principal ressort de la vie des jeunes actifs, devant le travail et les amis. Le trio de tête est inchangé par rapport à 2012, même si le « poids » des amis tend à diminuer, au profit du travail.

## Dans la vie en général, qu'est-ce qui est important pour vous ?

Question à réponses multiples | 1043 répondants



Pour 93 % des 20-30 ans actifs, avoir un revenu constitue la raison première et incontournable du travail (idem 2012).

L'épanouissement personnel, la réalisation de soi et le développement des compétences arrivent ex aequo en deuxième position (56 %).

Notons que le développement des compétences gagne 16 points par rapport à 2012.

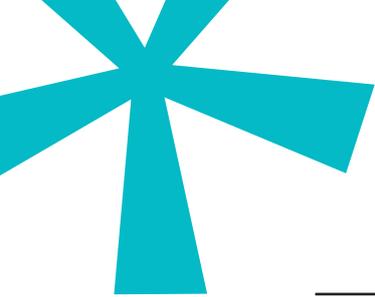
Pour ces jeunes salariés, le concept de flexisécurité (concilier la flexibilité du travail recherchée par les entreprises et la sécurité professionnelle attendue par les salariés) est jugé pertinent à 68 %. Un score légèrement inférieur à celui des DRH/RRH (76 %).

“ **Christophe Perilhou,**  
Directeur d'Activité Conseil et  
Formation sur mesure, Cegos

“ Pour ces jeunes actifs, l'imprédictibilité, le changement permanent, la carrière non linéaire ne sont pas perçus comme des problèmes, mais comme des données d'entrée. À ce titre, ils ont compris l'enjeu du développement des compétences qui est directement lié à leur employabilité, comme clé d'adaptation permanente.”

“ **Laure Belot,**  
Journaliste, auteur de « La déconnexion des élites »

“ Le World Economic Forum estime que 65 % des métiers qu'exerceront les jeunes qui sont aujourd'hui à l'école primaire n'existent pas encore. Les jeunes ont compris un point essentiel : il faut apprendre à apprendre. C'est une approche qui est naturelle pour cette génération... Et c'est d'autant plus intéressant que nous la percevons dans tous les pays et sur tous les continents. Ces jeunes 'picorent' sur internet. En tant que parents, nous pouvons parfois trouver cela étonnant à observer, mais gardons en tête que c'est pour eux une façon formidable d'acquérir des connaissances..”



# LE REGARD DES 20-30 ANS SUR LEUR ENTREPRISE

## L'enjeu de la Marque Employeur... et de la formation comme clé d'employabilité

Premier fait intéressant : il y a un net décalage entre la perception de la stratégie « marque employeur » de l'entreprise par les jeunes actifs et celle que leur prêtent les DRH/RRH :

Seuls 42 % des salariés de 20 à 30 ans estiment que leur entreprise développe une politique RH propre à recruter et fidéliser les jeunes talents, quand 80 % des DRH/RRH pensent que leurs salariés ont cette opinion.

De même, un jeune actif sur deux considère que l'offre de formation de son entreprise répond à ses enjeux de développement, alors que 80 % des DRH/RRH considèrent qu'elle est approuvée par leurs jeunes salariés.

“ **Laure Belot**

*“ À l'occasion d'un échange réunissant des représentants de grands groupes et des centaines de jeunes, nous avons pu observer que ces derniers étaient particulièrement réceptifs aux discours d'entreprise sincères, pragmatiques. En revanche, dès que le discours autour de la marque employeur apparaît comme trop travaillé ou trop dans le registre de la communication, cela n'a qu'un faible écho auprès des jeunes et peut même provoquer une certaine défiance.”*

## Nouveau portrait du manager idéal : écoute, empathie, humanité avant tout

Quand on demande aux 20-30 ans actifs de dresser le portrait du manager idéal, leurs réponses spontanées convergent toutes vers des qualités humaines et relationnelles (écoute, leadership, empathie, humanité...). Ne reposant plus seulement sur l'expertise métier et la figure du manager « sachant », la légitimité managériale s'appuie davantage sur des habiletés comportementales (les soft skills), dressant la figure du manager « animateur ».

Bonne nouvelle pour le corps managérial : 62 % des jeunes actifs interrogés attribuent effectivement ces qualités à leur supérieur hiérarchique!

Le score monte à 69 % chez les salariés exerçant eux-mêmes une fonction d'encadrement (vs 59 % chez les salariés non-managers) et à 72 % chez les cadres (vs 48 % chez les ouvriers).

# 62%

Des jeunes actifs interrogés attribuent des qualités **d'écoute, d'empathie, d'humanité... à leur manager!**



## Une perception positive de l'entreprise face aux nouveaux défis

Jeunes actifs et DRH/RRH ont une perception positive et confiante dans la capacité de l'entreprise à faire face au défi de la transformation digitale.

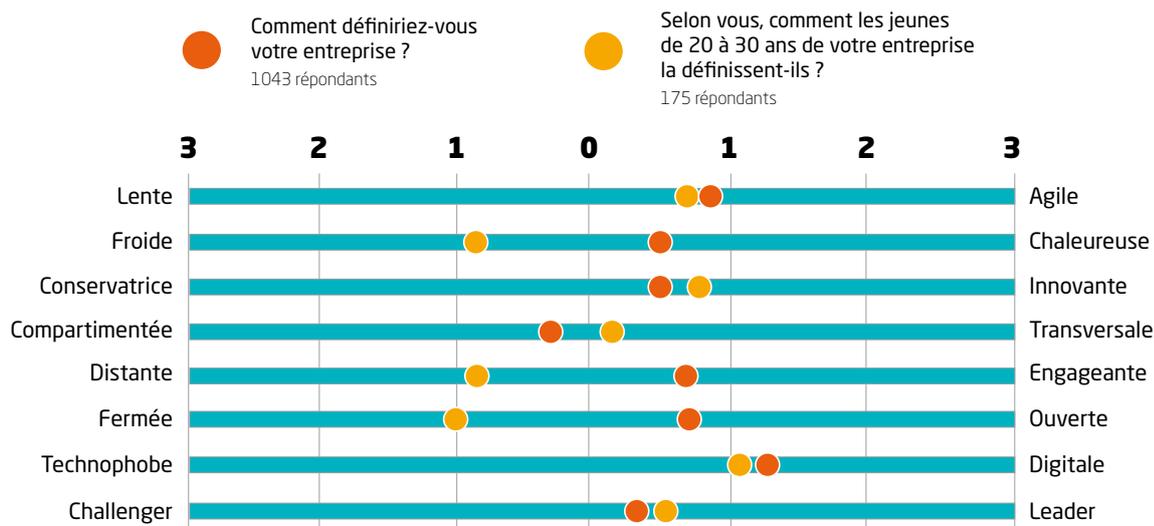
71 % des 20-30 ans pensent ainsi que leur entreprise est bien « armée » pour l'affronter (les DRH positionnent cette confiance à 78 %).

À noter que les cadres (72 %), les salariés des entreprises de plus de 500 collaborateurs (79 %)

et les hommes (77 %) sont les populations les plus positives sur cet aspect.

Les jeunes salariés interrogés sont globalement plus promoteurs que détracteurs de leur entreprise, au regard des critères de compétitivité du monde d'aujourd'hui.

Ils la jugent plutôt agile, innovante, engageante, digitale... et sont d'ailleurs plus positifs que ne l'imaginent les DRH.



### Christophe Perilhou

“Les jeunes actifs portent un regard plutôt positif et confiant sur leur entreprise et sur leur manager. Quand on les interroge sur les trois principaux défis de leur entreprise en matière de ressources humaines, il est intéressant de noter qu'ils sont plus sensibles à la qualité du management, au salaire et à la qualité des conditions de travail qu'aux perspectives de carrière.

Autre fait saillant : les jeunes hommes placent la sécurité de l'emploi et la formation en tête des défis RH, quand les jeunes femmes privilégient la communication et la qualité des conditions de travail. Les DRH/RRH ont par ailleurs confiance dans la capacité de l'entreprise à relever ces défis RH : 55 % considèrent même être 'en avance' dans la mise en œuvre de ces politiques ou pratiques prioritaires.”



# LE REGARD DES 20-30 ANS SUR LEUR EMPLOI ACTUEL

## Génération Y vs Génération X

66 % des jeunes salariés perçoivent leur début de carrière comme plus intéressant et plus ouvert que celui de leurs parents, avec toutefois des nuances marquées entre CSP (79 % chez les cadres vs 58 % chez les ouvriers) et en fonction du statut dans l'entreprise (72 % chez les salariés-managers vs 63 % chez les salariés n'exerçant pas de fonction d'encadrement).

Dans la même optique, et contrairement à une idée reçue, seuls 56 % des jeunes actifs de 20 à 30 ans se sentent différents de leurs collègues plus âgés dans leur manière de travailler. Ces différences sont davantage constatées chez les cadres (69 %) que chez les ouvriers (44 %).

## Une appréciation globalement positive de leur job

58 % des jeunes actifs se disent satisfaits de leur emploi actuel, et ce niveau de satisfaction est également perçu par les DRH/RRH (54 % pensent que les 20-30 ans de leur entreprise sont satisfaits)

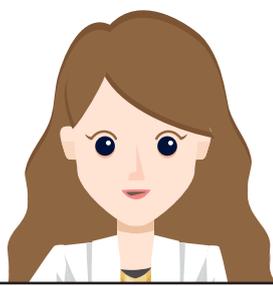


Concernant votre expérience professionnelle actuelle, diriez-vous que...



Concernant l'évaluation de leur expérience professionnelle, diriez-vous que les jeunes de 20 à 30 ans de votre entreprise estiment que...

« Mes objectifs et mes priorités sont clairement définis »	63%	76%	-13 pts
« Je peux développer de nouvelles compétences »	64%	75%	-11 pts
« L'ambiance de travail est satisfaisante »	71%	86%	-15 pts
« Mes activités sont variées et intéressantes »	62%	76%	-14 pts
« Mon manager me confie des responsabilités »	68%	85%	-17 pts
« Je peux mettre en œuvre des compétences en lien avec ma formation initiale »	62%	84%	-22 pts
« Mon manager me donne un retour régulier sur mes résultats et mon travail »	51%	80%	-29 pts
« Ma charge de travail est bien évaluée »	47%	74%	-27 pts



## Si la Génération X privilégie souvent la fidélité, les 20-30 ans lui préfèrent la loyauté

78 % des jeunes interrogés se disent confiants dans l'avenir de leur entreprise (83 % dans les entreprises de plus de 500 collaborateurs. Pour autant, et en dépit d'un niveau élevé de satisfaction au travail, près d'un sur deux dit également être prêt à quitter son entreprise d'ici trois ans.

Au-delà d'une belle opportunité de carrière, c'est d'abord pour « un meilleur management » (17 %) que les jeunes salariés seraient prêts à changer d'entreprise, puis pour « une meilleure ambiance de travail » (16 %) et pour « créer leur propre activité » (14 %). Sur ce dernier point, il y a peut-être ici, pour les entreprises, une invitation à favoriser l'intrapreneuriat.

Enfin, dernier point saillant, loin de l'idée reçue d'une génération refusant la promotion managériale, 42 % des 20-30 ans actifs aspirent, à horizon 3 ans, à prendre des responsabilités d'encadrement, quand 30 % d'entre eux souhaitent évoluer dans leur métier, et 20 % entendent changer de métier. Seuls 8 % pensent exercer le même poste d'ici trois ans.

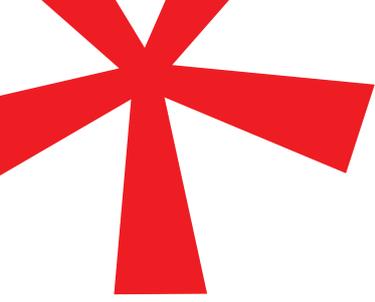
“ **Christophe Perillou**

**“ Deux items plus critiques apparaissent dans ce tableau positif :**

- Une demande de feedbacks réguliers, qui réinterroge le management et le sacro-saint entretien annuel d'évaluation par exemple.
- La charge de travail, perçue comme le point le plus sensible : c'est une autre conséquence de la nouvelle normalité du travail, où l'on demande de faire plus et mieux avec moins de ressources. À défaut d'agir sur la charge de travail elle-même, certains leviers peuvent et doivent être actionnés : la bienveillance, le soutien, le collectif, la formation...”

# 42%

Des 20-30 ans actifs ont envie de prendre **des responsabilités dans 3 ans**



# À VOS CÔTÉS POUR VOUS ACCOMPAGNER

---

“ **Annick Allegret,**

Membre du Directoire du Groupe Cegos en charge de l'activité Conseil et Formation sur mesure

*“ Nous avons conduit cette enquête, car les jeunes de 20 à 30 ans aujourd'hui en poste sont pour beaucoup les leaders de demain. Certains d'entre eux managent déjà et interrogent les organisations sur leur modèle managérial.*

*Pour l'entreprise, la connaissance et la compréhension de ces jeunes actifs sont clés, car l'enjeu est double :*

- *Il s'agit de préparer son organisation à la nouvelle normalité du travail. Former les managers à l'incertitude, c'est avant tout les immerger dans un système apprenant, c'est les inviter à sans cesse enrichir leurs savoir-faire et savoir-être dans une logique d'adaptation permanente.*
- *Il s'agit aussi de réinterroger et faire évoluer son management pour relever le défi des transformations, notamment celui de la transformation digitale. En plaçant l'accompagnement humain au cœur de la réflexion, car en dressant le portrait d'un manager idéal très en prise avec ses équipes, c'est l'invitation sous-jacente que nous adressent les jeunes actifs de cette étude.”*

## DÉVELOPPER LES COMPÉTENCES, ACCOMPAGNER LES TRANSFORMATIONS



### Consulting

Accompagner et faire réussir vos projets de transformation



### Formations sur mesure

Mettre en place une solution unique spécialement conçue pour votre entreprise



### Projets internationaux

Déployer des dispositifs corporate partout dans le monde

## Cette étude vous intéresse? Vous voulez en savoir plus?

Nous sommes à votre disposition pour vous la présenter dans son intégralité, **prenons rendez-vous!**

**01 55 00 90 50**



**BEYOND KNOWLEDGE\***

\* Bien plus que des savoirs