

# LA JEUNESSE AU TRAVAIL

## DÉFIANCE ENVERS L'ENTREPRISE & DEMANDE POLITIQUE

31/01/2022

Sarah Vallée et Claude Revel

### CONSTATS

- Les jeunes portent un regard moralisateur sur l'entreprise.
- Ils aspirent à une digitalisation efficace.
- Ils aspirent à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- Ils considèrent l'emploi comme un moyen de subvenir à leur besoin davantage que comme un moyen de se réaliser.
- Ils font de la rémunération le critère le plus important dans le choix de leur premier emploi.
- Ils se sentent peu préparés à leur arrivée sur le marché du travail.

La méfiance exprimée interroge les paradigmes mêmes de l'organisation du travail. Elle n'est pas nouvelle et s'exprime chez les jeunes depuis au moins 15 ans. Il apparaît que les perceptions actuelles pourraient être l'exacerbation d'insatisfactions non traitées. Il paraît donc urgent de s'atteler sur le fond à ce travail.

### RECOMMANDATIONS

Pour les entreprises :

- Embrasser la digitalisation utile, sans tomber dans le solutionnisme technologique. Conserver le lien social notamment le travail en présentiel.
- Asseoir un positionnement politique, retranscrit dans les pratiques.

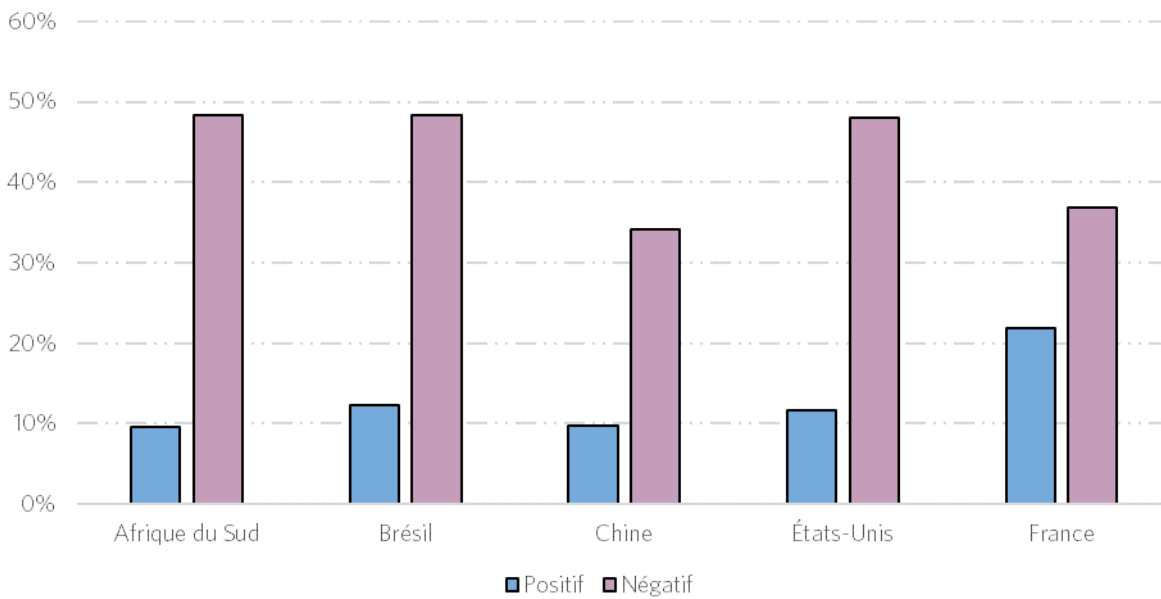
Pour les États et les organisations internationales (OIT, OCDE, ONUDI, etc.) :

- Travailler sur des formules différentes d'insertion en entreprise
- Inclure dans les enseignements au lycée et à l'université les soft skills nécessaires à une insertion réussie sur le marché de l'emploi, en parallèle avec une autre demande des jeunes d'une meilleure formation à l'esprit critique.

**Les jeunes générations perçoivent l'entreprise de manière négative.** C'est l'une des conclusions de notre étude EYES 2021 (Emergy Youth Early Signs), qui a analysé les tweets publiés entre juillet 2020 et juin 2021 par les 18-24 ans issus de cinq pays : l'Afrique du Sud, le Brésil, la Chine, les États-Unis et la France. Nous avons ainsi analysé 53 200 tweets contenant les mots « monde du travail » ou « monde professionnel », publiés par 4 900 jeunes.

Un sentiment négatif émane de près de la moitié des tweets des jeunes Brésiliens, Étasuniens et Sud-Africains qui mentionnent l'entreprise (48 %). Ce sont 37 % des tweets pour les jeunes Français et 34 % pour les jeunes Chinois qui sont à connotation négative sur le sujet. **Cette opinion partagée au-delà des frontières questionne les paradigmes qui régissent aujourd'hui le travail salarié. La vision négative de l'entreprise s'étend dans une moindre mesure à celle du monde du travail, qui génère appréhension et critique.**

Que revêt ce rejet général et international de l'entreprise ?



Sentiments des tweets des 18-24 ans contenant le mot « entreprise », publié entre juillet 2020 et juin 2021. Source : Antidox.

### L'ENTREPRISE EST ATTENDUE SUR UN POSITIONNEMENT POLITIQUE.

Les plus jeunes/futurs salariés attendent de leur entreprise qu'elle s'engage comme acteur politique, sociétal et environnemental. La notoriété seule d'une entreprise ne suffit plus à attirer les jeunes talents. Selon un sondage réalisé en France par l'institut YouGov pour L'ADN, seulement 9 % des 18-24 ans la considèrent comme un critère dans le choix de leur futur employeur. Au contraire, 89 % considèrent que l'image véhiculée par leur entreprise sur internet et les réseaux sociaux est importante<sup>1</sup>. Cette injonction au positionnement politique, les entreprises y répondent volontiers. Sur les réseaux, les grands groupes américains ont publiquement affiché leur soutien au mouvement *Black Lives Matter* en mai 2020, les comptes et les logos se colorent de l'arc-en-ciel représentatif du drapeau LGBTQ+ durant le mois des fiertés.

Cependant, de la communication à l'action, une marge de progression considérable demeure. D'après un sondage réalisé sur les jeunes Français fin 2021<sup>2</sup>, ils sont seulement 6 % à se satisfaire des discours tenus dans les médias comme une preuve d'engagement suffisante. Notre étude EYES 2021 relève d'ailleurs que les 18-24 ans ne se laissent pas duper par les simples coups marketing. Elle met en lumière une aspiration à plus d'inclusivité et d'équité dans monde du travail. Par exemple, de nombreux tweets de jeunes étasuniens dénoncent les discriminations qu'y subissent les minorités. Les jeunes s'intéressent également aux questions de développement durable, et de responsabilité sociétale et environnementale. #BigPharma, #BigTabacco, #BigTech sont fréquemment utilisés pour dénoncer des entreprises aveuglées par les enjeux de profit et qui paraissent peu concernées par l'intérêt collectif. Là aussi, les manœuvres de façade sont mal reçues : #GreenWashing est un hashtag fréquemment utilisé par les jeunes Etasuniens et Français. Au-delà d'une dénonciation de la mésinformation quant à l'impact écologique, la récurrence du terme « hypocrisie » dans les tweets français les plus engageants sur le thème du monde du travail est frappante ; on la retrouve dans près de 10 % des tweets publiés entre mai 2020 et avril 2021. **Les jeunes portent finalement un regard très moralisateur sur l'entreprise.**

<sup>1</sup> D'après une étude de ServiceNow et Opinea, réalisée en octobre 2021 auprès de 1 000 personnes de 18 à 25 ans en France, Italie et Espagne.

<sup>2</sup> D'après l'enquête « les jeunes et l'entreprise », réalisée par la Fondation Jean-Jaurès, la Macif et l'institut BVA auprès de 1 000 Français âgés de 18 à 24 ans, à l'occasion du Parlement des jeunes, le 16 décembre 2021.

Selon une étude mondiale menée par Deloitte en 2021<sup>3</sup>, 44 % des milléniaux (ou génération Y, 27-38 ans) et 49 % de la génération Z (18-26 ans) affirment avoir aligné leurs choix professionnels sur leur éthique personnelle. En France, plusieurs initiatives fleurissent sur la toile pour aider les salariés, et les jeunes notamment, à trouver entreprise à leur pied : [Shift Your Work](#) propose une cartographie des entreprises « identifiées comme contributives à la transition carbone », [jobs that makesense](#) des offres d'emploi à impact positif pour celles et ceux qui « souhaitent redonner du sens à leur vie professionnelle », [Equally Work](#) une plateforme participative pour évaluer les entreprises selon leurs pratiques internes (discriminations, inclusivité, impact environnemental).

Les jeunes attendent de l'entreprise qu'elle ait un impact positif sur l'environnement et la société. Cette transformation, déjà amorcée, passera **par une évolution des politiques et pratiques au sein de l'entreprise, seuls indicateurs valables d'une réelle prise de position politique.**

### LES JEUNES SONT EXIGEANTS QUANT À L'AMÉNAGEMENT DE LEUR TEMPS DE TRAVAIL.

La crise sanitaire semble avoir catalysé les frustrations des salariés, notamment aux États-Unis, témoin d'un phénomène de démission massive, surnommé *Great Resignation* ou *Great Reshuffle*. D'après une enquête réalisée par Adobe en mai 2021 dans cinq pays<sup>4</sup>, plus d'un tiers des salariés envisagent de changer d'emploi dans l'année qui vient. La tendance est particulièrement prononcée chez les 18-24 ans, dont plus de la moitié compte quitter son emploi dans les douze mois. Plus exigeants, ils partent en quête de meilleures conditions de travail : 74 % se disent prêts à changer d'emploi pour **un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée**, 66 % pour avoir plus de contrôle sur ses horaires de travail et 63 % pour pouvoir travailler à distance.

Interrogés sur les pratiques que les entreprises devraient mettre en place pour améliorer l'équilibre vie privée/professionnelle, 37 % des jeunes citent la flexibilité horaire, avant les congés (34 %), congés maladie (34 %) et congés santé mentale (31 %)<sup>5</sup>. **Offrir une plus grande flexibilité d'organisation permettrait d'attirer les jeunes talents, intransigeants sur leur besoin de repos et leur autonomie au travail.** En effet, un tiers des membres de la génération Z déclarent qu'ils ne toléreraient pas d'être obligés de travailler quand ils ne le veulent pas, de ne pas pouvoir poser des congés quand ils le souhaitent ou encore de n'avoir aucun pouvoir de décision sur leur horaire de travail. 62 % seulement affirment être plus productif durant les horaires de bureaux classiques (9 h-18 h), le plus bas pourcentage toutes générations confondues<sup>6</sup>.

### LE TRAVAIL N'EST PAS UNE FIN EN SOI.

En Europe, 56 % des 18-25 ans sacrifieraient une partie de leur salaire pour avoir plus de temps libre<sup>7</sup>. En Chine, ce besoin se traduit par le « *Tang Ping* » (littéralement « s'allonger à plat »), mouvement contestataire qui s'est propagé sur les réseaux sociaux au printemps dernier et dénonce la culture du travail à outrance. Plutôt populaire auprès de la jeunesse, le *Tang Ping* prône l'inaction par le refus du travail, de l'effort, de la consommation ou encore du mariage. Il s'agit alors de vivre en faisant le minimum nécessaire pour subvenir à ses besoins vitaux, tout en chérissant son temps libre. Ses adeptes décorrèlent le travail et le bonheur et décident de prioriser leur vie privée. Les jeunes Chinois ne sont pas les seuls à remettre en cause l'accomplissement par le travail. **Les jeunes sont globalement plus enclins à considérer leur emploi comme un moyen de subvenir à leur besoin que comme celui de se réaliser.** Nombre d'entre eux voient ce dernier avant tout comme un moyen de gagner de l'argent (44 %), plutôt que comme une carrière (33 %)<sup>8</sup>. Ils s'épanouissent en dehors du travail.

<sup>3</sup> Deloitte, A Call for Accountability and Action, The Deloitte Global 2021 Millennial and GenZ Survey – enquête réalisée auprès de 23 000 participants de 45 pays.

<sup>4</sup> Adobe Document Cloud, *The Future of Time*, août 2021 – enquête réalisée auprès de 3 400 employés des États-Unis, du Royaume-Uni, d'Australie, de Nouvelle-Zélande et du Japon.

<sup>5</sup> Workforce Institute at Kronos, *Full Report: Generation Z in the Workplace, 2019* – une enquête réalisée en avril 2019 auprès de 3 400 participants en Australie, Nouvelle-Zélande, Belgique, Canada, Chine, France, Allemagne, Inde, Mexique, Pays-Bas, Royaume-Uni et États-Unis.

<sup>6</sup> Workforce Institute, op. cit.

<sup>7</sup> Service Now, op. cit.

<sup>8</sup> Workforce Institute, op. cit.

### LES JEUNES APPRÉHENDENT LE TRAVAIL PAR LE PRISME DU SALAIRE.

La génération Z possède des exigences salariales hautes. Leur temps est précieux, il doit donc être rémunéré à sa juste valeur. Notre étude EYES 2021 montrait que chez les jeunes Français, « salaire » était le deuxième mot le plus associé à la thématique du travail. Plusieurs sondages corroborent nos résultats. L'étude du Workforce Institute trouvait que plus de la moitié des jeunes considère le salaire comme le critère le plus important lorsqu'ils choisissent leur premier emploi (54 %) et espère recevoir au moins une promotion par an (57 %). Aussi, les membres de la Gen Z sont 44 % à évaluer leur succès en entreprise par leur niveau de rémunération. C'est cependant moins vrai en Chine, où la moitié des jeunes privilégie le respect de leur collègue comme premier critère d'évaluation<sup>9</sup>.

### LA DIGITALISATION POUR PLUS DE PRODUCTIVITÉ. ET C'EST TOUT.

En quête de productivité, 70 % des membres de la génération Z affirment, qu'à salaire et mission identiques, ils changeraient d'emploi pour obtenir de meilleurs outils leur permettant d'être plus efficaces. Il s'agit de la génération la plus demandeuse de cette digitalisation<sup>10</sup>. Toutefois, il ne faudrait pas méprendre cette attente pour une demande du « tout digital à tout prix ». Les jeunes sont friands d'un cadre où les interactions présentiels avec leurs collègues et managers sont possibles. Si 35 % des 18-25 ans plébiscitent le télétravail total, ils sont encore 65 % à préférer des formes de travail en présentiel, partiel (41 %) ou total (24 %)<sup>11</sup>. **Nous ne pouvons qu'encourager les entreprises à embrasser la digitalisation sans se soustraire à l'impératif du présentiel.**

### LES JEUNES SE SENTENT PEU PRÉPARÉS À LEUR ARRIVÉE SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL.

Fraîchement diplômés ou à l'orée de leur vie professionnelle, nombreux sont les 18-24 ans qui pensent que l'école ne leur donne pas les outils nécessaires à entrer sereinement dans le monde du travail. Notre étude EYES montre la déception des jeunes quant au système éducatif de leur pays, notamment Française et Étasunienne. Les savoirs enseignés sont parfois jugés comme trop théoriques et éloignés des réalités pratiques du travail. Le passage d'étudiant à salarié semble être vécu comme un désenchantement, les jeunes estiment qu'ils ignorent les codes de l'entreprise et manquent des compétences essentielles à l'épanouissement professionnel. Plus d'un quart des membres de la génération Z estiment que l'école ne les a pas préparés à la négociation, au réseautage, à la prise de parole en public, à travailler de longues heures ou à la résolution de conflits<sup>12</sup>. Les jeunes Français, par exemple, sont 53 % à citer le manque d'expérience professionnelle comme obstacle à l'accès au premier emploi et 23 % le manque de formation ou de compétences<sup>13</sup>. Ils aspirent ainsi à un système éducatif plus performant. **L'enseignement secondaire et supérieur devrait promouvoir un enseignement qui répond aux besoins du marché du travail.** Multiplier les interactions avec des professionnels, proposer des stages et expériences professionnelles intégrées au cursus, promouvoir l'apprentissage apparaît comme des pistes à creuser. Les difficultés d'insertion ne sauraient se résumer à un manque de préparation ; et le facteur culturel joue un rôle important. Les jeunes Français citent à 35 % le manque de confiance vis-à-vis de la jeunesse dans la société comme une barrière à l'obtention d'un premier emploi<sup>14</sup>.

<sup>9</sup> Workforce Institute, op. cit.

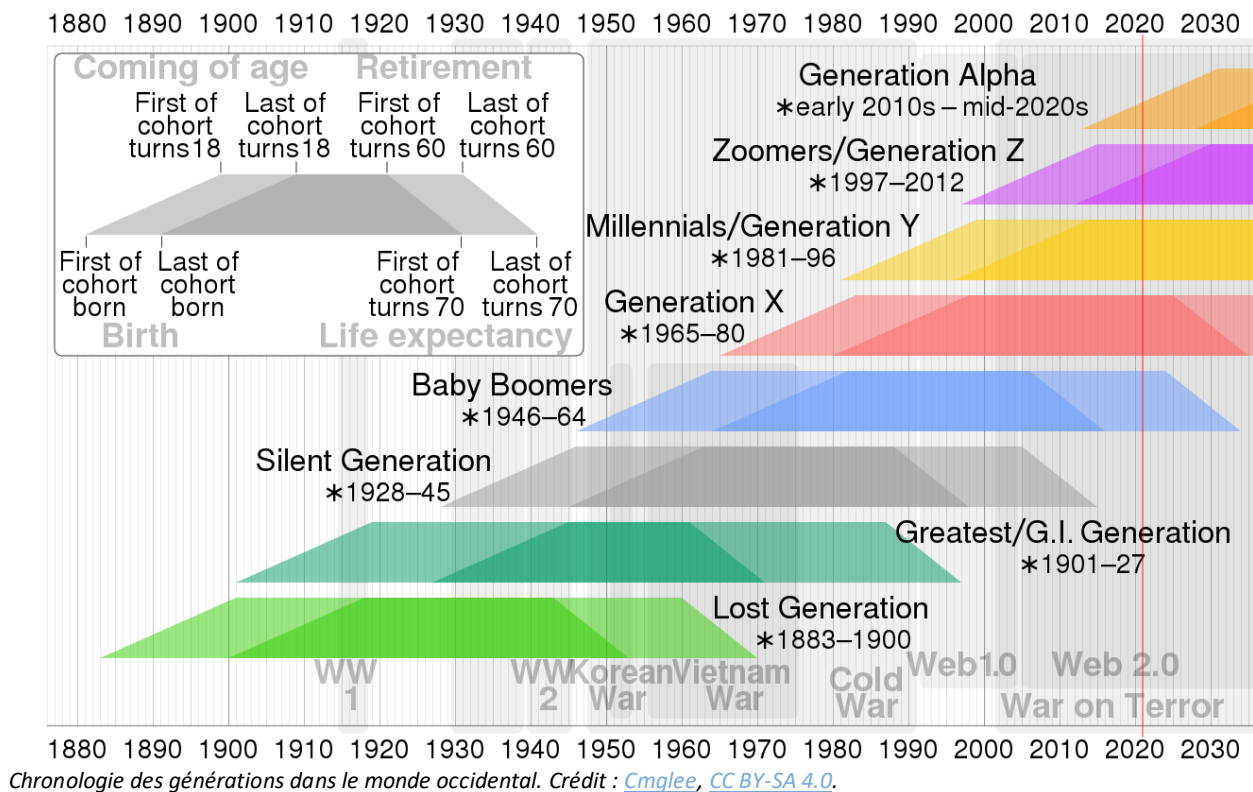
<sup>10</sup> Adobe, op. cit.

<sup>11</sup> Service Now, op. cit.

<sup>12</sup> Workforce Institute, op. cit.

<sup>13</sup> Fondation Jean-Jaurès, Macif, institut BVA, op. cit.

<sup>14</sup> Ibid.



## GEN Z UNE PARTICULARITÉ, OU DES ASPIRATIONS INTEMPORELLES ?

Les jeunes d'aujourd'hui se distinguent-elles des jeunes du passé dans leur rapport à l'entreprise ? Une étude internationale de 2008 par Fondapol et Kairos Future portant sur les jeunes de 16 à 29 ans<sup>15</sup> (la génération des milléniaux) montre que les aspirations en matière d'aménagement du temps de travail sont très similaires chez les jeunes d'aujourd'hui et d'il y a 15 ans. La flexibilité horaire par exemple recueillait « un assentiment majoritaire » chez les jeunes interrogés. Une enquête menée par PwC en 2013 arrivait à cette même conclusion<sup>16</sup>. Plus intéressant encore, un article de 1999 mentionnait déjà la tendance chez la génération X, alors âgée de 19 à 34 ans<sup>17</sup>.

En 1997, un quotidien américain interrogeait une experte des ressources humaines qui affirmait que la génération X ne souhaitait pas « être dirigée par l'entreprise » et aspirait à « avoir une vie » en dehors du travail. L'experte pointait également la grande impatience des jeunes à recevoir les promotions et avantages qu'ils estiment leur être dus<sup>18</sup>. Les auteurs de l'étude Fondapol et Kairos Future tiraient la même conclusion au sujet des membres de la génération Y au même âge : « la vie hors travail prend plus d'importance à leurs yeux ». Nous retrouvons ces traits caractéristiques chez la génération Z aujourd'hui.

De la même manière, une autre enquête Fondapol datant de 2011<sup>19</sup> pointait l'importance que les milléniaux accordaient au niveau de rémunération. Il s'agissait chez eux aussi du facteur le plus souvent cité pour qualifier un bon travail

<sup>15</sup> Fondapol et Kairos Future, « Les jeunes et le travail : des aspirations fortes dans des modèles sociétaux différents », *Les jeunes face à leur avenir : une enquête internationale, 2008* – réalisée en 2006 auprès de 22 000 personnes de 17 pays (Europe, Asie et États-Unis).

<sup>16</sup> « Les milléniaux veulent plus de flexibilité, la possibilité de changer leurs horaires : commencer leur journée de travail plus tard, par exemple, ou travailler la nuit, si nécessaire. » (traduction des autrices) – *PwC's NextGen: A global generational study*, 2013.

<sup>17</sup> Knight Ridder News Service, « Play Day: Employers Find Ways to Smooth Generational Divide », by Bernard J. Wolfson, August 21, 1999.

<sup>18</sup> The Atlanta Constitution 1997, as in *Quartz at Work*, « Gen X was as entitled and unmanageable as millennials are, based on commentary of the '90s », by Sarah Kessler, October 11, 2017.

<sup>19</sup> Fondapol et TNS Opinion, 2011, *la jeunesse du monde* – enquête réalisée auprès de 32 714 personnes issues de 25 pays.

(exception faite des jeunes marocaine, scandinave, chinoise et japonaise). Le critère était cité avant l'ambiance au travail et l'intérêt porté à l'activité professionnelle. Là aussi, le travail semblait être un moyen de gagner sa vie avant d'être un moyen de se réaliser.

Qu'en est-il du sentiment de défiance qui caractérise le rapport des jeunes au monde du travail ? A-t-il toujours existé ? Nous en avons trouvé mention en France, dans les travaux de 2008 du Centre d'études de l'emploi<sup>20</sup>, qui établit que les Français de moins de 30 ans adoptaient déjà « une attitude faite de méfiance et scepticisme vis-à-vis de l'entreprise ». Instabilité et discontinuité des carrières, comportements déloyaux des entreprises (promesses d'évolution ou d'embauche non tenues, licenciements de salariés de longue date) sont autant de facteurs, selon l'auteur du rapport, qui menaient les jeunes de l'époque « à évaluer au présent, dans une logique plus court-termiste que leurs aînés, la qualité de l'échange salarial qui s'opère entre eux et l'entreprise, et le respect de l'équilibre entre leur contribution et la rétribution qu'ils perçoivent en retour ». Travailler oui, toujours, jamais à tout prix.

En conclusion, il semblerait que les opinions exprimées par les jeunes d'aujourd'hui ne soient qu'une exacerbation d'aspirations existantes chez les générations précédentes et auxquelles aucune réponse n'a été apportée. Le sujet apparaît critique aujourd'hui et mérite toute l'attention des décideurs.

\*\*\*

---

<sup>20</sup> Centre d'études de l'emploi, « Les jeunes : un rapport au travail singulier ? Une tentative pour déconstruire le mythe de l'opposition entre les âges », par Béatrice Delay, septembre 2008.