

« LES JEUNESSES INTERNATIONALES AU TRAVAIL : DÉFIANCE ENVERS L'ENTREPRISE, DEMANDE POLITIQUE ? »

COMPTE-RENDU DE CONFERENCE

09/06/2022

Ramatoulaye Kassé

Le rapport EYES du think tank SKEMA PUBLIKA et tout particulièrement ses développements sur la méfiance des jeunes femmes internationales au travail ont donné lieu à une conférence tenue le 20 mai 2022 à Bruxelles et en ligne, en partenariat avec l'ONUDI Bruxelles. Les parties prenantes invitées ont pu exposer une utile diversité de points de vue et fournir des pistes pour avancer sur ce sujet majeur.

CONTEXTE

En introduction de la conférence, Patrick Gilabert souligne le caractère inédit de l'étude [EYES](#), ainsi que l'importance de la note consacrée aux jeunes femmes internationales au travail, objet de la conférence de ce jour. Il exprime l'importance pour l'ONUDI de travailler avec SKEMA PUBLIKA sur des sujets communs.

Claude Revel détaille les quatre spécificités de SKEMA PUBLIKA. Il s'agit d'un think tank résolument international qui s'appuie sur l'expertise de ses chercheurs présents sur les 5 continents et toujours sur des sources internationales. L'objectif de SKEMA PUBLIKA est d'éclairer les politiques publiques sur des sujets politiques et sociétaux en utilisant des signes précurseurs. Les travaux du think tank sont fondés sur une approche multidisciplinaire et hybride du traitement de l'information associant intelligence humaine et numérique. Les publications du think tank comportent des recommandations, des propositions opérationnelles à l'attention des décideurs pour mieux les guider dans leur prise de décision.

Le rapport EYES sonde les préoccupations politiques des 18-24 ans de 5 pays (Afrique du Sud, Brésil, Chine, États-Unis et France) autour de 5 sujets (médias traditionnels et presse, réseaux sociaux, nouvelles technologies, sécurité et monde du travail) définis comme majeurs par des groupes d'étudiants internationaux de l'école. Le but de cette étude inédite est de relayer en amont les opinions informelles des jeunes femmes auprès des décideurs. Le rapport EYES a démontré trois points majeurs :

- **les sujets abordés par les jeunes femmes sont similaires mais ne recouvrent pas la même réalité en fonction du pays.** Ceci devrait être pris en compte par les décideurs politiques pour éviter de mal comprendre les attentes des jeunes femmes ;
- les jeunes femmes appellent à **une régulation par l'État** sur plusieurs sujets ;
- **la méfiance des jeunes femmes envers le monde du travail.**

C'est sur ce troisième constat que s'appuient la conférence et la note spécifique qui a été tirée du rapport EYES.

LA MÉTHODOLOGIE UTILISÉE POUR LE RAPPORT EYES

Xavier Desmaison explique la méthodologie employée pour réaliser l'étude. Antidox a analysé les opinions spontanées (écoute des conversations en ligne) en s'appuyant sur une recherche par mots clés. Cette méthodologie est également un outil précieux pour cartographier des relations de pouvoir et des dynamiques de conversation en utilisant les données, y compris les données massives. Ainsi ce sont 55,5 millions de tweets publiés entre le 1^{er} juillet 2020 et le 30 juin 2021 qui ont été analysés. Les cinq thèmes choisis sont issus d'entretiens avec 36 étudiants de SKEMA de 10 nationalités.

Le choix de la plateforme s'est porté sur Twitter car c'est l'un des espaces privilégiés par les jeunes femmes pour s'exprimer et débattre. Xavier Desmaison évoque les biais potentiels que comporte cette méthodologie (représentativité des opinions

exprimées, conversation animée par des émotions fortes, manipulation de l'opinion en ligne, identification avec certitude de l'âge de la population concernée, influence de la crise Covid-19). L'analyse de la relation des jeunes au travail montre qu'ils abordent cette relation sous l'angle du risque et de la difficulté. En effet, l'un des mots qui revient le plus est « chômage » où il est mentionné dans 3,2 millions de tweets (sauf en Chine).

LES RAPPORTS DES JEUNESSES INTERNATIONALES AVEC LE MONDE DU TRAVAIL

Sarah Vallée présente la note consacrée aux jeunes femmes internationales au travail tirée du rapport EYES.

L'étude a permis de déceler une perception négative de l'entreprise générale et transnationale chez les jeunes. L'analyse des sentiments des tweets publiés sur le sujet de l'entreprise par les 18-24 ans a révélé que la moitié des tweets étaient à connotation négative en Afrique du Sud, au Brésil et aux États-Unis. Pour la France et la Chine, le taux se situe aux alentours de 35 %. Les tweets positifs sont de l'ordre de 10 % (20 % pour la France). **La note consacrée au travail a pour objectif de comprendre l'origine de cette défiance envers les entreprises.** Pour ce faire, les résultats de l'étude ont été croisés avec les travaux internationaux de think tanks et d'entreprises sur les perceptions des jeunes du monde du travail et des entreprises. Plusieurs constats ont émergé tels que :

- l'importance de la réputation de l'entreprise (éthique, positionnement politique, engagement sociétal ou environnemental, etc.) ;
- la volonté d'avoir un meilleur équilibre entre la vie personnelle et professionnelle (flexibilité horaire, congés payés, congés santé mentale, etc.) ;
- le travail est un moyen de subvenir aux besoins et plus un moyen de se réaliser ;
- la rémunération joue un rôle déterminant dans le choix du premier emploi ;
- le souhait d'une digitalisation efficace, sans être trop présente ;
- le sentiment d'être peu préparés à l'entrée sur le marché du travail (manque de compétences essentielles).

Face à ces constats, **deux grandes recommandations peuvent être adressées aux entreprises.** Ces dernières gagneraient à **adopter une digitalisation utile en conservant le lien social** (équilibre entre travail en présentiel et télétravail), ainsi qu'à **faire évoluer les pratiques en matière de RSE** (responsabilité sociale et environnementale) et à favoriser l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée. De leur côté, les pouvoirs publics et les organisations internationales pourraient apporter des solutions en incluant dans les enseignements au lycée et à l'université les *soft skills* nécessaires à une insertion réussie dans le monde du travail, ainsi qu'une meilleure formation à l'esprit critique dont les jeunes sont demandeurs. Enfin, les institutions et décideurs internationaux doivent entamer une réflexion sur de nouvelles formules pour favoriser l'insertion des jeunes dans les entreprises, notamment en repensant les relations au travail.

TABLE RONDE

Quatre intervenants partagent leurs points de vue sur les thématiques de la conférence :

- M. Pablo Cornide, gestionnaire des politiques Emploi des jeunes à la Commission européenne
- Mme Béatrice Richez-Baum, directrice générale d'[ecoDa](#) (European Confederation of Directors Association)
- Mme Raquel Torres Prol, vice-présidente de [JEUNE](#) (Jeunes Entrepreneurs de l'Union Européenne)
- M. Thomas Ruspil, étudiant à [SKEMA Business School](#), ancien président de l'association [PourParlers](#)

UNE DÉFIANCE NON GÉNÉRALISÉE

Thomas Ruspil indique que Twitter est souvent utilisé pour exprimer des sentiments négatifs, et émet quelques réserves sur certaines conclusions du rapport. En effet, la défiance des jeunes envers l'entreprise est réelle, mais la crise de la Covid-19 a entraîné l'émergence d'une montée de la critique du monde du travail et de l'entreprise. Ces critiques vont de pair avec la demande émanant des jeunes pour une meilleure mise en place des politiques RSE, le respect de l'environnement et des questions sociales par les entreprises.

Néanmoins, cette défiance ne saurait être généralisée. En effet, **les jeunes ayant fait des études supérieures et dont les parents ont une stabilité professionnelle ont beaucoup moins de chance de développer une méfiance envers les entreprises.** La demande de positionnement politique ou éthique des entreprises découle de jeunes ayant fait des études leur permettant de choisir leur emploi et l'entreprise pour laquelle ils souhaitent travailler. Cependant, cette situation est à mettre en perspective dans les pays non occidentaux (à l'exception de la Chine).

Selon le Workforce Institute (2019), 54 % des jeunes considèrent le salaire comme le critère le plus important lorsqu'ils choisissent leur premier emploi. Or, le salaire évolue certes en fonction des années d'études, mais surtout en fonction des compétences acquises, du secteur d'emploi, du pays.

Pour améliorer la vision du monde du travail et amoindrir la défiance de l'entreprise, les pouvoirs publics devraient favoriser la rencontre très en amont entre les élèves (collège, lycée) et des personnes insérées dans le monde du travail. Les entreprises doivent aussi se transformer pour répondre aux nouvelles préoccupations des jeunes, en adoptant un rôle politique davantage tourné vers la RSE pour contribuer au bien commun. La montée de l'entrepreneuriat, l'essor du télétravail peuvent aussi être des pistes intéressantes et constituer une réponse au manque de transformation des entreprises.

FAIRE ENTENDRE LA VOIX DES JEUNES AUPRÈS DES DÉCIDEURS EUROPÉENS ET DES ENTREPRISES

Raquel Torres Prol présente les actions de JEUNE. L'association représente 1,6 million de jeunes dans plus de 20 pays intéressés par le monde de l'entreprise. JEUNE a trois objectifs : soutenir des associations d'entrepreneurs dans toute l'Europe, représenter les jeunes entrepreneurs et porter leur voix auprès des organisations européennes, lutter contre le chômage et trouver des solutions pour favoriser l'emploi des jeunes. Au niveau des institutions européennes, plusieurs actions ont été mises en place pour favoriser l'entrepreneuriat des jeunes tels que « Erasmus pour jeunes entrepreneurs », un programme d'échanges transfrontaliers qui a permis depuis 2009 de soutenir plus de 10 000 entrepreneurs pour aller se former auprès de dirigeants de PME dans les pays participants à l'initiative. Depuis la pandémie de Covid-19, les jeunes incitent encore plus les entreprises à se prononcer ou à prendre position sur des enjeux sociétaux (boycott, campagne sur les réseaux sociaux, discussion en ligne, etc.). Les réseaux sociaux sont devenus un forum d'opinion pour les jeunes (favorisés ou défavorisés) et également un moyen de provoquer le changement des entreprises. **L'entreprise doit se transformer pour répondre aux attentes des jeunes et réparer le lien avec eux.**

UNE TRANSFORMATION INDISPENSABLE DES ENTREPRISES POUR RÉPONDRE AUX ENJEUX DE SOCIÉTÉS ET AUX ATTENTES DES JEUNES

Béatrice Richez-Baum présente ecoDa, la Confédération européenne des associations d'administrateurs. Les administrateurs siègent dans les conseils d'administration et sont chargés de la stratégie et de la supervision de l'entreprise. Leur rôle évolue beaucoup aujourd'hui, puisqu'ils doivent analyser l'environnement de l'entreprise, alerter sur les changements et adapter l'organisation de l'entreprise en conséquence. Il y a un changement énorme de paradigme sur le fonctionnement et le rôle des administrateurs (attirer des profils plus jeunes qualifiés sur les sujets émergents, entrée des salariés dans les conseils, création de comités avec des jeunes pour recueillir leur sentiment, etc.).

Les entreprises n'ont plus le choix, mais l'obligation de se positionner sur les sujets de société, ce qui est renforcé par les nombreuses législations (encadrement des politiques rémunérations, diversité des conseils d'administration, transparence, lanceurs d'alerte, devoir de vigilance au niveau de l'Union européenne, loi Pacte en France). Les entreprises vont devoir veiller à ce que tous leurs fournisseurs dans les chaînes de valeur respectent les règles internationales (standards internationaux). Tous ces changements impliquent une adaptation ou un changement *de business model*, ce qui est un vrai sujet de préoccupation pour les conseils d'administration. Désormais, les entreprises ne peuvent durer que si elles maîtrisent leur risque réputationnel et si elles justifient de leur utilité à l'ensemble de la société.

La pression vient du législateur, de la société civile, mais aussi des investisseurs. En effet, dans le cadre de la taxonomie européenne (classification des activités économiques ayant un impact bénéfique sur l'environnement), les investisseurs doivent financer des projets verts. La pression sur les entreprises est donc réelle et elles sont en train de remplacer d'une certaine manière les acteurs publics, pour mettre en œuvre ce que les gouvernements ne parviennent pas à faire. La défiance des jeunes envers l'entreprise est un sujet de préoccupation majeure au sein des entreprises. Du côté des entreprises, **quatre hypothèses peuvent expliquer la méfiance des jeunes** :

- un décalage dans le temps entre les changements effectués par les entreprises et la perception de ces évolutions par la société civile. En effet, la formation de l'opinion publique prend du temps et nécessite d'aller

au-delà des idées préconçues. Les changements induits par les entreprises ne sont peut-être pas encore perçus par la société ;

- une communication du législateur qui n'est pas appropriée. Les entreprises perçoivent cette multiplication des législations davantage comme une sanction, que comme une aide à l'accompagnement vers des objectifs durables. Le législateur ne devrait pas stigmatiser les entreprises mais se positionner comme accompagnant des changements ;
- une frilosité des entreprises qui craignent désormais de communiquer sur leurs activités pour limiter tous risques réputationnels (bad buzz, campagne de dénigrement sur les réseaux sociaux, médias qui mettent en avant souvent les entreprises peu vertueuses, etc.) ;
- une attente des jeunes qui est peut-être trop grande et qui est due à une méconnaissance de ce qu'est une entreprise. Ceci peut être dû au fait que les entreprises ont raté leur communication vis-à-vis de leurs salariés, qui ont ensuite transmis une image faussée aux jeunes.

Pour résoudre cette défiance, les entreprises pourraient s'appuyer sur leur gouvernance en tant qu'agent de changement. Les entreprises peuvent aussi s'adosser sur leur raison d'être (loi Pacte en France), en investissant les salariés dans un projet commun qui servira de repère et créera de l'unité et du sens.

L'exploration de nouveaux modes organisationnels comme les entreprises libérées (non hiérarchiques) peuvent aussi satisfaire la nouvelle génération qui a besoin d'avoir un contrôle sur les missions qui lui sont confiées par les entreprises, dans une approche collaborative. Ce mode d'organisation invite à repenser la gestion des risques, demande un engagement plus fort des salariés et modifie les responsabilités de chacun au sein de l'entreprise, et notamment, celui du dirigeant. Ceci a un impact sur la gouvernance des entreprises et pousse à mettre en place une culture d'entreprise différente.

Les attentes en termes de rémunération des jeunes décrites dans l'étude EYES peuvent surprendre et semblent contradictoires au vu des attentes de responsabilité non financière des entreprises. Alors que les entreprises sont invitées à dépasser l'approche purement financière, les jeunes semblent donner la priorité à leur niveau de rémunération pour choisir leurs premiers emplois.

LES ACTIONS DE LA COMMISSION EUROPÉENNE EN FAVEUR DE L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES JEUNES

Pablo Cornide expose le rôle de la Commission européenne sur l'emploi des jeunes, notamment sur la Garantie rapprochée pour la jeunesse. Depuis 2013, cet engagement, pris par tous les pays membres de l'UE, a pour objectif de garantir que tous les moins de 30 ans bénéficient d'un accompagnement de qualité pour l'emploi, la formation continue, l'apprentissage ou un stage, quatre mois après la perte de leur emploi ou la fin de leurs études. L'objectif est d'aider les jeunes NEET (jeunes ne travaillant pas et ne suivant ni études ni formation) à acquérir les compétences professionnelles adaptées, y compris numériques et écologiques, pour s'insérer durablement dans le monde du travail. Ce dispositif est renforcé par le Pacte européen sur les compétences, le socle européen des droits sociaux, la directive « Conditions de travail transparentes et prévisibles » ou encore l'Alliance européenne pour l'apprentissage. Les États membres et la Commission ont donc posé les structures juridiques en prenant en compte les évolutions sociétales et les attentes des jeunes. Des actions de communication directes de la Commission vers les jeunes (applications, événements, réseaux sociaux dédiés, etc.) sont déjà en place, même si elles restent perfectibles.

En matière de rémunération, au sein de l'Europe, il y a une masse de jeunes vulnérables qui n'ont pas le choix de leurs salaires ou de leurs indépendances. Les jeunes hautement qualifiés ou non sont souvent peu préparés à l'insertion professionnelle et ont une méconnaissance du monde du travail, avec des attentes qui ne sont parfois pas réalistes. Pour pallier ce problème, des acteurs publics et privés travaillent sur ces attentes, ainsi que sur les *soft skills* nécessaires à l'entrée sur le marché de l'emploi. **Les décideurs publics peuvent se saisir de ces problèmes en adaptant et en modernisant les politiques publiques consacrées au travail** (mise en place de programmes plus efficaces, meilleure sélection des participants). Il est aussi indispensable d'inclure les *soft skills* et la vision du monde de l'entreprise dans l'enseignement dès le collège pour restaurer la confiance avec les jeunes.

CONCLUSIONS ET ÉCHANGES AVEC LE PUBLIC

Patrick Gilabert conclut le débat en indiquant que si les résultats de la France sont bons, en comparaison avec les autres pays de l'étude, cela est sans doute le résultat des politiques publiques volontaristes avec l'appui de la Commission européenne. Il réitère son souhait d'aller plus loin sur ces sujets.

Les échanges avec le public ont fait émerger des constats intéressants permettant d'alimenter et de prolonger la réflexion. Il est constaté que dans les conversations sondées pour réaliser l'étude EYES, les jeunes n'ont pas mentionné la taille de l'entreprise. Ils ne semblent pas faire de différence entre les PME d'une part, et les grandes entreprises d'autre part. L'étude ne s'est pas penchée sur cette question, car ce n'était pas son objet. En effet, l'objectif de EYES était de saisir les perceptions des jeunes sur cinq sujets politiques, dont le travail. L'étude ne s'intéressait pas non plus au revenu minimum pour qu'un jeune puisse vivre sans le soutien familial, mais ceci pourra faire l'objet de nouvelles pistes de réflexion.

La question du salaire du premier emploi est soulevée. Elle est soulevée dans l'étude EYES, avec les mêmes constats pour chaque pays, mais pour des raisons probablement différentes. La vision d'un salaire « mérité » et de l'équilibre vie publique et vie privée est surtout occidentale. Dans les pays moins favorisés économiquement, les jeunes cherchent surtout à occuper un emploi en fonction des opportunités qui leur sont présentées. La dichotomie entre la rémunération et les attentes sociétales des jeunes envers l'entreprise peut trouver une réponse en incitant les jeunes à regarder davantage la politique salariale d'une entreprise (évolution du salaire, primes, avantages, etc.) que la rémunération perçue à l'entrée dans la structure. C'est également un moyen d'engager les salariés sur le long terme dans le développement de l'entreprise.

Au sujet de la défiance des jeunes envers l'entreprise, la question de l'image qui en est donnée dès l'école est primordiale. En effet, dans les enseignements au collège et au lycée, les enjeux environnementaux et les inégalités sociales semblent souvent étudiés en « incriminant » l'entreprise. Ceci est renforcé par le fait que les jeunes rencontrent très tardivement les entreprises dans leur cursus.

De plus, les différentes actions des institutions européennes ou des pouvoirs publics sont souvent méconnues des jeunes ou ne leur parviennent pas du tout.

Ces deux facteurs peuvent être des explications supplémentaires à la méfiance des jeunes envers les entreprises.

Retrouvez les publications de SKEMA PUBLIKA :

- [Étude EYES](#)
- [Note consacrée aux jeunes internationales au travail](#)

Suivez SKEMA PUBLIKA :



Suivez l'ONUDI Bruxelles :


