

LE TRAVAIL DES JEUNES EN TRANSITION DANS LE MONDE

Reflet d'une société en quête de sens

Rapport établi sous la direction de Claude Revel,
avec Ramatoulaye Kassé

et la participation d'un groupe de travail composé de Salima Benhamou (France
Stratégie), Cyril Cosme (OIT), Patrick Gilabert (ONUDI), Jean-Claude Javillier (OIT),
Béatrice Richez-Baum (ecoDa) et Thomas Ruspil (SKEMA Business School)

Février 2024

SKEMA PUBLIKA

SKEMA Publika est un think tank international indépendant qui a pour objectif d’anticiper et de penser les transformations sociétales et géopolitiques de demain. Il alimente le débat public et émet des recommandations pour les décideurs nationaux et internationaux.

Adossé à SKEMA Business School, le think tank aborde des sujets politiques et sociétaux ayant trait aux politiques publiques. Il les aborde sous l’angle des signes précurseurs, anticipe et formule des recommandations pour « l’après ». Il adopte une approche multidisciplinaire et hybride du traitement de l’information, associant intelligences humaine et numérique.

Retrouvez nos travaux sur : <https://publika.skema.edu/>

TABLE DES MATIÈRES

Résumé exécutif	4
Introduction	8
Objectifs du rapport.....	8
Nos bases de travail	9
I. Le travail des jeunes – une réalité ?	12
1. De la (non) pertinence de la « génération Z »	12
2. Une jeunesse mondiale confrontée à une pluralité de marchés de l’emploi	13
a. Marchés de l’emploi ouverts et marchés de l’emploi fermés : quelles priorités pour les jeunes ?	13
b. L’attrait du travail informel sur les marchés de l’emploi fermés	13
c. Promouvoir le travail décent et l’économie formelle partout	14
d. Une pyramide des besoins, mais des aspirations fondamentales comparables	15
3. Jeunes et moins jeunes : des revendications différentes ?	16
a. Des jeunes porteurs de l’esprit du temps.....	16
b. Un contrat social de travail dégradé.....	17
c. Les jeunes, caisse de résonance d’aspirations intergénérationnelles	17
4. Quelles sont les attentes des jeunes ?	18
a. Demande de sens : exemplarité et engagement.....	18
b. Inquiétudes et défiances généralisées ?.....	19
II. Que faire pour répondre aux aspirations des jeunes en matière de travail ?	22
1. Institutions	22
a. Défiance au travail et contexte de la représentation des jeunes dans le débat public.....	22
b. Assurer une représentation effective et efficace des jeunes dans l’élaboration des politiques liées à l’emploi	22
2. Entreprises	24
a. Inspirer confiance	24
b. Managers : épanouissement, sens et <i>storytelling</i>	25
c. Inventer l’entreprise de demain	26
III. Évolutions techniques et sociétales et attentes de la jeunesse	29
1. L’économie verte, une évolution positive pour la relation des jeunes au travail ?	29
2. Numérique et IA.....	30
a. Numérisation de l’emploi : les jeunes en pole position ?.....	30
b. Intelligence artificielle : une (r)évolution aux conséquences incertaines	31
Conclusion	38
Auteurs	39
Bibliographie	40

RESUME EXECUTIF

Le rapport *EYES*¹ portant sur les préoccupations des jeunes à travers le monde ayant fait ressortir un sentiment de défiance vis-à-vis de l'entreprise ainsi qu'une série de craintes partagées internationalement, nous avons souhaité aller plus loin dans l'exploration de la relation de la jeunesse au travail. L'étude qui suit, articulée en trois parties, dresse plusieurs constats et tire quelques enseignements pour les différents acteurs concernés.

1. Le travail des jeunes – une réalité ?

Dans une première partie examinant la légitimité d'un traitement des « jeunes » comme une réalité homogène, nous illustrons d'abord **le manque de pertinence du recours à la notion de « génération Z »** pour saisir la façon dont la jeunesse appréhende le monde professionnel.

À l'aide de la distinction entre marchés de l'emploi ouverts et marchés de l'emploi fermés, nous soulignons ensuite l'existence d'une pyramide des besoins relatifs à l'environnement de travail. La réalité d'une telle pyramide explique d'ailleurs la priorité accordée par les jeunes d'Amérique du Nord et d'Europe à leur bonheur personnel, là où ceux vivant dans d'autres régions du globe se soucient davantage de leur réussite, en particulier professionnelle². Sans une certaine sécurité – financière, contractuelle etc. -, les considérations environnementales, sociales et de gouvernance ne peuvent qu'être reléguées au second plan lors de la recherche d'emploi. Ces éléments appuient l'idée selon laquelle, **bien qu'étant confrontées à des réalités économiques structurellement distinctes, les jeunes originaires de différents pays n'en demeurent pas moins comparables** : une fois prise en compte la hiérarchie des besoins, **il devient possible de déceler des aspirations fondamentales communes**.

Loin d'être complètement étrangères aux préoccupations des générations précédentes, **ces attentes matérialisent l'esprit du temps**. Ainsi, tous âges confondus, **le modèle d'emploi en vigueur séduirait de moins en moins en nourrissant le sentiment d'un « contrat social de travail » dégradé**. Il conviendrait de ce fait de le réinventer. Les diagnostics effectués quant au besoin de sens, à l'individualisme, à la défiance et à la relation marchande qu'auraient désormais les jeunes avec l'entreprise sont sans doute hâtifs lorsque de telles caractéristiques sont attribuées à leur seul âge. D'ailleurs, à rebours de ce qui a pu être affirmé, les jeunes ne semblent pas *spontanément* plus réceptifs aux nouvelles formes de travail popularisées après la pandémie de Covid-19 (*flex office, coworking* etc.)³. De nombreux facteurs suggèrent que les revendications des jeunes en matière d'emploi sont l'expression d'insatisfactions sociales latentes plus larges auxquelles les décideurs publics et privés ne sont pas parvenus à répondre.

Aussi, s'il est vrai que « [les] jeunes générations ont intégré une [plus grande] volatilité des expériences professionnelles »⁴, elles ne semblent pas pour autant remettre en cause le modèle de l'entreprise *en soi*. **La défiance exprimée par les jeunes s'inscrit dans le contexte d'une crise de confiance envers les institutions et envers l'avenir, qui aurait débuté dès 2007-2008 à la suite de la crise financière internationale**⁵. Nos interlocuteurs se sont d'ailleurs demandé si la succession de crises qui ont depuis marqué notre époque n'avait pas conduit les individus à développer une plus forte aversion au risque qu'au cours des périodes antérieures.

¹ SKEMA Publika. (2021, 11 octobre). *Rapport EYES : quelles sont les préoccupations des jeunes internationales ?*. <https://publika.skema.edu/fr/rapport-eyes-2021/>

² Higher Education for Good Foundation (2023, septembre). *Youth Talks*. <https://youth-talks.org/>, pp. 48, 51

³ Poirel, G. & Coppola, M. (2021, 12 mars). Wrong numbers. Why a focus on age can mislead workforce development. *Deloitte Insights*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/post-pandemic-talent-strategy-generations-in-the-workplace.html>

⁴ Sénat. (2021, 8 juillet). *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?*. <https://www.senat.fr/notice-rapport/2020/r20-759-notice.html>

⁵ OCDE. (2021, 8 juillet). *La gouvernance au service des jeunes, de la confiance et de la justice intergénérationnelle. Des politiques adaptées à toutes les générations ?*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/la-gouvernance-au-service-des-jeunes-de-la-confiance-et-de-la-justice-intergenerationnelle_57092ccc-fr

Quoi qu'il en soit, le travail étant manifestement au centre d'une évolution sociétale globale, **les problématiques soulevées ne peuvent être dissociées de considérations sur la qualité et le niveau de vie de la population** dans son ensemble.

2. Que faire pour répondre aux aspirations des jeunes en matière de travail ?

Dès lors, notre deuxième partie a pour but de présenter les options qui s'offrent aux acteurs impliqués – institutions et entreprises – afin de rétablir un lien avec les jeunes et par là contribuer positivement au renouveau de leur rapport au travail. D'une façon générale, **la première étape pour ces parties prenantes est d'abaisser leurs barrières à l'entrée. Du côté des institutions et des pouvoirs publics, il importe d'œuvrer à une représentation effective et efficace des jeunes au sein des instances décisionnelles.** Cela est vrai pour l'élaboration des politiques publiques en général et non uniquement pour celles relatives à l'emploi. Comme le résume l'OCDE : **pas de confiance sans participation**⁶. Pour rendre les normes sociétales acceptables, il faut assurément que chacun ait la possibilité de prendre part à leur production.

En ce qui concerne les entreprises, celles-ci doivent avant tout s'assurer de la cohérence des valeurs qu'elles affichent et des promesses qu'elles font en matière de responsabilité avec leurs actions. La jeunesse est à n'en pas douter particulièrement attentive à la notion d'exemplarité et à sa dimension inspirante du fait de l'évanouissement de l'autorité dans nos sociétés contemporaines.

Les entreprises devraient de surcroît revoir à la baisse leurs exigences en matière d'expérience professionnelle requise préalablement à l'embauche afin de signaler clairement leur intérêt pour le potentiel des candidats et ainsi favoriser une relation de confiance avec les collaborateurs. La formation continue semble par conséquent être un outil non négligeable d'attraction et de rétention des talents.

Dans le but de répondre à la demande de sens émanant de la jeunesse et d'éviter de provoquer l'incompréhension des collaborateurs en cas d'écart observé entre les décisions prises par la direction et leurs effets, les entreprises devraient également **mettre l'accent sur la traduction de leurs objectifs extra-financiers et de leur raison d'être en missions et accomplissements individuels concrets. Le rôle des managers est ici crucial puisque ce sont eux qui doivent faire entrer le travail des employés dans une narration cohérente articulant stratégie et terrain, pour donner du sens au quotidien, en montrant à chacun en quoi il contribue au projet collectif.** C'est en outre aux managers que revient la tâche d'inspirer un sentiment de sécurité psychologique⁷ parmi les membres de leurs équipes. Il faut donc que le bien-être des individus devienne un indicateur de performance au même titre que les indicateurs financiers pour les responsables intermédiaires. La posture des jeunes managers (âgés de moins de 35 ans) est ici révélatrice d'injonctions paradoxales : s'ils intègrent mieux les problématiques évoquées précédemment dans l'accomplissement de leur fonction (par exemple en demandant à être davantage formés aux risques psycho-sociaux), ils se sentent pourtant moins légitimes que leurs aînés dans son exercice. Les jeunes managers semblent en effet ne pas se donner suffisamment de temps pour acquérir les compétences dont ils ont besoin⁸.

Pour contribuer à la réinvention du contrat social de travail actuellement perçu comme dégradé, les entreprises doivent enfin veiller à favoriser la transmission intergénérationnelle des savoirs et des savoir-faire. Cela peut paraître contre-intuitif, **mais donner un nouveau souffle à l'adhésion collective à l'emploi salarié passe par l'acceptation d'une individualisation du rapport au travail**⁹.

⁶ OCDE. (2021, 8 juillet). *La gouvernance au service des jeunes, de la confiance et de la justice intergénérationnelle. Des politiques adaptées à toutes les générations ?*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/la-gouvernance-au-service-des-jeunes-de-la-confiance-et-de-la-justice-intergenerationnelle_57092ccc-fr

⁷ Théorisée par Amy Edmondson, la notion de « sécurité psychologique » se définit comme le sentiment qu'ont les membres d'une équipe de pouvoir exprimer librement des idées, des préoccupations, de prendre des initiatives, de poser des questions et d'admettre des erreurs sans craindre de subir des représailles ou d'autres conséquences négatives. Cf. Gallo, A. (2023, 15 février). What Is Psychological Safety?. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>

⁸ Alan & Harris Interactive. (2023, avril). *Soutien, responsabilité et attractivité : repenser le rôle du manager*. <https://alan.com/fr-fr/l/barometre-bien-etre-mental-avril2023>

⁹ Sans pour autant individualiser les *conditions contractuelles* du travail, qui sont quant à elles prévues par la convention collective.

3. Évolutions techniques et sociétales et attentes de la jeunesse

Pour évaluer les conséquences qu'elles seraient susceptibles de produire sur la jeunesse, la dernière partie de notre enquête analyse **deux tendances saillantes en lien avec le monde professionnel : (1) l'émergence de l'économie verte pour répondre aux défis environnementaux et (2) la numérisation et l'automatisation des métiers par l'intelligence artificielle (IA)**. Les jeunes se trouvent en première ligne face à ces changements.

Ainsi, non seulement **les bouleversements climatiques ont des effets directs et quantifiables sur le monde du travail**, mais **ceux-ci touchent particulièrement les travailleurs pauvres et issus du secteur informel – parmi lesquels les jeunes sont surreprésentés**. Face à de tels phénomènes, le développement de l'économie verte – qui aspire à « une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale, tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources »¹⁰ – et ses 25 millions de nouveaux emplois paraissent être une aubaine pour des jeunes en quête de sens. Néanmoins, outre les obstacles que constituent les lacunes – manque de connaissances techniques, de compétences en gestion financière etc. – identifiées par l'OIT¹¹ pour permettre à la jeunesse de pleinement bénéficier de cette dynamique, **c'est le risque du travail informel – sa précarité, son instabilité – qui guette ce nouveau champ d'activité**.

De la même manière, en sus d'offrir des opportunités asymétriques aux jeunes selon leur localisation géographique et leur appartenance nationale, la numérisation des métiers, et plus particulièrement l'introduction de l'IA au sein des organisations, met en péril la pérennité de l'emploi. **Grâce à ce « stagiaire haut de gamme »¹² que constituent les programmes d'IA générative, Goldman Sachs évoque la possible automatisation de l'équivalent de 300 millions de postes aux États-Unis et en Europe¹³**. En admettant que celle-ci n'aboutisse pas à une pure destruction mais simplement à une transformation drastique des métiers, il n'en demeure pas moins que l'utilisation croissante de l'IA s'accompagne dans l'immédiat d'une suppression massive de tâches pour lesquelles il fallait autrefois disposer d'une main d'œuvre qualifiée et de la création simultanée d'un immense réservoir de travailleurs du clic disponibles pour répertorier et cataloguer de grandes quantités de données textuelles, sonores ou visuelles. Autrement dit, **le développement de l'IA – en particulier générative – va pour l'instant de pair avec une précarisation des conditions de travail, à laquelle les jeunes diplômés sont particulièrement exposés**.

En outre, l'IA étant « par nature imprévisible, parce qu'auto-apprenante »¹⁴, **il apparaît nécessaire pour les entreprises d'épouser elles-mêmes une dynamique apprenante et d'œuvrer à la préservation de la diversité des compétences de leurs employés**, ceux-ci devant ensemble réunir savoir-faire techniques et connaissances multidisciplinaires afin de pouvoir prendre du recul et exercer leur esprit critique dans le déploiement et la gestion de cette technologie.

Conclusion

Il ressort de notre étude que le **principal risque auquel sont et seront confrontés les jeunes aspirant à s'insérer sur le marché du travail est l'informalité et la précarité de l'emploi**. La priorité absolue face aux évolutions techniques et sociétales mises en avant ci-dessus doit donc être – comme le suggère l'OIT – de **promouvoir l'économie formelle et de garantir des conditions de travail décentes**. Dans un environnement mouvant, le modèle de l'entreprise et de l'emploi d'hier s'avère souvent dépassé, mais celui de demain reste encore à inventer. Nous sommes présentement dans un « entre-deux », source de frustration et de malentendus.

¹⁰ UNEP. (s.d.). *Green economy*. <https://www.unep.org/regions/latin-america-and-caribbean/regional-initiatives/promoting-resource-efficiency/green>

¹¹ OIT. (2022, 1^{er} août). *Comment travailler dans l'économie verte ? Guide destiné aux jeunes, aux chercheurs d'emploi et à ceux qui les accompagnent*. https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_854023/lang-fr/index.htm

¹² Voir le propos de Ethan Mollick dans Verma, P. & De Vynck, G. (2023, 2 juin). ChatGPT took their jobs. Now they walk dogs and fix air conditioners. *The Washington Post*, <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/06/02/ai-taking-jobs/>

¹³ Goldman Sachs. (2023, 26 mars). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. https://www.ansa.it/documents/1680080409454_ert.pdf

¹⁴ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle : Évaluation, illustrations et interrogations*. <https://repositorio.cepal.org/items/4ee5668c-7405-434b-8714-3cd524d6735d>

Pour que les aspirations des jeunes puissent être exprimées sereinement et pour que les organisations soient en mesure d'y apporter une réelle solution, leurs besoins primaires doivent être satisfaits. L'emploi stable et formel étant perçu comme un moteur de projets de vie permettant de participer de manière accrue aux sphères sociale et politique, ce n'est qu'à cette condition que les jeunes pourront retrouver confiance en l'avenir. **La réinvention du contrat social de travail doit donc s'appuyer sur une base de garanties minimales non négociables concernant les salaires et la sécurité de l'emploi.** Partant, celles-ci devraient être mieux intégrées aux régulations. Il reste dès lors à déterminer l'échelon – national ou international – auquel il conviendrait d'élaborer puis d'adopter ces normes, et le degré de contrainte – volontaires ou obligatoires – qui leur permettrait d'être le plus efficaces.

Au niveau mondial, face à un droit du travail parfois absent et à des employeurs préférant la dérégulation, **l'OIT pourrait par exemple élaborer un ensemble de standards sur lesquels les pays membres seraient tenus de s'aligner, à l'image de sa Convention du travail maritime de 2006** qui « constitue un véritable code du travail mondial pour les gens de mer » et leur assure « des conditions de vie et de travail décentes »¹⁵.

¹⁵ Sénat. (2012, 15 février). *Convention du travail maritime* [projet de loi]. <https://www.senat.fr/leg/pjl11-376.html>

INTRODUCTION

OBJECTIFS DU RAPPORT

Le rapport *EYES*¹⁶ de SKEMA Publika a identifié une série de craintes relatives au monde du travail partagées internationalement par les jeunes et a souligné l'existence chez ces derniers d'un sentiment de défiance vis-à-vis de l'entreprise¹⁷. Leurs opinions ne sont toutefois pas si tranchées, comme nous avons pu le constater lors de la conférence que nous avons réalisée en partenariat avec l'ONUDI en mai 2022 à Bruxelles¹⁸. **De nombreuses interrogations subsistent autour de leur relation au travail, notamment concernant leur démotivation supposée, leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et la perception qu'ils ont de celle-ci, leurs liens avec les institutions ainsi que leur rapport au collectif.**

La méfiance exprimée par la jeunesse est diffuse, porte sur les conditions autant que sur le fond. Peut-on aller jusqu'à dire qu'elle interroge les présupposés sous-jacents à l'organisation contemporaine du travail ? Quoi qu'il en soit, les avis exprimés révèlent des insatisfactions non traitées.

C'est à partir de ces constats que nous avons souhaité aller plus loin, à l'occasion d'une analyse multifacette, avec l'aide de spécialistes de divers horizons au sein d'un groupe de travail et via l'audition d'experts¹⁹, à partir d'une revue de littérature²⁰ **et dans un but opérationnel, pour éclairer les décideurs publics et privés et participer au débat public.** Nous avons tenté de dégager les principales tendances qui se dessinent pour les années à venir, en **traquant la nuance**, fondamentale sur ce sujet, en insérant notre réflexion **dans un cadre politique et social** plus large que les seuls aspects du travail et de l'emploi et en **l'étendant au monde non-occidental**. Notre réflexion n'a pas de prétention scientifique mais a pour but de partager des analyses fondées sur des connaissances et des expériences multidisciplinaires.

Se concentrer sur les jeunes est important car ils représentent l'avenir. **Nous avons cependant conscience que les préoccupations liées à un monde du travail en évolution concernent également les autres générations et nous chercherons en filigrane à savoir si les aspirations des jeunes sont différentes de celles de leurs aînés.**

La période de crise sanitaire liée au COVID-19 est venue bousculer davantage une relation déjà mouvementée entre la jeunesse et le marché de l'emploi. De nombreuses publications évoquent une « quête de sens » au travail avec la volonté de trouver un emploi en adéquation avec ses propres valeurs. Cette recherche va-t-elle jusqu'à remettre en cause ce que nous prenions jusqu'à présent pour des fondamentaux ? Est-ce le cas partout dans le monde ? Les multiples points de vue que nous aborderons n'ont pas vocation à être opposés, mais sont au contraire complémentaires et révélateurs des défis que doivent relever les politiques publiques tant au niveau national qu'international.

Le think tank SKEMA Publika souhaite sur ce sujet, comme sur d'autres, **dégager les signaux faibles et les voies d'évolution**, pour formuler des pistes de réponses sans modèle préconçu.

Ce rapport s'articule en trois parties :

1. Le travail des jeunes – *une* réalité ?
2. Que faire pour répondre aux aspirations des jeunes en matière de travail ?
3. Évolutions techniques et sociétales et attentes de la jeunesse

¹⁶ SKEMA Publika. (2021, 11 octobre). *Rapport EYES : quelles sont les préoccupations des jeunes internationales ?*. <https://publika.skema.edu/fr/rapport-eyes-2021/>

¹⁷ Revel, C. & Vallée, S. (2022, 31 janvier). La jeunesse au travail : défiance envers l'entreprise et demande politique. SKEMA Publika, <https://publika.skema.edu/fr/jeunesse-travail-defiance-entreprise-demande-politique/>

¹⁸ SKEMA Publika. (2022, 20 mai). *Conférence sur les jeunes internationales au travail [avec ONUDI Bruxelles]*. <https://publika.skema.edu/fr/evenement/conference-sur-les-jeunes-internationales-au-travail/>

¹⁹ Voir la liste des membres du groupe de travail et des experts auditionnés en annexe (rubrique « Auteurs »).

²⁰ Voir la bibliographie.

NOS BASES DE TRAVAIL

En octobre 2021, nous publions le rapport *EYES (Emergy Youth Early Signs)*²¹ consacré aux préoccupations des jeunes de cinq pays (Afrique du Sud, Brésil, Chine, États-Unis et France). De juillet 2020 à juin 2021, nous avons analysé 2,8 millions de tweets émis par des jeunes âgés de 18 à 24 ans. 53 200 de ces tweets, publiés par 4 900 jeunes, contenaient les expressions « monde du travail » ou « monde professionnel ». Il ressort de cette étude que les jeunes évoquent l'entreprise en des termes plutôt négatifs. C'était le cas de 48% des tweets des jeunes Étatsuniens, Brésiliens et Sud-africains, contre 37% des tweets émis par les jeunes Français et 34% de ceux des jeunes Chinois sur ce réseau social. Cet a priori peu flatteur partagé par les jeunes issus de cinq pays différents interroge les paradigmes qui régissent aujourd'hui le travail salarié. La perception négative de l'entreprise s'étend en outre au monde du travail en général, qui génère appréhension et critiques.

Notre rapport permettait de dresser les constats suivants :

- Les jeunes portent un regard moralisateur sur l'entreprise.
- Ils aspirent à une numérisation efficace.
- Ils désirent parvenir à un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.
- Ils considèrent l'emploi comme un moyen de subvenir à leurs besoins 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.

Nous avons de ce fait formulé les recommandations suivantes :

- *À destination des entreprises :*
 - Embrasser la numérisation 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 une formation aux *soft skills* nécessaires à une entrée réussie sur le marché de l'emploi, tout en répondant à une autre demande des jeunes : contribuer au développement de leur esprit critique.

Ces constats sont confortés par ceux d'autres études.

Le rapport de l'Organisation internationale du Travail (OIT) intitulé *Global Employment Trends for Youth 2022. Investing in transforming futures for young people*²² présente les indicateurs et les tendances du marché de l'emploi des jeunes dans un contexte encore perturbé par la pandémie de Covid-19. En 2022, le nombre de jeunes au chômage dans le monde s'élevait environ à 73 millions, soit 6 millions de plus qu'en 2019. Le Covid-19 a eu un impact sur l'apprentissage de plus de 1,6 milliard d'élèves, provoquant au sein d'une même génération une baisse des capacités de lecture et d'écriture et créant par conséquent des inégalités entre celle-ci et les autres, ce qui risque d'affecter le futur de ces individus. Le rapport met aussi en lumière les difficultés que présente désormais pour les jeunes l'entrée sur le marché du travail en raison de la crise sanitaire (perturbations de l'enseignement et de la formation, difficultés à atteindre les ODD²³, chômage, taux d'activité, etc.), tout en explorant les perspectives d'amélioration (opportunités de l'économie verte, bleue, orange, du numérique et du soin) et en proposant des recommandations destinées aux décideurs publics. Le rapport en appelle à des actions politiques décisives portant sur le long terme (revoir les structures économiques, les rendre plus inclusives, résilientes et durables).

²¹ SKEMA Publika. (2021, 11 octobre). *Rapport EYES : quelles sont les préoccupations des jeunes internationales ?*, op. cit.

²² OIT. (2022, août). *Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm

²³ Objectifs de développement durable tels que définis par l'Organisation des Nations unies.

En novembre 2022, la Fondation Jean Jaurès a publié son enquête *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements*²⁴. Centrée sur la France, celle-ci revenait sur les aspirations des jeunes au travail et leur rapport avec le monde de l'entreprise en s'intéressant à quatre thématiques fondamentales : (1) la place de l'épanouissement au travail, (2) l'importance du CV lors de l'entrée sur le marché de l'emploi, (3) le besoin de sécurité et de stabilité, (4) les ambivalences de l'engagement des jeunes.

Plus récemment, la Fondation Higher Education For Good (HE4G) a dévoilé les résultats de la première édition de *Youth Talks*²⁵, une consultation visant à donner la parole aux jeunes du monde entier afin de mieux cerner leurs espérances et leurs inquiétudes pour la société d'aujourd'hui et de demain. Entre octobre 2022 et mai 2023, plus de 45 000 individus âgés de 15 à 29 ans et issus de 212 pays ont ainsi pu s'exprimer librement sur un ensemble de thématiques liées à l'avenir, à la jeunesse, au renoncement et à l'apprentissage.

The Bosen Project a, pour sa part, interrogé des dirigeants d'entreprise sur les bouleversements qui traversent le monde du travail. Leurs propos ont été rapportés dans une étude intitulée *Le monde d'après aura bien lieu*²⁶. Cinq grandes leçons y sont tirées : (1) nous assistons à une inversion du rapport de force entre collaborateurs et entreprises ; (2) face aux changements, les dirigeants font preuve de pragmatisme ; (3) pour pallier les tensions de recrutement, les dirigeants privilégient les solutions rapides et court-termistes ; (4) ils mettent de ce fait l'accent sur l'attractivité et moins sur la fidélisation ; (5) il convient de traiter la question impérieuse de la flexibilité des conditions de travail, mais le véritable défi reste celui de l'utilité du travail et du sens du collectif.

Concernant les nouvelles formes de travail liées aux évolutions techniques et sociétales, l'OIT a publié en août 2022 le rapport *Comment travailler dans l'économie verte ?*²⁷ à l'intention des jeunes qui souhaitent occuper des emplois dans ce domaine pour les guider dans leurs démarches. L'institution, en partenariat avec l'Agence internationale pour les énergies renouvelables (IRENA), a par la suite complété celui-ci d'un autre rapport, *Renewable Energy and Jobs – Annual Review 2022*²⁸, qui dresse un bilan des compétences requises pour exercer un métier vert au sein de plusieurs secteurs.

Par ailleurs, le Conseil national du numérique conclut dans son rapport *Humains & Machines. Quelles interactions au travail ?*²⁹ qu'il « serait [...] judicieux de saisir la numérisation des environnements professionnels non pas comme un levier de surveillance supplémentaire des populations de travailleurs, mais bien comme un vecteur d'une confiance renouvelée dans l'environnement professionnel »³⁰. Dans cette optique, nous nous sommes également appuyés sur les travaux de l'économiste Salima Benhamou³¹ afin de mettre en avant les conditions organisationnelles qui autoriseraient un déploiement « capacitant » – et non aliénant – de l'intelligence artificielle (IA) au sein des entreprises. De telles réflexions sont entre autres développées dans ses travaux réalisés pour la CEPALC en 2022 – *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle* :

²⁴ Fondation Jean Jaurès. (2022, 21 novembre). *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements*. <https://www.jean-jaurès.org/publication/les-jeunes-et-lentreprise-quatre-enseignements/>

²⁵ Higher Education for Good Foundation (2023, septembre). *Youth Talks*. <https://youth-talks.org/>

²⁶ The Bosen Project. (2022, 16 novembre). *Le monde d'après aura bien lieu. Dans les yeux des dirigeants*. https://app.plezi.co/landing_pages/6373b38ae317a772d468c2f9/preview?tenant_id=6255262754067a0770a80e2c

²⁷ OIT. (2022, 1^{er} août). *Comment travailler dans l'économie verte ? Guide destiné aux jeunes, aux chercheurs d'emploi et à ceux qui les accompagnent*. https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_854023/lang--fr/index.htm

²⁸ IRENA & OIT. (2022, septembre). *Renewable Energy and Jobs – Annual Review 2022*. <https://www.irena.org/publications/2022/Sep/Renewable-Energy-and-Jobs-Annual-Review-2022>

²⁹ Conseil national du numérique. (2022, décembre). *Humains & Machines. Quelles interactions au travail ?*. <https://www.vie-publique.fr/rapport/287461-humains-et-machines-queelles-interactions-au-travail>

³⁰ *Ibid.*

³¹ Membre du groupe de travail ayant contribué à l'élaboration de ce rapport, Salima Benhamou est économiste au département Travail, Emploi, Compétences de France Stratégie.

*Évaluation, illustrations et interrogations*³² – et pour France Stratégie en 2018 et 2020 – *Intelligence artificielle et travail* et *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*³³.

Pour leur part, les experts de notre groupe de travail ont insisté sur quatre fils conducteurs qui seront ceux de cette étude : (1) la dimension intergénérationnelle dans le rapport au travail ; (2) le lien entre emploi et utilité sociale ; (3) l'interprétation de la notion de « défiance » utilisée pour qualifier la posture des jeunes vis-à-vis de l'entreprise ; enfin (4) les tendances communes observées chez les jeunes de différents continents malgré l'hétérogénéité de la jeunesse mondiale.

³² Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle : Évaluation, illustrations et interrogations*. <https://repositorio.cepal.org/items/4ee5668c-7405-434b-8714-3cd524d6735d>

³³ France Stratégie. (2018, mars). *Intelligence artificielle et travail*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/intelligence-artificielle-travail> ; Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020, avril). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/organisations-travail-apprenantes-enjeux-defis-france>

I. LE TRAVAIL DES JEUNES – UNE REALITE ?

Nombre de rapports se sont récemment proposé d'analyser les attentes des jeunes vis-à-vis de l'entreprise et du monde du travail, se référant pour ce faire à la « génération Z » et à ses aspirations supposées³⁴. Trop peu ont toutefois pris la peine d'interroger la pertinence de cette notion et de justifier ce qui permettrait de parler des individus visés comme d'une entité homogène, distincte des générations précédentes. Ainsi la question du travail des jeunes nous semble-t-elle être d'abord une question définitionnelle : de quels jeunes parlons-nous ?

1. DE LA (NON) PERTINENCE DE LA « GENERATION Z »

La génération Z est un concept aux contours flous. L'expression est parfois utilisée pour désigner la classe d'âge allant de 15 à 24 ans, parfois pour évoquer les personnes nées après 1995, ou 1996, ou 1997... jusqu'en 2010. Selon les sources retenues, elle recoupe également partiellement la génération précédente, à savoir les « Millennials », âgés de 25 à 35 ans ou nés entre le début des années 1980 et la fin des années 1990.

Outre que l'appartenance à la génération Z est souvent prise – à tort – comme cause auto-explicative des différences prétendument observées avec les générations antérieures, certains chercheurs et spécialistes relativisent l'idée même de *génération*, arguant que celle-ci ne repose sur aucune base véritablement scientifique. D'autres³⁵ vont jusqu'à dire que l'un des objectifs de cette notion serait avant tout de vendre aux entreprises des formations en management, centrées sur l'attrait et la rétention de jeunes talents. Il s'agirait de ce fait d'un simple concept marketing. Par conséquent, pour saisir au mieux les revendications profondes des collaborateurs, il pourrait s'avérer payant de privilégier une approche individuelle, afin de créer du lien et d'encourager un engagement accru au sein des structures en proposant un management adéquat.

Dans son acception stricte, la « génération Z » – soit l'ensemble des individus âgés de 15 à 24 ans – paraît peu adaptée à une analyse pertinente de la réalité de l'emploi des jeunes à l'international. En effet, sur l'ensemble des pays de l'OCDE, seuls 43,7% des membres de cette classe d'âge déclarent occuper un emploi, et ce chiffre présente lui-même un écart-type important³⁶. En France, cette situation concerne seulement 35,3% des personnes visées, mais déjà 76,1% aux Pays-Bas³⁷. De plus, si nous nous en tenons à l'exemple de la France, l'âge moyen d'accès à un premier emploi *stable* s'élève désormais à 27 ans contre 20 ans en 1975, selon un rapport du Conseil Économique Social et Environnemental (CESE) datant de mars 2019³⁸. C'est pourquoi nous privilégierons l'approche plus étendue mais plus exacte de l'OIT, qui ne recourt pas à la notion de « génération Z » mais désigne plutôt par le mot « jeunesse » (« *youth* », en anglais) les personnes appartenant à la tranche d'âge allant de 15 à 29 ans³⁹.

Il est enfin possible que cette « génération Z », si tant est qu'elle désigne un ensemble cohérent d'individus, présente en son sein une hétérogénéité non négligeable. Assurément, qu'ont en commun des jeunes très diplômés, ambitieux, qui perçoivent leur premier poste comme un tremplin et un complément de formation, et

³⁴ Voir notamment : Mawhinney, T. & Betts, K. (s.d.). Understanding Generation Z in the workplace. New employee engagement tactics for changing demographics. *Deloitte.*, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html> ; Mazars & OpinionWay. (2019) Future of work : Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ? <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/FUTURE-OF-WORK-queles-attentes-de-la-Gen-Z> ; Kumar, V. S. (2023, 18 avril). Gen Z In the Workplace: How Should Companies Adapt?. *Imagine (John Hopkins University)*. <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>

³⁵ Costanza, D. (2018, 3 mai). Les générations, un concept marketing sans fondement scientifique. *Slate*, <https://www.slate.fr/story/161041/sciences-statistiques-generations-n-existent-pas-absence-preuves-baby-boomers-x-millennials-z>

³⁶ OCDE. (2023). *Employment set by age group* [indicateur]. <https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm#indicator-chart>

³⁷ *Ibid.*

³⁸ CESE. (2019, 27 mars). *Les jeunes et l'avenir du travail*. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_09_jeunes_avenir_travail.pdf

³⁹ OIT. (2022, août). *Global Employment Trends for Youth 2022 (...)*. *op. cit.*

des jeunes moins aisés, qui travaillent pour (sur)vivre et désirent avant tout parvenir à une forme de stabilité économique, en occident comme ailleurs ?

Cela nous incite à poser la question de la pluralité des situations rencontrées par les individus lors de leur insertion sur le marché de l'emploi, pour déterminer dans quelle mesure il nous est encore permis de parler *des jeunes* comme d'une catégorie transnationale homogène dans leur rapport au travail.

2. UNE JEUNESSE MONDIALE CONFRONTEE A UNE PLURALITE DE MARCHES DE L'EMPLOI

a. Marchés de l'emploi ouverts et marchés de l'emploi fermés : quelles priorités pour les jeunes ?

Nos interlocuteurs de l'OIT ont notamment souligné la différence majeure qui existe entre les désirs exprimés par les jeunes qui se trouvent confrontés à un marché du travail dit *ouvert*, c'est-à-dire accessible et où la rencontre entre l'offre et la demande est plutôt fluide – comme c'est davantage le cas dans les pays occidentaux – et les priorités de ceux qui font face à un marché de l'emploi dit *fermé*, plus confidentiel et tendu – cas de figure plus courant dans les économies non-occidentales.

En présence d'un marché ouvert, si le salaire garde son importance, les jeunes entendent de plus en plus lier leur emploi avec leurs aspirations personnelles (produits biologiques, transports propres, etc.) et ainsi trouver un travail qui soit cohérent avec leurs valeurs environnementales et sociales. Il est intéressant de noter que cette tendance est également à l'œuvre chez les personnes souhaitant changer de carrière.

Sur les marchés de l'emploi fermés, en revanche, les jeunes prennent souvent le premier emploi qu'ils trouvent, y compris lorsque celui-ci est *informel* ou *indécent*, c'est-à-dire même lorsque cet emploi n'est pas encadré par un contrat de travail adéquat ou lorsqu'il contrevient aux conditions retenues par l'OIT pour définir le travail décent, regroupées sous quatre grandes catégories : liberté, équité, sécurité et dignité humaine⁴⁰. C'est pourquoi, dans le contexte de marchés de l'emploi fermés, les considérations environnementales, sociales et de gouvernance (ESG) sont souvent reléguées au second plan et c'est la quête d'une certaine stabilité financière qui prime.

Les résultats de *Youth Talks*, plus grande consultation de la jeunesse mondiale jamais réalisée, menée par la Fondation Higher Education for Good, semblent corroborer cette dichotomie à laquelle nous procédons entre marchés ouverts et marchés fermés. Interrogés sur leur avenir, **les jeunes d'Amérique du Nord et d'Europe paraissent principalement préoccupés par leur bonheur personnel (joie, satisfaction globale et plaisir), contrastant avec ceux vivant dans d'autres régions du globe, pour qui la réussite, en particulier professionnelle, l'emporte sur le reste⁴¹.**

b. L'attrait du travail informel sur les marchés de l'emploi fermés

Étant bien plus confrontés aux problématiques mentionnées ci-dessus que ceux issus de pays à revenu élevé, **les jeunes des pays à revenu faible ou intermédiaire⁴² s'orientent massivement vers le secteur informel**, soit des activités professionnelles ne faisant pas l'objet d'arrangements légaux (salaires faibles, pas de garanties des droits des travailleurs etc.).

⁴⁰ Voir notamment OIT. (1999, juin). *Rapport du Directeur général : Un travail décent*. [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09625/09625\(1999-87\).pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09625/09625(1999-87).pdf) ; et Deranty, J.-P. & MacMillan, C. (2013). Qu'est-ce qu'un « travail décent » ? Propositions pour élargir la campagne de l'Oit pour le travail décent à partir de la psychodynamique. *Travailler*, 2(30), p. 153

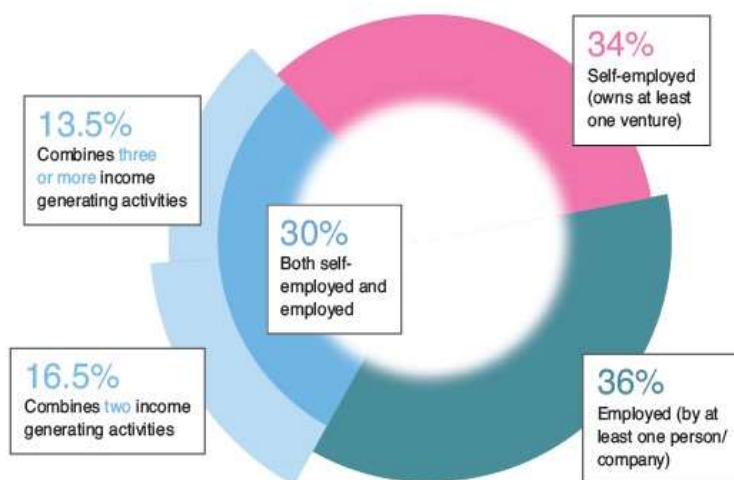
⁴¹ Higher Education for Good Foundation (2023, septembre). *Youth Talks. op. cit.*, pp. 48, 51

⁴² Hamadeh, N., Van Rompaey, C. & Metreau, E. (2023, 30 juin). Nouvelle classification des pays en fonction de leur revenu pour l'exercice 2024 (1^{er} juillet 2023-30 juin 2024), *Banque Mondiale Blogs*, <https://blogs.worldbank.org/fr/odata/nouvelle-classification-pays-revenu-2024>

Ainsi, dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, 96,8% des jeunes (contre 90% des adultes de plus de 30 ans) occupent un emploi informel, et 70% des jeunes sont considérés comme des travailleurs pauvres⁴³. Le travail informel et parfois indécemment y est préféré à l'absence d'activité ou au chômage, car la protection sociale est souvent déficiente ou inexistante. Cela explique qu'en dépit des difficultés à trouver un emploi – stable et décent – dans les pays à revenu faible ou intermédiaire, le taux de chômage y soit moins important que dans les pays à revenu élevé.

Le travail informel n'y a, en revanche, pas toujours été aussi répandu. Avec la mise en œuvre de programmes d'ajustements structurels et d'autres réformes néolibérales dans plusieurs pays en développement (depuis la fin des années 1980), les coupes budgétaires ont réduit les postes disponibles dans le secteur public, qui employait une part importante de la population. Le marché privé s'est par la suite montré incapable de prendre le relais, comme l'ont fait remarquer les experts avec qui nous avons pu échanger.

Dans ces pays, les jeunes doivent donc régulièrement allier plusieurs activités rémunérées (13,5% d'entre eux cumulent au moins trois occupations générant un revenu), ou se mettre à leur compte (64% d'entre eux ont recours à l'autoentrepreneuriat)⁴⁴.



Source: Barford, A., Coombe, R. & Proefke, R. (été 2020). Youth experiences of the decent work deficit. *op. cit.*

À ces activités rémunérées s'ajoutent bien souvent des activités non rémunérées pour satisfaire à leurs responsabilités familiales. Par ailleurs, du fait d'un déficit de demande pour une main d'œuvre qualifiée, les jeunes de pays à revenu faible ou intermédiaire sont régulièrement trop compétents pour le poste qu'ils occupent et se trouvent donc en situation de sous-emploi.

c. Promouvoir le travail décent et l'économie formelle partout

L'emploi stable et formel est perçu par les jeunes comme le moteur de leurs projets de vie, devant leur permettre de participer de manière plus importante aux sphères sociale et politique. C'est pourquoi mener des actions en faveur du développement de l'économie formelle – dans les pays à revenu faible ou moyen, mais pas uniquement – s'impose. Il convient ainsi de :

- promouvoir le dialogue social ;
- investir dans une éducation de qualité et dans le développement de compétences ;
- sensibiliser les travailleurs et les employeurs aux enjeux de l'affiliation à la sécurité sociale ;

⁴³ Barford, A., Coombe, R. & Proefke, R. (été 2020). Youth experiences of the decent work deficit. *Geography*, vol. 105 (2), pp. 60-68

⁴⁴ *Ibid.*

- appliquer les règlements (inspection du travail) et prendre des sanctions si les conditions des contrats d'apprentissage ne sont pas respectées ;
- adhérer aux conventions de l'OIT et réviser les lois pour des groupes de travailleurs spécifiques pour les rendre conformes aux normes de travail décent.

Face à une recrudescence des occupations informelles dans un contexte de forte inflation accompagné de bouleversements économiques liés à des innovations technologiques – comme l'arrivée des plateformes de voiture de transport avec chauffeur (VTC) et de livraison à domicile –, les pays occidentaux et à revenu élevé devraient eux aussi faire cas de ces recommandations.

Des outils complémentaires peuvent également être mis en place : formation et encadrement dans des secteurs de niche ; associations de représentation et d'apprentissage par mentorat ; simplification des pratiques d'enregistrement des travailleurs ; utilisation de la technologie pour informer, suivre et anticiper les évolutions des activités⁴⁵ – **anticipation qui, relativement aux politiques de l'emploi, semble être le talon d'Achille des gouvernements, particulièrement durant les périodes de changements technologiques majeurs.**

Le travail décent et les seuils de salaires minimaux devraient quoi qu'il en soit être érigés en constantes non négociables. La plupart des employeurs semblent toutefois peu enclins à une réglementation internationale du travail, par réticence vis-à-vis de la négociation collective obligatoire, préférant une décentralisation des décisions salariales, prises au niveau de l'entreprise.

S'atteler à une meilleure compréhension de l'expérience qu'ont les jeunes du travail et de la recherche d'emploi devrait donc viser à remédier aux difficultés *structurelles* qui les empêchent d'accéder à un emploi décent⁴⁶.

Depuis plus de vingt ans, les valeurs présentes dans l'Agenda pour le travail décent (1999) ont été diffusées par l'OIT et ses partenaires⁴⁷. Ces derniers ont ainsi mis à disposition des acteurs concernés une « boîte à outils » pour faciliter l'évaluation des politiques publiques et des programmes déployés par les États et permettre d'échanger autour des bonnes pratiques⁴⁸. Néanmoins, dans un contexte de mondialisation, de numérisation, d'heures de travail flexibles ou encore de mutations des critères d'employabilité, le concept de travail décent devient de plus en plus difficile à évaluer⁴⁹. Il y a en outre une forte dimension culturelle dans son appréciation. **C'est pourquoi le travail décent ne peut être abordé sans traiter parallèlement la question de la vie décente⁵⁰.**

En conséquence, certains observateurs critiquent le concept de travail décent tel que défini par l'OIT, expliquant que l'organisation en propose une définition trop large⁵¹. Si le programme de l'OIT répond au besoin d'établir des conditions décentes sur le marché de l'emploi, il ne remet pas en cause les mécanismes structurels pouvant conduire à des conditions de travail indécentes dans le cadre de la mondialisation⁵².

d. Une pyramide des besoins, mais des aspirations fondamentales comparables

Davantage qu'une fracture entre jeunesses d'horizons différents, la comparaison des souhaits exprimés par les jeunes ayant accès à un marché de l'emploi ouvert avec les priorités de ceux confrontés à un marché de l'emploi fermé fait apparaître une hiérarchie des besoins afférents au monde du travail. À l'image de la pyramide de Maslow, il ne serait ainsi possible de s'occuper des besoins les plus élaborés en matière de travail qu'une fois les besoins élémentaires satisfaits. **C'est pourquoi nous pensons qu'en dépit des dissemblances manifestes entre les priorités affichées par les jeunes d'origines diverses, celles-ci sont avant tout déterminées par les conditions**

⁴⁵ *Ibid.*

⁴⁶ *Ibid.*

⁴⁷ OIT. (1999, juin). *Rapport du Directeur général : Un travail décent. op. cit.*

⁴⁸ Budowski, M., Jany, N. & Schief, S. (2020). Decent Work Revisited – Effects, Implications and Limits of the Concept Twenty Years Onwards. *Sozialpolitik.ch*, vol 2, pp. 1-10

⁴⁹ *Ibid.*

⁵⁰ *Ibid.*

⁵¹ Hauf, F. (2015, 31 mai). The Paradoxes of Decent Work in Context: A Cultural Political Economy Perspective, *Global Labour Journal*, vol. 6 (2), pp. 138-155

⁵² *Ibid.*

conjoncturelles auxquelles ils doivent faire face plutôt que par des divergences profondes. Les besoins et aspirations des jeunes relatifs au travail pourraient obéir à des tendances communes. Il est donc légitime de s'intéresser *aux jeunes* comme à une réalité suffisamment homogène – du moins en ce qui concerne le rapport au travail – pour en déceler les caractéristiques saillantes.

Mais qu'en est-il des attentes des jeunes comparées à celles des *moins jeunes* ? Observe-t-on une discordance radicale entre les relations qu'entretiennent les uns et les autres au travail, ou sont-elles au contraire commensurables selon certaines grandeurs ?

3. JEUNES ET MOINS JEUNES : DES REVENDICATIONS DIFFERENTES ?

a. Des jeunes porteurs de l'esprit du temps

Les jeunes entretiennent-ils un rapport au travail foncièrement distinct de celui de leurs aînés, comme on le lit et l'entend régulièrement dans la presse ? Rien n'est moins sûr. Certes, les termes « jeunes » et « emploi » sont souvent associés à des préoccupations relativement contemporaines, telles que la quête de sens et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, ou à des sentiments autrefois moins prégnants tels que l'individualisme et la défiance vis-à-vis de l'entreprise. Si l'expression de ces aspirations est nouvelle, leur récente irruption dans le débat autour des conditions de travail ne justifie pas de les attribuer exclusivement à la jeunesse.

Le rapport au temps et à l'espace de travail, tout comme à la culture managériale, est partout changeant. Il semble que ce soit pour tous la fin du mythe de l'employé qui travaille sans compter ses heures. **On constate désormais un rapport très personnel au travail chez toutes les personnes en activité salariée**, comme l'a montré la Fondation Jean Jaurès⁵³. Fin octobre 2022, 84% des salariés français considéraient encore le travail comme *important*, contre 92% en 1990, mais seuls 21% des 18-24 ans le trouvaient *très important* – une proportion similaire aux 23% parmi les 50-65 ans. De même, seuls 29% des travailleurs seraient prêts à rogner sur leur temps libre pour gagner davantage. Ils étaient 62% en 2008⁵⁴.

L'espace de travail a lui aussi évolué. Avec le recours massif au télétravail, la crise du COVID-19 a fait entrer le bureau dans l'intimité du domicile⁵⁵. Cela a eu pour première conséquence une « désacralisation » du lieu de travail, qui a sans doute été bien accueillie par les salariés. Toutefois, cela a également provoqué l'émergence de nouvelles organisations (*flex office*, *desk sharing*, espace de *coworking*, *flex desk*, etc.), qui, elles, peinent à convaincre de leurs bienfaits. Le lien intimité – travail et le rapport personnel entretenu avec l'activité professionnelle se manifestent dans la volonté exprimée par chacun d'avoir un espace individuel, ancré, y compris au bureau. Ainsi, le *flex office* (ou bureau partagé) est par exemple vécu comme une dépersonnalisation excessive de l'espace de travail : seuls 13% des jeunes y sont favorables⁵⁶. Cette pratique réduit d'autant l'attachement à l'entreprise.

À rebours de ce qui est souvent affirmé, les jeunes ne sont donc pas spontanément plus réceptifs aux nouvelles formes de travail. Selon une étude de Deloitte⁵⁷, la pandémie mondiale de Covid-19 n'a d'ailleurs pas occasionné de grandes disparités d'adaptation aux technologies en fonction des générations. En outre, en ce qui concerne le télétravail, nous savons que celui-ci est d'abord apprécié des travailleurs qui disposent d'un logement adéquat, suffisamment grand pour leur permettre de s'isoler et d'effectuer leurs tâches dans un environnement serein – ce qui est plus souvent le cas pour les employés plus expérimentés –, et que ses

⁵³ Baumlin, F. & Bendavid, R. (2023, 23 janvier). « Je t'aime, moi non plus » : Les ambivalences du nouveau rapport au travail. *Fondation Jean Jaurès*, <https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/>

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ *Ibid.*

⁵⁶ *Ibid.*

⁵⁷ Poirel, G. & Coppola, M. (2021, 12 mars). Wrong numbers. Why a focus on age can mislead workforce development. *Deloitte Insights*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/post-pandemic-talent-strategy-generations-in-the-workplace.html>

bénéfices sont moindres pour les travailleurs qui disposent d'une surface restreinte ou qui habitent chez leurs parents – comme c'est le cas de nombreux jeunes salariés.

Si le télétravail et ses corollaires semblent parfois plus *naturels* aux jeunes, c'est à n'en pas douter qu'il a constitué la règle pendant une partie proportionnellement plus importante de leurs études et de leur carrière professionnelle. **C'est cette réalité qui a sans doute renforcé les aspirations individualistes des salariés, autre trait régulièrement imputé à la jeunesse entrante sur le marché de l'emploi, en restreignant *de facto* les interactions entre collègues (échanges informels, moments de convivialité etc.) et en limitant par là-même la possibilité de développer un réel sentiment d'appartenance.**

b. Un contrat social de travail dégradé

Nos interlocuteurs ont constaté une évolution dans l'attachement – ou plutôt l'indifférence – au collectif chez les jeunes, rendue manifeste notamment par leur large appétit pour l'entrepreneuriat et leur volatilité accrue. Ainsi, en France, « 51% des 18-30 ans [feraient] partie de la chaîne entrepreneuriale », c'est-à-dire qu'ils « [songeraient] à créer ou reprendre une entreprise, qu'ils aient ou non sauté le pas »⁵⁸, contre 30% en moyenne sur l'ensemble de la population. De la même façon, « selon Pôle Emploi, les jeunes actifs d'aujourd'hui changeront 13 à 15 fois d'employeurs au cours de leur vie »⁵⁹. Toutefois, il est probable que ces tendances soient dues à d'autres facteurs qu'à un individualisme supposé inné.

Tous âges confondus, le modèle d'emploi tel que proposé actuellement séduirait de moins en moins. Il plane ainsi un sentiment de « contrat social de travail » dégradé : en France, 48% des actifs s'estiment désormais perdants dans le ratio effort/bénéfice au travail, là où ce chiffre était de 25% en 1993⁶⁰. Les jeunes ont sans doute encore en tête, même de manière diffuse, les schémas de travail qu'ont pu connaître leurs parents, voire leurs grands-parents. Il y a quelques décennies, un *bon travail* désignait une sorte d'accord « tout inclus » passé entre l'employeur et les salariés⁶¹. Avoir un emploi salarié était l'assurance de vivre décemment et de pouvoir payer ses factures (nourriture, logement, etc.). Cela est moins vrai aujourd'hui. Certains revenus ne permettent plus de vivre dignement, trop faibles par rapport au coût de la vie. Certains métiers ne sont plus garants de sécurité sociétale. Le travail en entreprise n'apporte donc plus les garanties qu'il fournissait auparavant.

Beaucoup de jeunes ont grandi avec des vagues de désindustrialisation et des crises financières qui ont entraîné chômage, licenciements économiques, etc. De fait, le rapport au travail a pu devenir plus anxiogène, d'où aussi une désacralisation de l'idéal de réussite par le travail, la notion même de méritocratie étant aujourd'hui remise en cause⁶². Il y a par conséquent une prise de distance avec l'entreprise.

Aussi, la supposée perte de sens du collectif observée chez les jeunes pourrait-elle être, au moins en partie, interprétée comme une réponse à la rupture du pacte social (plein emploi, soutenabilité des retraites etc.). Les jeunes pourraient avoir l'impression d'entrer dans la vie active avec des opportunités moindres comparées à celles qui s'offraient à leurs aînés. Pour autant, faut-il en conclure que la volonté d'appartenance au collectif est affectée au point qu'elle tendrait à disparaître ? Ne s'exprimerait-elle pas plutôt par d'autres biais, se reportant sur d'autres thématiques comme les causes politiques et sociétales ?

c. Les jeunes, caisse de résonance d'aspirations intergénérationnelles

Les jeunes se différencient de leurs aînés d'au moins une manière. Contrairement à leurs prédécesseurs, ils possèdent aujourd'hui de nombreux canaux d'expression non institutionnels : les réseaux sociaux. Comme l'a

⁵⁸ Bpifrance. (2022, 19 décembre). *Les jeunes se tournent de plus en plus vers l'entrepreneuriat*. <https://bpifrance-creation.fr/enseignant/temoignages/jeunes-se-tournent-plus-plus-lentrepreneuriat>

⁵⁹ Sénat. (2021, 8 juillet). *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?*. <https://www.senat.fr/notice-rapport/2020/r20-759-notice.html>

⁶⁰ IFOP & Les Makers. (2023). *Les Français et le Travail – 7 chiffres clés en 2023* [sondage]. <https://lesmakers.fr/francais-travail-sondage-ifop/>

⁶¹The Royal Society for Arts, Manufactures & Commerce, RSA. (2022, 22 septembre). *Rethinking what good work means today* [vidéo]. Youtube. <https://www.youtube.com/watch?v=o2T7q2mlB3Q>

⁶² Sandel, M. J. (2021). *La tyrannie du mérite*. Albin Michel

montré notre étude EYES⁶³, ces plateformes fonctionnent telle une véritable caisse de résonance. D'une part, les jeunes y expriment leurs difficultés ou leur mécontentement concernant leur vie professionnelle, d'autre part, ils s'y organisent pour dénoncer des entreprises qui ne respectent pas les valeurs qu'elles prônent (cyberactivisme, campagnes de boycott, appels à manifestation, etc.), mais aussi pour interpeller directement les décideurs politiques. Les jeunes influencent ainsi le débat public et font entendre leur voix.

Or, s'il est vrai que « [les] jeunes générations ont intégré une volatilité des expériences professionnelles davantage guidées par une quête de sens »⁶⁴, elles ne semblent pas remettre en cause le modèle de l'entreprise en soi. Leurs aspirations sont d'ailleurs souvent celles qui ont pu être exprimées par le passé, mais auxquelles les décideurs – publics comme privés – n'ont pas su apporter de réponses satisfaisantes. Quelles sont-elles ?

4. QUELLES SONT LES ATTENTES DES JEUNES ?

a. Demande de sens : exemplarité et engagement

Il semblerait au regard de plusieurs travaux cités et de l'avis des experts consultés que le « **bon travail** » intègre aujourd'hui la **question de l'utilité sociale**. Les jeunes Français pensent ainsi que le rôle principal d'une entreprise doit être⁶⁵ :

- 1/ de créer de l'emploi et d'embaucher des personnes (51%)
- 2/ de donner les moyens aux salariés de s'épanouir professionnellement (40%)
- 3/ d'être utile pour la société (38%)

Si les deux premières missions que les jeunes attribuent à l'entreprise sont assez traditionnelles, la troisième exigence est bien plus prégnante aujourd'hui qu'auparavant.

Les jeunes attendent des entreprises qu'elles tiennent leurs promesses, c'est-à-dire qu'elles joignent les actes aux paroles. En particulier, sur les marchés de l'emploi ouverts, les jeunes se sentent aujourd'hui en position de *choisir* ou non une entreprise en fonction des valeurs et des ambitions qu'elle affiche, et de celles qu'elle respecte *factuellement*. **Les entreprises « engagées » doivent par conséquent apporter des preuves concrètes de leur comportement responsable vis-à-vis de la société, dont voici selon la jeunesse les principales modalités : refuser de travailler avec des fournisseurs ne respectant pas leurs engagements (31%), créer des partenariats avec des associations (21%) et dédier de l'argent à des causes tous les ans (21%)⁶⁶.**

Cette cohérence doit en outre se retrouver dans le quotidien des collaborateurs, qui doit leur permettre de se sentir véritablement utiles. **Un métier où ils se sentent utiles au sein d'une entreprise également utile.** C'est en ce sens que l'on pourrait interpréter la désaffection subie par les grandes structures et spécifiquement, les grands cabinets de conseil, très souvent mentionnée. Auparavant, les jeunes diplômés des Grandes écoles se tournaient en nombre vers les cabinets de conseil ou vers les banques d'affaires ; désormais, les *Big Three*, *Big Four*⁶⁷ etc. attirent beaucoup moins malgré leurs salaires élevés. Les jeunes veulent travailler dans des PME, des entreprises ancrées localement, dans lesquelles ils trouveront un sens à leur activité quotidienne. Et cela paraît s'appliquer à tous les niveaux de compétences, pas seulement aux diplômés de l'enseignement supérieur. Les organisations qui parviendront à attirer les talents sont donc celles qui sauront proposer le meilleur arrangement entre rémunération, épanouissement au travail et équilibre vie privée/vie professionnelle.

La Fondation Jean Jaurès a cependant souligné un paradoxe concernant le rapport des jeunes à l'engagement : **si les jeunes se montrent exigeants en la matière vis-à-vis des entreprises, seuls 20% d'entre eux souhaiteraient**

⁶³ SKEMA Publika. (2021, 11 octobre). *Rapport EYES (...), op. cit*

⁶⁴ Sénat. (2021, 8 juillet). *Évolution des modes de travail, défis managériaux (...), op. cit.*

⁶⁵ Fondation Jean Jaurès. (2022, 21 novembre). *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements. op. cit.*

⁶⁶ *Ibid.*

⁶⁷ En conseil : BCG, McKinsey, Bain ; en audit : Deloitte, EY, KPMG, PwC.

à l'avenir s'engager pour la société (qu'il s'agisse de l'environnement, du politique ou du social) et à peine 10% d'entre eux considèrent qu'une vie réussie est une vie faite d'engagements⁶⁸.

Ce que semblent rechercher les jeunes par le biais de l'engagement de l'entreprise, c'est donc moins l'engagement pour l'engagement qu'une exemplarité inspirante – toujours dans le but de trouver un sens au travail quotidien. Ce constat s'accorde de surcroît avec le diagnostic récurrent d'une crise contemporaine de l'autorité. En effet, bien que la philosophe Hannah Arendt en donne à première vue une définition assez classique⁶⁹ – soit *ce qui provoque l'obéissance* –, elle insiste néanmoins sur sa dimension *inconditionnelle* et la dissocie par là de l'idée de pouvoir. Elle oppose pour ce faire l'autorité à la persuasion et à l'argumentation, d'une part, et à la violence et la coercition, d'autre part. Dire que nous connaissons aujourd'hui une crise de l'autorité, ce serait donc simplement affirmer que la subordination, l'allégeance – notamment au travail –, ne peuvent plus être obtenues autrement que par la force ou la dispute. Aussi n'est-il point étonnant que **la jeunesse exprime un désir d'exemplarité inspirante, celle-ci étant le seul moyen de renouer avec une autorité et une obéissance qui ne soient ni persuasives, ni coercitives.**

Du fait de l'attachement des jeunes à cette notion d'exemplarité, le rôle des managers est absolument crucial dans l'apport de réponses à leurs attentes. Ils doivent articuler à leur niveau les enjeux de l'activité collective afin que **chaque collaborateur se sente partie d'un tout cohérent.** Cela se produit sans doute plus naturellement dans les petites et moyennes structures que dans les grandes, où la signification, la raison d'être tend à se perdre dans les rouages.

b. Inquiétudes et défiances généralisées ?

i. Envers l'entreprise et le monde du travail

Il serait toutefois naïf de penser que la défiance des jeunes vis-à-vis de l'entreprise est uniquement due à un manque d'exemplarité de la part de certaines organisations. C'est d'ailleurs sans doute la raison pour laquelle, nous le mentionnions précédemment, ils ne remettent pas en cause le modèle de l'entreprise *en soi*. Comme le laissait deviner l'identification d'un sentiment de contrat social de travail dégradé, le problème semble être plus large et comporter une importante dimension structurelle.

Ainsi, parmi les inquiétudes exprimées, et ce dans tous les pays retenus pour notre étude *EYES*⁷⁰, **de nombreux jeunes se sentent peu préparés à l'entrée sur le marché du travail. Ils estiment ne pas avoir acquis suffisamment d'outils au cours de leur scolarité pour s'insérer efficacement sur le marché de l'emploi et ont la sensation de ne pas maîtriser les codes de l'entreprise.** Ils indiquent manquer de compétences essentielles pour s'épanouir professionnellement – en particulier de *soft skills* tels que la négociation, le réseautage, la prise de parole en public, la résolution de conflits, etc. Ils perçoivent leur peu d'expérience en fin de cycle d'études comme une barrière à l'embauche.

Dans le cadre de la consultation *Youth Talks*, 11% des individus interrogés ont mentionné leur carrière et le travail comme sources d'inquiétude pour l'avenir. Leurs craintes sont de trois ordres : la peur de perdre ou de ne pas trouver un emploi, celle de ne pas s'épanouir dans leur travail, et des angoisses plus générales liées à leur situation professionnelle⁷¹.

En outre, les jeunes envisagent le futur de manière relativement pessimiste. Le graphique ci-dessous, réalisé par Eurofound à la suite de la pandémie de COVID-19 (entre 2020 et 2021), illustre à ce propos une incertitude croissante de la jeunesse quant à son propre avenir.

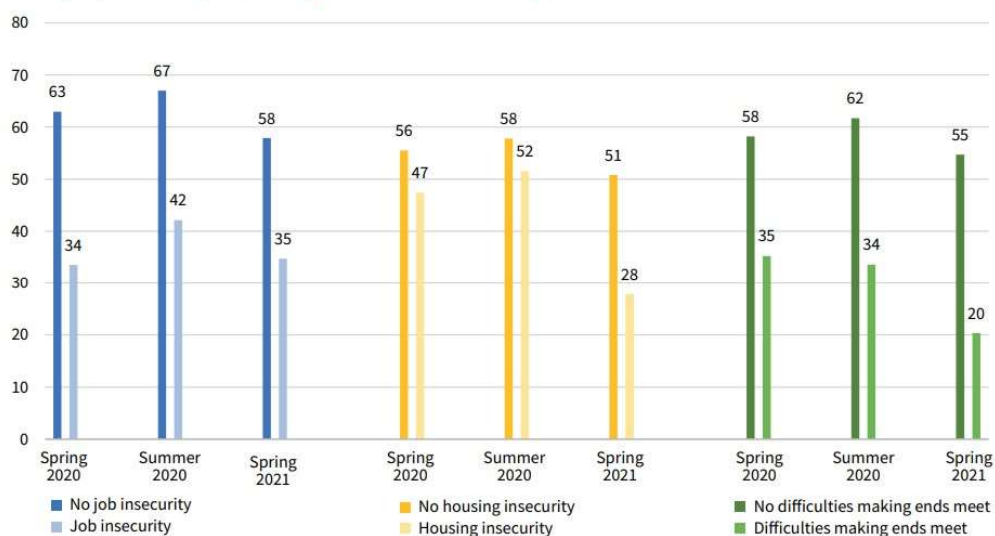
⁶⁸ Fondation Jean Jaurès. (2022, 21 novembre). *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements*. *op. cit.*

⁶⁹ Voir à ce sujet « Qu'est-ce que l'autorité ? » dans Arendt, H. (1972). *La Crise de la culture*. Gallimard.

⁷⁰ SKEMA Publika. (2021, 11 octobre). *Rapport EYES (...)*, *op. cit.*

⁷¹ Higher Education for Good Foundation (2023, septembre). *Youth Talks*. *op. cit.*

Figure 41: Proportions of people aged 18–29 feeling optimistic about their own future, spring 2020 to spring 2021, by experience of job, housing and financial insecurity (%)



Source : Eurofound. (2021, 24 novembre). *Living conditions and quality of life. Impact of COVID-19 on young people in the EU*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/impact-covid-19-young-people-eu>

La pandémie a touché les jeunes de manière inégale et ce davantage encore que chez les plus de 30 ans. Certains ont perdu leur emploi ou ont rencontré des difficultés à en trouver un. D'autres ont pu bénéficier d'une certaine sécurité (y compris financière) et d'un isolement social moins fort en étant hébergés par leurs parents. Face au risque de licenciement et aux angoisses engendrées, la santé mentale et la satisfaction globale des jeunes vis-à-vis de leur situation ont été fortement affectées.

Sans minimiser le mal-être psychologique provoqué par la pandémie ni l'effectivité des risques psychosociaux liés aux mutations du monde du travail, nos interlocuteurs se sont néanmoins demandé si **du fait d'une succession de crises et de l'exacerbation du besoin personnel et collectif de protection, les salariés – et notamment les jeunes – n'avaient pas désormais développé une plus forte aversion au risque qu'au cours des périodes antérieures.**

ii. Envers les pouvoirs publics

Quoi qu'il en soit, il convient pour expliquer plus globalement cette défiance de noter **une détérioration de la relation entre les jeunes et les institutions qui aurait débuté dès 2007-2008 à la suite de la crise financière internationale**⁷². Ainsi, en 2018-2019, seuls 46% des 15-29 ans indiquaient faire confiance à leur gouvernement au sein des pays membres de l'OCDE, et pour 20 de ces 37 États, cette confiance n'a cessé de reculer depuis 2006⁷³.

Cette déconsidération chronique encouragerait de surcroît les jeunes à se reporter sur les canaux non traditionnels tels que les réseaux sociaux afin de faire entendre leur voix. Or, restreindre l'expression des aspirations de la jeunesse aux réseaux sociaux ne ferait qu'accroître les risques de comportements irresponsables, de désinformation et d'inégalités au sein de la société (accès inégal à l'éducation, illettrisme, etc.)⁷⁴. **Il importe donc de tout mettre en œuvre pour encourager la participation institutionnelle de la jeunesse à l'élaboration des normes sociales.**

⁷² OCDE. (2021, 8 juillet). *La gouvernance au service des jeunes, de la confiance et de la justice intergénérationnelle. Des politiques adaptées à toutes les générations ?*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/la-gouvernance-au-service-des-jeunes-de-la-confiance-et-de-la-justice-intergenerationnelle_57092ccc-fr

⁷³ Ibid.

⁷⁴ Ibid.

En outre, les nombreuses contestations sociales entraînées dans le monde par les dernières réformes relatives à l'organisation du travail (temps de travail, types de contrat, retraites, etc.) montrent que ces problématiques ne peuvent être dissociées de considérations plus larges sur la qualité et le niveau de vie de la population et que les jeunes sont avant tout la caisse de résonance d'une société traversée par des mutations importantes. **Les réponses à apporter aux revendications des jeunes ne doivent donc pas être cantonnées aux lois et aux négociations concernant le marché de l'emploi, car le travail est au centre d'une évolution sociétale globale.**

De manière générale, une relation sereine entre jeunes et institutions s'appuie sur trois piliers : (1) un système démocratique fonctionnel, (2) des retombées observables des décisions politiques et (3) la capacité du gouvernement à fournir des services satisfaisants aux citoyens. Ces piliers peuvent aujourd'hui paraître altérés, et cela pourrait bien contribuer à nourrir un climat anxiogène dans le rapport qu'entretiennent les jeunes avec le marché du travail.

II. QUE FAIRE POUR REpondre AUX ASPIRATIONS DES JEUNES EN MATIERE DE TRAVAIL ?

Comment répondre aux attentes, aux craintes et à la défiance exprimées par les jeunes dans leur relation au travail ? Les solutions sont multiples et surtout multifactorielles. Nous ne saurions donc en donner de définitives. Notre groupe de travail a cependant mis en exergue le fait que tant les institutions que les entreprises ont ici leur rôle à jouer.

1. INSTITUTIONS

Nous avons vu que le rapport au travail devait être analysé dans le contexte plus large d'une perte de confiance dans les institutions, rendue manifeste par le manque de participation aux consultations électorales – et ce, que l'on s'intéresse aux jeunes ou aux autres générations. Faut-il, afin d'y remédier, inventer de nouvelles formes de participation de la jeunesse au débat public ? S'assurer d'une meilleure représentation des intérêts spécifiques des jeunes au sein des instances traditionnelles ?

a. Défiance au travail et contexte de la représentation des jeunes dans le débat public

La faible représentation des jeunes est pointée du doigt par les organisations internationales comme cause du peu d'adhésion de cette tranche d'âge aux rouages démocratiques institutionnels (par exemple, le vote) et à sa perte de confiance dans « le système ». Ainsi, selon l'OCDE, cette *sous-représentation de la jeunesse au sein des instances étatiques et multilatérales* est flagrante : seuls 26% des collaborateurs travaillant dans les ministères en charge de la jeunesse dans les pays membres ont moins de 40 ans, et ils sont à peine 22% parmi les parlementaires des chambres basses, alors même que les individus âgés de 20 à 39 ans constituent pourtant 34% des adultes de plus de 20 ans au sein de l'OCDE⁷⁵. Or, sans représentation adéquate, la relation avec les institutions ne peut être efficace et spontanée.

C'est d'ailleurs ce qui pousse les jeunes à faire entendre leur voix et à prendre part au débat public en dehors du cadre institutionnel, en ayant recours à des moyens de substitution tels que l'activisme et les discussions en ligne, les mobilisations sur des thématiques spécifiques, les manifestations, le consumérisme politique et les pétitions⁷⁶.

Nos experts ont de surcroît souligné les problèmes posés par l'évolution du rapport au temps. **L'accélération technologique en particulier a créé un besoin d'immédiateté chez les jeunes, tant dans la prise de décision que dans la mise en place de mesures adaptées.** Le décalage entre cette sensation d'urgence et la temporalité du politique est assurément source de frustrations. Certes, chaque génération se perçoit toujours comme étant plus agile et plus motrice que la précédente. Mais ce sentiment est aujourd'hui exacerbé et les pouvoirs publics n'ont d'autre choix que d'en tenir compte.

Le travail étant un thème de préoccupation majeur pour la jeunesse, il se trouve nécessairement atteint par ces discordances irrésolues. Il s'agit donc de garantir la bonne représentation des jeunes et la prise en considération par les décideurs des intérêts de la jeunesse dans l'élaboration des politiques qui concernent l'accès à l'emploi et sa préparation par les programmes éducatifs.

b. Assurer une représentation effective et efficace des jeunes dans l'élaboration des politiques liées à l'emploi

Conscients des enjeux mentionnés précédemment, les institutions européennes et les pouvoirs publics nationaux et territoriaux s'efforcent depuis plusieurs années d'initier les jeunes à la participation citoyenne et

⁷⁵ *Ibid.*

⁷⁶ Le consumérisme politique consiste à donner une dimension politique à sa façon de consommer. C'est notamment le cas lorsque les consommateurs réclament des produits plus respectueux de l'environnement, équitables ou solidaires.

II. QUE FAIRE POUR REPONDRE AUX ASPIRATIONS DES JEUNES EN MATIERE DE TRAVAIL ?

à la vie démocratique. Ces efforts sont toutefois relativement récents, peu promus médiatiquement et la question spécifique du travail ne figure pas de manière suffisamment centrale dans ces démarches.

Ainsi, au sein du Conseil de l'Europe, un Conseil consultatif sur la jeunesse « réunit trente représentants d'organisations et de réseaux de jeunesse non gouvernementaux » et veille à ce que les jeunes soient associés à d'autres activités de l'institution⁷⁷. L'Union européenne a de son côté adopté une Stratégie en faveur de la jeunesse pour 2019-2027 avec onze objectifs définis lors d'un dialogue auquel ont participé des jeunes issus de tous les pays membres, en 2017 et 2018⁷⁸. Des actions concrètes en ont découlé, notamment dans les territoires comme la Région alpine et d'autres. De plus, un Conseil des ministres de l'Union européenne mené par une trentaine de jeunes Français a fait l'objet d'une simulation en 2022⁷⁹. Mentionnons également en France l'existence de nombreux conseils municipaux de la jeunesse. S'il s'agit ici plutôt de publics composés de collégiens, ces actions porteront leurs fruits sur le long terme.

En outre, 25 des 38 pays membres de l'OCDE ont déployé une stratégie nationale opérationnelle pour la jeunesse, afin « d'accompagner la transition des jeunes vers la vie adulte »⁸⁰. Parmi elles, 88% affichent pour objectif d'inclure davantage les jeunes dans les processus décisionnels et 81% aspirent à mieux prendre en compte les inquiétudes et les attentes des jeunes dans l'élaboration des politiques publiques⁸¹.

Toutefois, à peine 40% des dites stratégies incluent des engagements visant à accroître la *représentation* des jeunes dans les institutions étatiques. Or, comme le résume si bien l'OCDE dans son rapport⁸² : « pas de relation sans représentation », pas de confiance sans participation. Il s'agit là d'un chantier important à mener pour les États espérant endiguer la défiance généralisée envers les institutions observée chez les jeunes.

Afin de montrer la voie, l'OCDE a créé en 2021 le Groupe Youthwise, son propre Conseil des jeunes, avec pour mission de « sensibiliser les jeunes aux travaux de l'OCDE et au processus d'élaboration des politiques internationales » et de « faire entendre des points de vue et [des] idées des jeunes de l'Organisation »⁸³.

Dans le cadre de notre étude, le problème de la (non-)représentation des jeunes dans le processus d'élaboration de politiques publiques relatives au travail a été signalé par l'OIT. C'est la raison pour laquelle cette institution a organisé, en novembre 2022, la rencontre *Social Dialogue With and For Youth*, afin de (re)bâtir un pont entre les jeunes et les institutions. Il s'agissait ainsi de créer une plateforme d'échanges entre les gouvernements, les associations de jeunes et les représentants des travailleurs et des employeurs issus d'une vingtaine de pays, et d'apporter des solutions pour rendre le dialogue social plus inclusif⁸⁴.

Cette démarche faisait suite aux constats dressés par l'organisation à ce sujet. Outre l'absence de participation directe des jeunes à la prise de décisions et l'incapacité des partenaires sociaux à se faire le relais de leurs intérêts, l'OIT soulignait⁸⁵ :

- l'existence d'un fort taux de chômage et un manque d'opportunités d'emploi pour les jeunes, par conséquent surreprésentés dans l'économie informelle ;

⁷⁷ Conseil de l'Europe (s.d.). *Qui sommes-nous ?*. <https://www.coe.int/fr/web/youth/about-us>

⁷⁸ Youth Europa (s.d.). *Stratégie de l'UE en faveur de la jeunesse*. https://youth.europa.eu/strategy_fr

⁷⁹ Youth Europa (s.d.). *Simulation d'un Conseil des ministres avec des jeunes lycéens de toute la France métropolitaine et des Outre-Mer*. https://youth.europa.eu/year-of-youth/activities/1801_en

⁸⁰ OCDE. (2021, 15 juin). *Renforcer l'autonomie et la confiance des jeunes au Maroc*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/renforcer-l-autonomie-et-la-confiance-des-jeunes-au-maroc_588c5c07-fr

⁸¹ *Ibid.*

⁸² OCDE. (2021, 8 juillet). *La gouvernance au service des jeunes, de la confiance et de la justice intergénérationnelle. Des politiques adaptées à toutes les générations ?*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/la-gouvernance-au-service-des-jeunes-de-la-confiance-et-de-la-justice-intergenerationnelle_57092ccc-fr

⁸³ OCDE. (s.d.). *Groupe Youthwise de l'OCDE : donner une place centrale aux jeunes dans l'élaboration des politiques*. <https://www.oecd.org/fr/apropos/societe-civile/les-jeunes/youthwise/>

⁸⁴ OIT. (2022, novembre). *High-level meeting on "Social Dialogue with and For Youth"*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/genericdocument/wcms_870340.pdf

⁸⁵ *Ibid.*

II. QUE FAIRE POUR REPONDRE AUX ASPIRATIONS DES JEUNES EN MATIERE DE TRAVAIL ?

- l'existence d'un taux de chômage plus élevé chez les jeunes diplômés qui privilégient l'enseignement supérieur au détriment de l'acquisition de compétences et de formations professionnelles, démontrant un manque de sensibilisation aux savoir-faire nécessaires à une entrée réussie sur le marché du travail ;
- la présence de défis spécifiques dans les pays en situation « post-conflit », où les jeunes sont plus susceptibles de passer sous le seuil de pauvreté (ex. : Cambodge où les jeunes manquent d'opportunités formelles d'emploi décent).

Il est encourageant de noter que certains gouvernements ont mis en place des initiatives visant à faciliter l'insertion des jeunes sur le marché du travail, à l'image du Portugal, qui a développé un ensemble de services en ce sens : garde d'enfants, aide financière aux entreprises employant des jeunes, programme rassemblant les institutions éducatives, les services publics pour l'emploi et les jeunes⁸⁶.

Pour les syndicats de travailleurs, la jeunesse devrait toutefois être *systématiquement* consultée et non uniquement dans les cas de politiques publiques qui lui sont spécialement destinées. Ils s'opposent en cela aux représentants des employeurs qui estiment qu'il n'est pas nécessaire de rajouter une quatrième partie prenante au dialogue social. En outre, toujours selon les syndicats de travailleurs, cette consultation proactive de la jeunesse devrait avoir lieu à l'échelon local, certes, mais aussi aux niveaux national et international. Ils estiment que les attentes des jeunes relatives au travail ne varient pas drastiquement d'un pays à l'autre, et qu'il s'agit désormais de penser un nouveau contrat social de travail. Afin de garantir les droits des jeunes (représentation, protection sociale), les syndicats insistent sur deux points⁸⁷ :

- il faut reconnaître le travail des jeunes à sa juste valeur : il ne doit pas être réduit à du volontariat ou à une simple formation ;
- il importe de préparer et de faciliter la participation des jeunes au dialogue social *principal*, et de ne pas les reléguer à une discussion en marge des négociations – comme c'est souvent le cas.

A l'issue de cette rencontre, l'OIT a proposé quelques pistes aux décideurs souhaitant combler le fossé observé entre jeunes et institutions⁸⁸ :

- faire preuve de volontarisme dans l'écoute des jeunes afin de traduire leurs attentes en politiques concrètes ;
- renforcer les prérogatives des institutions du dialogue social concernant les questions liées à la jeunesse et à son implication sur les problématiques de développement durable ;
- étendre la coopération entre partenaires sociaux et associations de jeunes ;
- mettre en place des structures telles que des « comités de jeunes », des « conseils consultatifs de jeunes », des « réseaux jeunesse », et leur permettre de participer au dialogue social *formel* ;
- favoriser la participation des jeunes au niveau mondial dans les institutions multilatérales (ONU, etc.).

2. ENTREPRISES

Dans un climat de défiance, que peut faire l'entreprise pour apaiser la relation que la jeunesse entretient avec le travail et contribuer à satisfaire ses aspirations ?

a. Inspirer confiance

Notre groupe de travail n'a pas manqué de s'interroger sur **le rôle de l'entreprise et nos experts se sont en particulier demandé si celle-ci était réellement responsable du bonheur des salariés**. En effet, nous avons aujourd'hui tendance à lui confier des missions qui relevaient auparavant du régalien (contrôler la bonne application des règles de RSE par ses fournisseurs et ses clients, vérifier l'application des règles de double usage, etc.). Une société isolée ne pouvant à elle seule avoir de véritable influence sur les conditions structurelles de

⁸⁶ *Ibid.*

⁸⁷ *Ibid.*

⁸⁸ *Ibid.*

II. QUE FAIRE POUR REPONDRE AUX ASPIRATIONS DES JEUNES EN MATIERE DE TRAVAIL ?

l'emploi, il importe néanmoins que chacune s'applique à promouvoir des conditions favorisant le bien-être psychologique des collaborateurs ainsi que l'optimisme de la jeunesse et des autres groupes d'âge.

Aussi est-il désormais impératif pour les organisations de tenir leurs engagements et d'agir en accord avec les valeurs qu'elles affichent, sous peine de ne plus parvenir à attirer ni retenir les jeunes talents. À l'image des institutions, les entreprises gagneraient à abaisser leurs barrières à l'entrée, parmi lesquelles figure l'expérience professionnelle significative exigée comme préalable à toute embauche, en dépit des nombreux stages parfois effectués. Si le niveau initial de formation et de qualification des individus ne répond pas toujours pleinement aux attentes des sociétés, celles-ci doivent néanmoins composer avec cette réalité. L'objet de cette étude n'étant pas de traiter des politiques d'éducation, soulignons que montrer un réel intérêt pour des jeunes recrues implique souvent de passer du temps à les former. De même, **l'action des services de ressources humaines et des cabinets de recrutement est cruciale pour sortir d'une vision linéaire des carrières** et accepter que les tâches des travailleurs recrutés aujourd'hui évolueront demain.

En outre, si de meilleures conditions de travail (temps, salaire etc.) sont à présent des exigences non négociables émanant des candidats les plus diplômés ou privilégiés socialement, il ne suffit pas d'autoriser le télétravail et d'installer une salle de loisirs pour contenter les jeunes. Dans un climat social anxieux, l'entreprise peut aussi jouer un rôle, bien que cela ne soit pas sa vocation première, **en contribuant à la « sécurité psychologique » de ses salariés.** Cette notion, théorisée par Amy Edmondson, se définit comme le sentiment qu'ont les membres d'une équipe de pouvoir exprimer librement des idées, des préoccupations, de prendre des initiatives, de poser des questions et d'admettre des erreurs sans craindre de subir des représailles ou d'autres conséquences négatives⁸⁹. Reposant sur des bonnes pratiques de gestion qui ne relèvent cependant d'aucun mode d'emploi, la sécurité psychologique apporterait des bénéfices non négligeables, tels que⁹⁰ :

- une équipe davantage engagée et motivée ;
- une meilleure prise de décision du fait de la pluralité des points de vue exposés ;
- un appétit pour l'acquisition de nouvelles compétences, l'amélioration continue et la prise de risque.

Si les bienfaits associés à l'existence d'un sentiment de sécurité psychologique sont attestés par diverses études, la question de *comment* générer ce sentiment relève, de l'aveu même d'Edmondson, « de la magie plutôt que de la science »⁹¹. C'est pourquoi **le savoir-faire des managers semble primordial dans la capacité d'une entreprise à répondre aux aspirations des jeunes au travail – en particulier concernant leur quête de sens.**

b. Managers : épanouissement, sens et *storytelling*

31% des jeunes Français pensent que le rôle essentiel du manager est de créer un environnement de travail épanouissant⁹². Selon eux, cette notion d'épanouissement recouvre les réalités suivantes :

- un apprentissage continu (la formation tout au long de la vie est mise en avant par 6 jeunes sur 10) ;
- la participation à la vie de l'entreprise grâce à une meilleure place accordée à la parole des salariés (pour 36% des individus consultés) ;
- une autonomie accrue ;
- la reconnaissance du travail effectué par les collaborateurs.

Pour y parvenir, les non-encadrants attendent des managers qu'ils fassent preuve de trois qualités : (1) savoir encourager et motiver, (2) être à l'écoute et (3) être attentif au moral des collaborateurs. Pour le manager, il est donc tout aussi important d'être réceptif à ce que les membres de son équipe peuvent avoir à dire, et de les inviter à s'exprimer, que d'être capable de **leur montrer en quoi ils contribuent à l'entreprise collective.**

⁸⁹ Gallo, A. (2023, 15 février). What Is Psychological Safety?. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>

⁹⁰ *Ibid.*

⁹¹ *Ibid.*

⁹² Fondation Jean Jaurès. (2022, 21 novembre). *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements*. op. cit.

En effet, les salariés affirment avoir souvent du mal à percevoir les décisions prises par la direction se concrétiser sur le terrain, ce qui provoque chez 45% d'entre eux un sentiment de bien-être dégradé au travail, rend 47% des individus plus susceptibles de démissionner, et génère du stress et une perte de motivation chez 62% des personnes interrogées⁹³. Comme nous le mentionnions précédemment, les engagements éthiques de l'entreprise au niveau stratégique sont donc nécessaires pour satisfaire aux attentes des jeunes, mais ils ne suffisent pas à assouvir leur besoin de sens. Celui-ci doit être traité à un échelon plus fondamental : celui de l'activité quotidienne. C'est le manager, par sa faculté à faire entrer le travail des collaborateurs dans une narration cohérente, qui peut y parvenir en transformant cette activité en partie d'un tout signifiant sans qu'elle devienne un simple rouage dans une machine anonyme. **Le manager est – ou devrait être – le lien permettant au storytelling⁹⁴ de l'organisation d'opérer concrètement et de motiver les individus en leur donnant une direction dans laquelle avancer.** C'est ainsi que les experts consultés insistent notamment sur l'importance des dimensions extra-financières de la performance de l'entreprise, qui doivent se traduire en un ensemble de missions individuelles et aboutir à des convictions personnelles aussi évidentes que « grâce à moi les candidats sont à la bonne place », ou encore « j'améliore la vie des gens ».

La prise en charge du bien-être des collaborateurs par les managers n'est toutefois pas anodine pour leur propre épanouissement, puisqu'elle les soumet à des injonctions parfois contradictoires avec celles émanant des objectifs fixés par la direction de l'entreprise. Il importe donc de veiller à ce que ces exigences soient mieux alignées en faisant de la satisfaction des équipes un véritable indicateur de performance pour le personnel encadrant.

En outre, **la pression subie par les responsables intermédiaires semble moins bien gérée par les jeunes managers (âgés de moins de 35 ans)** : d'après une étude réalisée par Alan et Harris Interactive, 2 jeunes managers sur 3 ne se sentent pas à la hauteur de leur rôle – contre 46% sur l'ensemble du personnel encadrant – et 56% envisagent de démissionner contre 43% en moyenne⁹⁵. Pourtant, ce sont aussi les plus attentifs aux besoins de leurs collaborateurs puisque 3 jeunes managers sur 10 souhaitent que les membres de leur équipe évoquent davantage leurs attentes et objectifs d'évolution contre seulement 15% des managers de plus de 50 ans, et 36% des jeunes managers sont demandeurs de formations sur les risques psychosociaux (RPS) contre 30% en moyenne⁹⁶.

Ce paradoxe – les jeunes managers ont la bonne approche mais ne se sentent pas à leur place – s'explique notamment par le fait qu'ils se considèrent insuffisamment préparés ou illégitimes pour manager parce qu'ils ne se donnent pas le temps d'acquérir les compétences, les savoir-faire dont ils ont besoin. Or, à ces observations s'ajoute le fait que près de 50% des managers de moins de 35 ans pensent que leurs difficultés sont propres à leur entreprise, quand ils ne sont plus que 30% chez les plus de 50 ans, ce qui implique qu'« au fur et à mesure de leur carrière, les managers prennent du recul et considèrent que leurs difficultés sont le lot de tous les managers (quel que soit le secteur d'activité) »⁹⁷.

Si les jeunes sont bien un moteur des changements à l'œuvre dans la société et dans le monde du travail, il leur faut ainsi s'assurer qu'ils profitent entièrement des enseignements tirés par leurs aînés d'une expérience plus longue au sein des organisations. **Qu'elles soient partagées ou non par leurs prédécesseurs, l'expression par la jeunesse de ses propres attentes ne doit pas entraver la transmission intergénérationnelle du savoir et des savoir-faire, capitale pour réformer l'entreprise efficacement.**

c. Inventer l'entreprise de demain

Selon nos spécialistes, dans un environnement sociétal mouvant, le modèle de l'entreprise et du travail d'hier apparaît souvent dépassé tandis que celui de demain reste à inventer. À cet égard, plusieurs types d'organisation

⁹³ Alan & Harris Interactive. (2023, avril). *Soutien, responsabilité et attractivité : repenser le rôle du manager*. <https://alan.com/fr-fr//barometre-bien-etre-mental-avril2023>

⁹⁴ Par *storytelling*, nous entendons ici une véritable explication des objectifs, inscrits dans une narration cohérente avec la raison d'être de l'entreprise – et non simplement une forme additionnelle ou superficielle de communication.

⁹⁵ Alan & Harris Interactive. (2023, avril). *Soutien, responsabilité et attractivité : repenser le rôle du manager*. op. cit.

⁹⁶ *Ibid.*

⁹⁷ *Ibid.*

II. QUE FAIRE POUR REPONDRE AUX ASPIRATIONS DES JEUNES EN MATIERE DE TRAVAIL ?

du travail sont susceptibles de se développer, à l'image des quatre scénarios (« organisation apprenante », « plateforme apprenante virtuelle », « super-intérim » et « taylorisme *new age* ») envisagés par Salima Benhamou⁹⁸. Quoi qu'il en soit, nous sommes présentement dans un « entre-deux » qui peut être source de frustration et de malentendus.

i. Un entre-deux fragile

Cette situation précaire est illustrée par l'inadéquation entre d'une part les diagnostics effectués par les dirigeants d'entreprise sondés par The Boson Project en novembre 2022⁹⁹, et d'autre part les réponses qu'ils apportent aux difficultés rencontrées. En effet, **interrogés sur les bouleversements en cours dans le monde du travail, les dirigeants ont regretté en particulier une perte du sens du collectif**, rendue évidente selon eux par :

- une disparition de la fidélité (d'après 60% d'entre eux) ;
- un rapport au travail plus individualiste (60% également) ;
- un basculement vers un rapport plus transactionnel et marchand du travail (41,3%)¹⁰⁰.

En outre, 86,3% des dirigeants consultés ont estimé qu'il était désormais plus difficile de recruter et que l'on assistait à une inversion du rapport de force entre collaborateurs et entreprises, les candidats s'autorisant un plus haut niveau d'exigence envers l'employeur¹⁰¹.

Dans le même temps, ils ont été une majorité à privilégier des solutions de recrutement court-termistes pour embaucher de nouveaux talents (66% en pariant sur de meilleures conditions de travail et 50,5% en proposant des salaires en dehors de leurs grilles habituelles), **et à miser davantage sur l'attractivité plutôt que sur la fidélisation – délaissant ainsi la problématique fondamentale d'une redéfinition du contrat social de travail**¹⁰².

Pour y remédier, deux pistes fortes ressortent des différentes études que nous avons examinées et de nos discussions avec les spécialistes. Il conviendrait :

1. d'accepter l'individualisation du rapport au travail¹⁰³ pour créer un nouveau contrat social et renouveler le sens donné au collectif dans le cadre de l'entreprise ;
2. de renforcer les opportunités de coopération intergénérationnelle et de transmission des connaissances.

Ainsi, la SHRM Foundation et la Fondation Jean Jaurès insistent toutes deux sur l'importance de la formation des collaborateurs, qui doit être adaptée aux spécificités de chacun¹⁰⁴. Celle-ci est perçue comme un levier de rétention des talents et de renforcement de leur engagement au sein des structures. Il faut donc mettre en place des dispositifs visant à mieux cerner les aspirations de chaque employé, ce qui passe nous l'avons dit par un management plus à l'écoute mais également par l'introduction de nouvelles politiques et de nouveaux outils RH – plus individualisés.

Il faut en quelque sorte aider les talents à s'approprier leur place au sein de l'organisation, pour qu'ils s'y sentent liés et libres de s'y épanouir, non en « rentrant dans le moule » et en allant vers une uniformisation accrue, mais

⁹⁸ Benhamou, S. (2017, avril). *Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/imaginer-lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>

⁹⁹ The Boson Project. (2022, 16 novembre). *Le monde d'après aura bien lieu. (...)*. *op. cit.*

¹⁰⁰ *Ibid.*

¹⁰¹ *Ibid.*

¹⁰² *Ibid.*

¹⁰³ Sans pour autant individualiser les *conditions contractuelles* du travail, qui sont quant à elles prévues par la convention collective.

¹⁰⁴ The SHRM Foundation. (2017, octobre). *Harnessing the Power of a Multigenerational Workforce*. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Lists/Curated%20source%20for%20page%20The%20Aging%20Workforce/Attachments/17/2017%20TL%20Executive%20Summary-FINAL.pdf> ; Fondation Jean Jaurès. (2022, 21 novembre). *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements*. *op. cit.*

II. QUE FAIRE POUR REPONDRE AUX ASPIRATIONS DES JEUNES EN MATIERE DE TRAVAIL ?

en exploitant leurs atouts et leur créativité. Si la dynamique collective n'est plus la même qu'auparavant, la valorisation des singularités et l'ouverture à des esprits plus critiques quant aux activités de l'entreprise ne peut que contribuer à un plus fort sentiment d'appartenance chez les salariés, à condition d'avoir une véritable raison d'être.

Parmi les initiatives visant à renforcer la collaboration intergénérationnelle, et devant ainsi permettre de profiter de l'ensemble des savoirs et des savoir-faire disponibles, les pratiques du mentorat et du mentorat inversé (qui consiste pour les plus jeunes à enseigner certaines compétences au moins jeunes, notamment autour du numérique) sont régulièrement citées. D'autres évoquent aussi la modification des espaces de travail ainsi que la conception de missions à effectuer davantage « en mode projet », ouvertes à tous afin de fédérer les talents et créer une identité forte autour de valeurs communes¹⁰⁵.

In fine, il s'agit de faire se rencontrer les aspirations d'acteurs qui ont parfois du mal à se comprendre : la fidélité, la loyauté et l'adhésion au collectif souhaitées par les dirigeants d'entreprise et la quête de sens des jeunes talents.

ii. L'organisation apprenante : un modèle d'avenir

À la lumière des précédents éléments, le modèle de « l'organisation apprenante » semble être particulièrement adapté pour permettre à l'entreprise de demain de répondre non seulement aux évolutions du marché mais également aux exigences de la jeunesse. C'est ce qu'ont montré Edward Lorenz et Salima Benhamou dans une étude empirique réalisée en 2020 intitulée *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*¹⁰⁶. Reprenant l'idée avancée par Peter Senge selon laquelle « le rythme auquel les organisations apprennent pourrait devenir la seule source durable d'avantages concurrentiels dans un monde en perpétuel changement »¹⁰⁷, **les auteurs illustrent comment l'organisation apprenante, « qui repose fondamentalement sur le développement en continu des capacités d'apprentissages de ses membres [à tous les niveaux de la hiérarchie] pour atteindre des objectifs partagés et anticiper les transformations futures »¹⁰⁸ contribue en particulier à valoriser l'engagement des collaborateurs¹⁰⁹, faisant ainsi écho aux demandes de sens émanant des jeunes** tout en contribuant au renouveau du collectif. C'est pourquoi il importe d'après eux d'« accompagner les entreprises et les administrations dans leurs projets de transformation », ce qui passe sans doute par l'élaboration d'un « programme national en faveur des innovations managériales et organisationnelles », à l'image des initiatives prises par certains pays scandinaves et d'Europe du Nord¹¹⁰.

¹⁰⁵ AmCham France. (2018). *Different Generations in Companies: The Key to Creating Value*. <https://amchamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/EN-White-Paper-Final-2.pdf>

¹⁰⁶ Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020, avril). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*. *op. cit.*

¹⁰⁷ Senge P. M. (1990), *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*, Doubleday, New York, cité dans Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020, avril). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*. *op. cit.*

¹⁰⁸ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle : Évaluation, illustrations et interrogations*. *op. cit.*

¹⁰⁹ Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020, avril). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*. *op. cit.*

¹¹⁰ *Ibid.* Voir notamment les programmes TYKE et TYKES en Finlande ou le *Value Creation Programme* en Norvège.

III. ÉVOLUTIONS TECHNIQUES ET SOCIÉTALES ET ATTENTES DE LA JEUNESSE

S'il a déjà subi un certain nombre de chocs depuis quelques années (crise financière internationale de 2007-2008, pandémie de COVID-19, etc.), le marché de l'emploi n'a pas fini d'évoluer dans un contexte sociétal où l'impact des grands défis collectifs (dérèglement climatique, tensions géopolitiques) et des (r)évolutions technologiques reste encore à clarifier. C'est pourquoi il nous faut évoquer les perspectives qu'ouvrent pour les jeunes deux tendances saillantes, en particulier dans le rapport qu'ils entretiennent au travail : le développement de l'économie verte et la place croissante du numérique et de l'IA dans les activités professionnelles.

1. L'ÉCONOMIE VERTE, UNE ÉVOLUTION POSITIVE POUR LA RELATION DES JEUNES AU TRAVAIL ?

Dans son guide *Comment travailler dans l'économie verte ?*, l'OIT rappelle que le dérèglement climatique planétaire a des conséquences directes et quantifiables sur le monde du travail¹¹¹. Occasionnant des catastrophes naturelles de diverses natures (sécheresses, vagues de chaleur, cyclones, augmentation du niveau des mers, etc.), il entraîne « des déplacements de travailleurs, des perturbations des activités commerciales » et d'« [endommager] les équipements des entreprises [et] les infrastructures », tout en ayant par ailleurs « des répercussions négatives sur la productivité »¹¹², puisque des recherches ont montré que la chaleur affecte nos capacités cognitives.

C'est pourquoi il est selon l'OIT urgent de mettre en place des « stratégies d'atténuation et d'adaptation au changement climatique »¹¹³, ce qui passe par l'investissement dans de nouvelles infrastructures, de nouveaux produits, de nouvelles technologies et de nouveaux services et implique la création de nouveaux emplois liés à la transition énergétique et à l'économie circulaire.

D'après la définition retenue par le PNUE (Programme des Nations unies pour l'environnement), l'économie verte englobe toute activité qui « entraîne une amélioration du bien-être humain et de l'équité sociale, tout en réduisant de manière significative les risques environnementaux et la pénurie de ressources »¹¹⁴.

À l'horizon 2030, la simulation de l'OIT fait état de 103 millions nouveaux emplois liés à cette économie verte, avec un solde positif de 25 millions d'emplois¹¹⁵ – ce qui demeure relativement peu à l'échelle mondiale. En effet, la transition énergétique ayant pour objectif de substituer les énergies renouvelables aux énergies fossiles, elle devrait aboutir à la création de 25 millions d'emplois contre 7 millions d'emplois détruits. L'économie circulaire, elle, visant à une utilisation plus durable des ressources, devrait donner naissance à 78 millions d'emploi et en faire disparaître 71 millions¹¹⁶.

En dépit d'une augmentation limitée de l'offre de travail, l'économie verte pourrait être une aubaine pour les jeunes en promettant davantage de sens. Mais cette occasion doit être saisie *activement* et requiert accompagnement et formation, d'une part pour que ceux dont l'emploi risque de disparaître puissent se reconverter et, d'autre part, pour que les jeunes bénéficient pleinement de cette création d'emplois verts. En effet, l'OIT a relevé trois défis majeurs qui pourraient contrarier cette opportunité :

- un manque de connaissances techniques ;
- un manque de compétences en gestion financière des entreprises (80% des sociétés créées en entrepreneuriat vert ne survivent pas plus d'une année) ;

¹¹¹ OIT. (2022, 1^{er} août). *Comment travailler dans l'économie verte ? (...). op. cit.*

¹¹² *Ibid.*

¹¹³ *Ibid.*

¹¹⁴ UNEP. (s.d.). *Green economy*. <https://www.unep.org/regions/latin-america-and-caribbean/regional-initiatives/promoting-resource-efficiency/green>

¹¹⁵ OIT. (2022, 1^{er} août). *Comment travailler dans l'économie verte ? (...). op. cit.*

¹¹⁶ *Ibid.*

- un accès compliqué aux financements publics ou privés¹¹⁷.

Il semble par ailleurs que des pans de l'économie verte soient actuellement touchés par le travail informel voire illégal. C'est le cas dans certains pays de la gestion des déchets et du recyclage. Ce risque d'informalité des emplois verts est renforcé par les interactions qui existent entre numérisation et transition écologique. Si la relation entre numérique et économie verte apparaît *a priori* complémentaire – ainsi les agriculteurs, premiers concernés par l'impératif de durabilité, sont-ils aujourd'hui plus enclins à faire usage de l'innovation numérique que leurs aînés (arrosage numériquement optimisé sur la base de données collectées, recours à l'IA et aux réseaux sociaux etc.) –, nous avons vu que dans certains domaines (VTC, livraison à domicile etc.) l'arrivée des plateformes avait conduit à une précarisation de l'emploi. **Il importe donc de veiller à ce que les métiers verts se développent dans le giron de l'emploi décent et formel pour s'assurer qu'ils constituent effectivement une chance, non seulement pour la jeunesse, mais pour tous.**

Enfin en ce qui concerne la fameuse quête de sens des jeunes, les entreprises de l'économie verte s'inscrivent bien dans une raison d'être forte et facilement identifiable. Pour autant, cela ne suffit pas à garantir l'engagement des nouveaux talents sur le long terme, et les exigences en matière d'écoute de la part des managers, de formation continue adaptée à l'individu et de possibilité de porter un regard critique sur les activités desdites entreprises doivent aussi être satisfaites.

La distinction de l'OIT entre métiers *verts* – contribuant *directement* à la production de biens et de services protecteurs de l'environnement et à une gestion durable des ressources naturelles – et métiers *verdissants* – qui y contribuent *indirectement* – est à ce titre intéressante. Si les premiers s'intègrent assez facilement à une narration signifiante au niveau individuel, les seconds demandent sans doute un effort plus fréquent d'explication de la part des managers et de la direction.

2. NUMERIQUE ET IA

a. Numérisation de l'emploi : les jeunes en pole position ?

La pandémie de COVID-19 et le choc sur le marché de l'emploi qu'elle a entraîné ont renforcé la tendance à la numérisation accrue du travail. Comme le souligne l'OIT, les jeunes semblent mieux placés pour en bénéficier car ils ont souvent grandi avec les outils numériques – ce qui leur vaut le surnom de *digital natives* en anglais – et y sont globalement mieux sensibilisés et mieux formés que leurs aînés¹¹⁸. Il faut toutefois garder à l'esprit que différents degrés de familiarité sont observables selon le niveau d'éducation et que la capacité à se servir des réseaux sociaux n'équivaut pas à la maîtrise des outils numériques. En général, les jeunes ont néanmoins acquis des compétences indispensables à l'exercice de bon nombre de métiers. Cette supposée chance recouvre pourtant des réalités nuancées.

Il n'y a tout d'abord pas de définition universelle de l'emploi numérique. L'OIT le définit comme une activité professionnelle comportant l'utilisation du numérique à divers degrés. Sont ainsi retenus trois niveaux d'intensité¹¹⁹ :

- métiers à faible intensité numérique (*low digital intensity* – LDI) ;
- métiers à intensité numérique moyenne (*medium digital intensity* – MDI) ;
- métiers à haute intensité numérique (*high digital intensity* – HDI).

Les emplois à haute intensité numérique sont mieux rémunérés – avec des salaires environ 40% supérieurs à la moyenne – que les métiers MDI ou LDI, et se trouvent surtout dans les pays à revenu élevé. Au sein même des pays, les emplois HDI et MDI sont concentrés dans les zones urbaines, tandis que les activités à faible intensité numérique se trouvent majoritairement en zones rurales. Selon leur lieu de résidence, les jeunes disposent donc d'un accès asymétrique aux opportunités que présente la numérisation de l'économie. En outre, les emplois MDI

¹¹⁷ *Ibid.*

¹¹⁸ OIT. (2022, août). *Global Employment Trends for Youth 2022 (...)*. *op. cit.*

¹¹⁹ *Ibid.*

ou HDI, qui sont certes les plus lucratifs mais aussi les plus techniques, exigent que les outils soient rendus disponibles tôt dans le processus éducatif et de formation des jeunes.

Pourtant, dans de multiples pays – y compris occidentaux –, l'accès à internet et aux appareils électroniques demeure encore trop restreint. Les bénéfices de la numérisation de l'économie, en particulier pour les jeunes, sont ainsi conditionnés au développement d'un certain niveau de compétence parmi la population, objectif qui exige à son tour un investissement important dans l'infrastructure et l'instruction des individus. Cet investissement doit être encouragé et décrété prioritaire car, à en croire les projections de l'OIT, la mise à disposition d'une couverture haut débit universelle pourrait déboucher sur une création nette de 24 millions d'emplois à l'horizon 2030, dont 6,4 seraient occupés par des jeunes¹²⁰.

Nous l'avons évoqué précédemment, la numérisation est aussi synonyme d'apparition de plateformes et de l'expansion de l'économie à la tâche (*gig economy*) ou « économie des petits boulots ». Ce secteur est relativement attractif pour la jeunesse, qui y voit plusieurs avantages¹²¹ :

- « apprendre en faisant » ;
- accumuler de l'expérience professionnelle sans avoir besoin d'expérience au préalable ;
- une exécution rapide des tâches ;
- de la flexibilité.

Par ailleurs, dans les pays à revenu faible ou moyen, ce type d'activité est d'autant plus attractif qu'il offre des salaires corrects, en comparaison avec le reste des emplois auxquels les jeunes sont éligibles. Mais dans les pays à revenu élevé aussi les jeunes se prennent au jeu : ils sont en effet deux fois plus nombreux que leurs aînés à effectuer ce genre de travaux en Europe¹²². Or, nous insistons sur le fait que l'économie à la tâche est source d'instabilité et offre souvent peu ou pas de protection sociale à ses acteurs.

À nouveau, il nous semble que **c'est par l'encadrement légal des pratiques qu'il faut veiller à maintenir la numérisation du travail dans le giron de l'emploi décent et formel**. Il est aisé, en poussant un peu le raisonnement, de voir comment ce dernier améliore non seulement le rapport des jeunes au travail mais restaure également la confiance qu'ils ont dans les institutions qui le garantissent.

b. Intelligence artificielle : une (r)évolution aux conséquences incertaines

À l'intérieur de cette tendance sociétale que constitue la numérisation des métiers, un domaine spécifique d'innovation technique suscite d'importantes interrogations quant aux effets qu'il aura à terme sur l'activité économique : l'intelligence artificielle (IA).

Définie par le Parlement européen comme « la possibilité pour une machine de reproduire des comportements liés aux humains, tels que le raisonnement, la planification et la créativité »¹²³, ce que nous désignons désormais par l'acronyme IA regroupe en réalité un ensemble de systèmes relativement hétérogènes. Ils ont toutefois en commun de réaliser des tâches que seuls des êtres humains pouvaient jusqu'à très récemment accomplir, ce qui soulève de nombreuses questions quant à l'avenir du travail, en particulier pour les jeunes.

Dans une étude datant de mars 2023, Goldman Sachs estimait que les gains de productivité permis par l'introduction de l'IA pourraient conduire, au cours des dix prochaines années, à une croissance du PIB annuel mondial de 7%¹²⁴. Dans le même temps, **l'équivalent de 300 millions d'emplois pourraient être automatisés en**

¹²⁰ *Ibid*

¹²¹ *Ibid.*

¹²² *Ibid.*

¹²³ Parlement européen. (2020, 7 septembre). *Intelligence artificielle : définition et utilisation*. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20200827STO85804/intelligence-artificielle-definition-et-utilisation>

¹²⁴ Goldman Sachs. (2023, 26 mars). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. https://www.ansa.it/documents/1680080409454_ert.pdf

Europe et aux États-Unis grâce à l'IA générative¹²⁵. Selon Bpifrance, l'IA générative est en effet « une catégorie d'IA qui se concentre sur la création de données, de contenu ou de choses artistiques, de façon indépendante. Elle diffère de l'IA classique, qui [accomplit] [...] des tâches spécifiques telles que la classification, la prédiction ou la résolution de problèmes »¹²⁶. Si Goldman Sachs souligne que les ruptures technologiques ayant entraîné la reconversion et le déplacement de travailleurs ont historiquement abouti à la naissance de nouveaux métiers venant contrebalancer la destruction d'emplois occasionnée, c'est justement la question sur laquelle tous les experts ne s'accordent pas dans le cas de l'IA.

L'inquiétude autour de cette (r)évolution est par ailleurs partagée par une fraction non négligeable de la population active dans le monde. D'après un rapport du Boston Consulting Group publié en juin 2023, 42% des travailleurs aux Pays-Bas, 41% des Français et 38% des Japonais se disent préoccupés par l'introduction de l'IA dans les organisations¹²⁷. Si cette proportion est moindre aux États-Unis et au Royaume-Uni, des études menées dans ces deux pays montrent **que les jeunes sont plus soucieux que leurs aînés en ce qui concerne les effets de l'IA sur leur avenir professionnel**¹²⁸. Parmi les employés américains, un tiers des 18-24 ans affirment ainsi craindre que les métiers auxquels ils s'intéressent soient automatisés et remplacés contre seulement 14% des plus de 65 ans et 24% en moyenne¹²⁹. Notons toutefois que l'imaginaire des travailleurs joue ici un rôle majeur, en particulier chez les individus qui n'ont pas recours aux systèmes d'IA dans le cadre de leurs activités. Ces derniers en ont une perception bien plus négative que les travailleurs familiers des systèmes d'IA. C'est pourquoi, s'appuyant sur les résultats du rapport d'enquête LaborIA Explorer¹³⁰, Jean Condé, directeur scientifique de Matrice, et Yann Ferguson, directeur scientifique du projet LaborIA à l'Inria, suggèrent que l'utilisation de *l'intelligence artificielle* et l'accoutumance à cet outil finissent par vider l'expression de sa force symbolique (péjorative)¹³¹.

S'il faudra sans doute du temps avant de pouvoir véritablement jauger l'impact, tant qualitatif que quantitatif, de l'IA sur le marché du travail – Goldman Sachs rappelle notamment que le « boom » de productivité lié à une nouvelle technologie n'arrive en général que 20 ans après son introduction, lorsqu'au moins 50% des acteurs y recourent¹³² –, il nous faut néanmoins regarder ce qui ressort des premières données dont nous disposons quant à la création/destruction, directe ou indirecte, d'opportunités suite à cette rupture technologique.

i. Entre création d'emplois spécialisés et d'emplois précaires...

Ces dernières années, les applications de l'IA se sont développées et étendues à plusieurs secteurs (santé, services, mécanique, etc.)¹³³. À l'avenir, les entreprises exprimeront assurément davantage de besoins en la matière, exigeant de la part des futures recrues de faire montre de nouvelles compétences. À l'heure d'évaluer les conséquences de l'IA sur le marché de l'emploi, et en particulier ses effets sur le rapport que les jeunes

¹²⁵ *Ibid.*

¹²⁶ Napierala, S. (2023, 14 septembre). Intelligence artificielle générative : de quoi parle-t-on ?. *Big média (Bpifrance)*, <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/intelligence-artificielle-generative-de-quoi-parle-t>

¹²⁷ BCG. (2023, juin). *AI at Work: What People Are Saying*. <https://web-assets.bcg.com/8c/26/b80dfaa64b1d92bed7b64d2e19dd/ai-at-work-what-people-are-saying.pdf>

¹²⁸ Rosenbaum, E. (2023, juin 8). These are the American workers most worried that A.I. will soon make their jobs obsolete. *CNBC*, <https://www.cnbc.com/2023/06/08/these-are-the-workers-most-worried-that-ai-will-soon-take-their-jobs.html> ;

Harle, E. (2023, 12 juillet). MPs call for improved youth employment pathways amid AI fears. *CYP NOW*, <https://www.cypnow.co.uk/news/article/mps-call-for-improved-youth-employment-pathways-amid-ai-fears>

¹²⁹ Rosenbaum, E. (2023, juin 8). These are the American workers most worried that A.I. will soon make their jobs obsolete. *op. cit.*

¹³⁰ Condé, J. & Ferguson, Y. (2023, March 13). *LaborIA Explorer – Rapport d'enquête : usages et impacts de l'IA sur le travail au prisme des décideurs*. https://www.matrice.io/uploads/Rapport_Laboria_VF_c1ff362730.pdf

¹³¹ Propos tenus le 26 septembre 2023 lors du Colloque sur les transformations du travail par l'IA, organisé par Matrice, l'Inria et le ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion. Voir Calenda. (2023, 1^{er} août). *Les transformations du travail par l'intelligence artificielle (IA)*. <https://calenda.org/1090223>

¹³² Goldman Sachs. (2023, 26 mars). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. *op. cit.*

¹³³ OCDE. (2023, 23 février). *Six questions about the demand for artificial intelligence skills in labour markets*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ac1bebf0-en.pdf?expires=1697557450&id=id&accname=guest&checksum=820B9BB566F76EE5F47690008774EB9E>

entretiennent avec le travail, il convient toutefois de distinguer les métiers qui y sont directement attachés de ceux sur lesquels son déploiement a, aura ou serait susceptible d'avoir des effets.

En ce qui concerne la main-d'œuvre directement employée pour contribuer au développement technique de l'IA, elle ne représente que 0,3% de la population active de l'OCDE¹³⁴ – soit environ 1,8 million sur près de 608 millions de travailleurs – bien que cette proportion soit actuellement en croissance. La plupart des métiers de conception de l'IA sont qui plus est exercés dans les pays occidentaux et concernent des emplois hautement qualifiés¹³⁵ : mathématiciens (5,2% des annonces pour ce type de poste demandent des compétences en IA), développeurs d'application et de logiciels (4,9%), gestionnaires des technologies de l'information et la communication (4,3%), professionnels des bases de données et réseaux (3,6%) et ingénieurs en électrotechnologie (3,2%). Ainsi, 60% de la main-d'œuvre directement impliquée dans le domaine de l'IA est titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur¹³⁶. Il s'agit en outre d'une main-d'œuvre plutôt jeune, puisque 44% des individus concernés ont moins de 40 ans¹³⁷.

Mais le progrès de l'IA ne requiert pas uniquement le concours d'individus hautement qualifiés, employés dans des conditions stables et décentes. À l'opposé du spectre, des millions de micro-tâches répétitives et non-complexes doivent être effectuées par des individus dont l'emploi peu qualifié est seulement indirectement lié à l'IA. Si la réalité des micro-travailleurs est hétérogène et dépend notamment de leur situation géographique, et si la nature des micro-tâches à réaliser peut varier, celles-ci consistent souvent à libeller, cataloguer, répertorier des données textuelles, sonores ou visuelles afin de nourrir les algorithmes de l'IA et permettre une utilisation plus efficace et précise de ces derniers. Or, dès 2014, des articles alertaient sur la précarité dans laquelle travaillait une grande partie des ouvriers du clic^{138, 139}.

Aujourd'hui, cette population de « tâcherons » n'en finit plus de grossir. Le site Clickworker affirme disposer à lui seul d'une communauté de plus de 4,5 millions d'individus réalisant ce genre de besogne¹⁴⁰, composée à 65% de personnes âgées de moins de 35 ans et ne disposant d'aucun diplôme d'enseignement supérieur. Outre les faibles salaires et l'informalité de la relation de travail, cette économie à la tâche encouragée par le déploiement de l'IA comporte aussi son lot de pratiques équivoques au regard des promesses faites par les entreprises impliquées. En janvier 2023, le *Time* disséquait la chaîne de valeur ayant permis à OpenAI, la société propriétaire de ChatGPT, de rendre son assistant virtuel moins toxique et élargir son utilisation au grand public¹⁴¹. Le magazine révélait ainsi qu'OpenAI avait pour cela fait appel à une entreprise californienne du nom de Sama, qui se présente comme une société contribuant à une « IA éthique » et qui avait elle-même externalisé le traitement d'extraits textuels décrivant graphiquement des situations d'abus sexuel, de meurtre, de suicide, de torture, d'inceste et autres actes sordides à des travailleurs kényans pour un salaire oscillant entre 1,32 et 1,44 dollar de l'heure (le salaire moyen pour un réceptionniste étant d'environ 1,52 dollars de l'heure localement) à l'échelon le plus bas, et pouvant monter jusqu'à 2 dollars de l'heure pour les plus expérimentés¹⁴². Par comparaison, Sama recevait environ 12,50 dollars par heure de travail individuel pour ces missions. Interrogés par le *Time*, les ouvriers kényans confirmaient garder des séquelles psychologiques de la lecture et de la visualisation des données traitées. Même s'il est probable qu'à long terme le nombre de travailleurs du clic finisse par décroître,

¹³⁴ OCDE. (2023, 16 février). *The Supply, Demand, and Characteristics of the AI Workforce across OECD countries*. <https://www.oecd.org/publications/the-supply-demand-and-characteristics-of-the-ai-workforce-across-oecd-countries-bb17314a-en.htm>

¹³⁵ *Ibid.*

¹³⁶ *Ibid.*

¹³⁷ *Ibid.*

¹³⁸ De La Porte, X. (2014, 21 janvier). Le Turc mécanique d'Amazon. *France Culture*, <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/ce-qui-nous-arrive-sur-la-toile/le-turc-mecanique-d-amazon-3845098>

¹³⁹ Voir également à ce sujet l'analyse que propose S. Benhamou des conditions de travail engendrées par les plateformes similaires au *Mechanical Turk* d'Amazon dans son rapport pour les Nations Unies (CEPALC) : Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle (...)*. *op. cit.*, pp. 40-41.

¹⁴⁰ Clickworker. (s.d.). *Our Clickworker community*. <https://www.clickworker.com/clickworker-crowd/>

¹⁴¹ Perrigo, B. (2023, 18 janvier). Exclusive: OpenAI Used Kenyan Workers on Less Than \$2 Per Hour to Make ChatGPT Less Toxic. *TIME*, <https://time.com/6247678/openai-chatgpt-kenya-workers/>

¹⁴² *Ibid.*

les algorithmes de l'IA devenant capables de se nourrir les uns les autres¹⁴³, pour le moment la réalité est celle que nous venons de décrire – une réalité peu réjouissante pour la jeunesse.

ii. ... et destruction d'emplois automatisables

Antonio Casilli, professeur de sociologie à l'Institut polytechnique de Paris, insiste : « dans ce débat sur l'intelligence artificielle et l'emploi, il faut se poser cette question : quand on parle d'automatisation, de quoi parle-t-on vraiment ? [...]. Souvent, cela veut dire remplacer des personnes visibles par d'autres invisibles, qu'on sépare du reste du monde par un écran »¹⁴⁴. Il conclut : « **ce qu'on voit aujourd'hui c'est moins du chômage de masse qu'une situation de précarisation généralisée** »¹⁴⁵. Cette nouvelle donne pousse d'ailleurs de nombreux chercheurs et praticiens à s'intéresser de plus près aux plateformes de *crowdsourcing* et de *crowdworking* permettant aux entreprises de recruter des microtravailleurs, afin d'analyser les conditions et les relations de travail engendrées par ces pratiques. C'est par exemple le but du projet TraPlaNun en France¹⁴⁶.

Mais c'est peut-être dans les métiers *a priori* décorrélés de l'IA ou seulement indirectement liés à celle-ci que son introduction aura le plus de conséquences. C'est assurément ce type d'activités qui constitue la plus grande part des 300 millions d'emplois automatisables évoqués par Goldman Sachs¹⁴⁷.

Pour les Nations Unies¹⁴⁸ tout comme pour l'OCDE¹⁴⁹ et France Stratégie¹⁵⁰, la question clé est donc de déterminer si l'IA est vouée à remplacer ou simplement compléter le travail humain. Goldman Sachs y apporte une première réponse : l'IA *générative* peut parfois se substituer à l'humain, elle en est souvent complémentaire¹⁵¹. Quoi qu'il en soit, elle est et sera un facteur de changements macroéconomiques majeurs. Il est ainsi estimé que les deux tiers des emplois américains sont susceptibles d'être au moins partiellement automatisés¹⁵². Parmi ces activités, la plupart le sont à 25-50%¹⁵³. Mais l'étude va plus loin et considère qu'un quart des emplois disponibles aux États-Unis pourraient être complètement automatisés, contre 18% à l'échelle mondiale¹⁵⁴, les professions les moins à risque étant cette fois-ci celles qui comportent des tâches physiques intenses (comme la construction ou la maintenance).

Bien que s'inscrivant également dans le registre de la « complémentarité humain-machine », l'analyse de Salima Benhamou fait la part belle à la responsabilité des entreprises dans la fonction attribuée à l'IA au travail¹⁵⁵. Dans son rapport pour la CEPALC¹⁵⁶, l'économiste affirme ainsi que « **l'amélioration des conditions de travail induite par le déploiement de l'IA est une hypothèse tout aussi crédible que l'aliénation et l'intensification du travail** »¹⁵⁷. Rien d'inéluctable donc. *In fine*, « la complémentarité humain-machine reposera [...] sur le « *design* »

¹⁴³ Les questions cruciales que cette évolution ne manquera pas de poser dépassent le cadre de notre étude. Elles seront toutefois abordées dans un prochain rapport de SKEMA Publika sur les coûts de la transition numérique.

¹⁴⁴ Antonio Casilli, cité dans Ronfaut, L. (2022, 7 décembre). L'intelligence artificielle, une précarisation de l'emploi plus qu'une destruction. *Libération*, https://www.liberation.fr/economie/lintelligence-artificielle-une-precarisation-de-lemploi-plus-quune-destruction-20221207_MJDIHYZ3JFB3H6A4SXVWW5VHU/

¹⁴⁵ *Ibid.*

¹⁴⁶ Agence nationale de la recherche (ANR). (s.d.). *Nouvelles formes de travail via les plateformes numériques – TraPlaNun*. <https://anr.fr/Projet-ANR-19-CE26-0012>

¹⁴⁷ Goldman Sachs. (2023, 26 mars). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. *op. cit.*

¹⁴⁸ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle (...)*. *op. cit.*

¹⁴⁹ OCDE. (2023, 23 février). *Six questions about the demand for artificial intelligence skills in labour markets*. *op. cit.*

¹⁵⁰ France Stratégie. (2018, mars). *Intelligence artificielle et travail*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/intelligence-artificielle-travail>

¹⁵¹ Goldman Sachs. (2023, 26 mars). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. *op. cit.*

¹⁵² *Ibid.*

¹⁵³ *Ibid.*

¹⁵⁴ *Ibid.*

¹⁵⁵ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle (...)*. *op. cit.*

¹⁵⁶ Commission économique pour l'Amérique latine et les Caraïbes.

¹⁵⁷ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle (...)*. *op. cit.*

organisationnel choisi par les entreprises (publiques comme privées) »¹⁵⁸. **L'organisation apprenante semble ici encore être la solution pour « répondre à la fois aux enjeux technologiques et aux attentes sociétales pour plus d'autonomie et de bien-être au travail »**¹⁵⁹.

iii. Anticiper et accompagner le développement de l'IA

- Grâce à l'apprentissage en continu

Si « les débats se focalisent [...] sur le développement de compétences spécifiques, en rapport avec ce que nous savons des possibilités techniques de l'IA *aujourd'hui* », il importe toutefois de rappeler que cette technologie est « par nature imprévisible, parce qu'auto-apprenante »¹⁶⁰. C'est pourquoi **il est nécessaire pour les organisations de conserver une diversité des compétences parmi leurs collaborateurs, qui doivent ensemble réunir savoir-faire techniques et connaissances multidisciplinaires afin de pouvoir prendre du recul dans le déploiement et la gestion de l'IA**. Puisque les algorithmes « travaille[nt] avec des données historiques pour découvrir des régularités statistiques », il est essentiel de garantir la capacité de l'humain à « déroger aux règles et aux normes [...] quand l'environnement l'impose » et de nourrir sa faculté à fournir « une lecture critique des recommandations de la machine »¹⁶¹. Il faut « apprendre à apprendre »¹⁶².

Le défi de la bonne intégration de l'IA au travail, et en particulier de l'IA générative, est donc en premier lieu celui de la formation, et notamment de la formation *initiale*. Faisant écho aux constats d'autres chercheurs¹⁶³, Ethan Mollick, professeur associé à la Wharton School of Business de l'Université de Pennsylvanie, résume en ces termes la secousse que représente l'introduction de l'IA dans le monde du travail : « Dans le cas de chacune des menaces d'automatisation précédentes, l'automatisation portait sur les emplois difficiles, sales et répétitifs. [...]. Cette fois-ci, l'automatisation menace les emplois les mieux rémunérés, les plus créatifs... ceux qui requièrent le plus haut niveau d'études »¹⁶⁴. Il ajoute : « il faut penser l'IA comme un stagiaire haut de gamme. Les activités conçues sur le modèle de premiers emplois [...] devant permettre d'accéder à quelque chose d'autre – voilà le type de postes qui est menacé »¹⁶⁵. Autrement dit, **le travail des jeunes diplômés se trouve en première ligne face à cette innovation technique**. La seule alternative est-elle pour autant la spécialisation ou la précarité ? Dan Wang, professeur à Columbia Business School, suggère que si tous n'ont pas besoin de devenir des experts de l'IA, les travailleurs – en particulier les jeunes – devront rapidement comprendre comment utiliser cet outil pour être plus efficaces dans leur métier¹⁶⁶. Tout comme c'est le cas aujourd'hui de l'utilisation d'une série de logiciels de bureautique, la capacité à se servir de ChatGPT et autres modèles d'IA sera certainement un prérequis à l'embauche dans un grand nombre de secteurs demain.

Il importe donc d'intégrer dès aujourd'hui cette réalité pas si lointaine dans l'enseignement dispensé aux jeunes. Plusieurs initiatives allant dans ce sens ont d'ailleurs fleuri ces derniers mois. Certains exemples ont été relayés sur la toile, comme celui d'un professeur à Sciences Po qui raconte comment il a désormais décidé de demander à ses élèves de rendre deux copies à chaque fois qu'il donnera un devoir à faire : « une copie ChatGPT, et la sienne, personnelle »¹⁶⁷. Le but est ainsi de permettre aux élèves de se familiariser avec l'outil tout en prenant conscience de ce qui fait leur valeur ajoutée et de développer – en tant qu'êtres humains – leurs compétences cognitives spécifiques, notamment leur esprit critique. Rappelons que **donner aux jeunes les moyens d'exercer leur esprit critique figurait déjà parmi les recommandations formulées dans notre étude**

¹⁵⁸ *Ibid.*

¹⁵⁹ France Stratégie. (2018, mars). *Intelligence artificielle et travail. op. cit.*

¹⁶⁰ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle (...). op. cit.*

¹⁶¹ *Ibid.*

¹⁶² *Ibid.*

¹⁶³ Voir notamment France Stratégie. (2018, mars). *Intelligence artificielle et travail. op. cit.*

¹⁶⁴ Verma, P. & De Vynck, G. (2023, 2 juin). ChatGPT took their jobs. Now they walk dogs and fix air conditioners. *The Washington Post*, <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/06/02/ai-taking-jobs/>

¹⁶⁵ *Ibid.*

¹⁶⁶ Thorbecke, C. (2023, 4 juillet). AI is already linked to layoffs in the industry that created it. *CNN*, <https://edition.cnn.com/2023/07/04/tech/ai-tech-layoffs/index.html>

¹⁶⁷ Lacroix, A. (2023, 8 septembre). "À tous ceux qui enseignent : une parade contre l'effet ChatGPT !". *Philosophie magazine*, <https://www.philomag.com/articles/tous-ceux-qui-enseignent-une-parade-contre-leffet-chatgpt>

EYES¹⁶⁸, citée précédemment. **Les enseignements secondaire et supérieur semblent par conséquent être en mesure de déployer des méthodes – pas si complexes – pour y parvenir.**

Mais l'irruption de l'IA au sein des organisations pose aussi – et à nouveaux frais – la question de la formation *continue* et de son articulation avec la formation initiale. Une telle technologie étant chaque jour capable de « prendre en charge un plus grand nombre de tâches », elle risque d'« accélérer l'obsolescence de certaines compétences acquises »¹⁶⁹. D'où l'enjeu de « sécurisa[tion] des parcours professionnels, d'une part, à l'intérieur des métiers qui se transformeront et d'autre part, en facilitant la mobilité professionnelle vers d'autres métiers et vers d'autres secteurs d'avenir pour [...] les plus exposés au risque d'automatisation »¹⁷⁰. À cette fin, il faudra veiller à un bon équilibre entre les savoirs et savoir-faire formels acquis durant le cursus scolaire et les « connaissances basées sur un apprentissage « expérientiel » fondé sur le tâtonnement et la résolution de problèmes pratiques, la créativité [et] la prise de risque » en « situation de travail », développées grâce à la formation continue¹⁷¹.

- Grâce à la législation

Quoi qu'il en soit, « l'objectif devra rester celui de donner la capacité aux individus d'apprendre à apprendre tout en gardant le sens des responsabilités et de l'éthique face à la prise de décision »¹⁷². Dans les termes du projet LaborIA Explorer, l'enjeu est donc de **favoriser l'avènement d'une « IA capacitante »¹⁷³, c'est-à-dire d'une IA qui permette aux travailleurs de monter en compétences, d'obtenir des gains de productivité, de performance, qui conduise à une diminution des tâches à faible valeur ajoutée etc., tout en minimisant son versant aliénant et en se gardant des excès de confiance.** Pour parvenir à de tels résultats, les auteurs du rapport d'enquête préconisent d'intégrer les travailleurs au processus d'innovation, de favoriser les interactions entre les différentes parties prenantes et « d'ouvrir la boîte noire », le manque d'information étant le premier frein à l'acceptation et au bon déploiement des systèmes d'IA¹⁷⁴.

Nous comprenons par conséquent qu'indépendamment de la question du nombre d'emplois détruits ou automatisés, **l'IA nous enjoint à nous interroger collectivement sur le type de société dans lequel nous désirons vivre à l'avenir**¹⁷⁵. En effet, les risques associés à l'utilisation dans le monde du travail de ChatGPT et autres intelligences artificielles, génératives ou non, ne pourront être contenus par le biais d'actions sporadiques, isolées, qu'il s'agisse d'initiatives individuelles ou organisationnelles. Songeons par exemple aux problèmes que pose l'utilisation de l'IA dans les missions relevant des ressources humaines, qui peut conduire à de la discrimination, à des pratiques abusives de surveillance et à des décisions automatiques qui contribuent à l'érosion des valeurs centrées sur l'humain. En 2017 déjà, 69% des entreprises de plus de 10 000 employés dans le monde avaient recours à l'IA pour recruter, récompenser ou surveiller leurs employés¹⁷⁶.

Aussi, c'est à nouveau d'une législation adéquate, traitant le sujet de manière systémique, que viendra le salut. Au sein de l'Union européenne, le RGPD¹⁷⁷ a déjà limité l'utilisation de l'IA dans le cadre professionnel. L'article 22 s'assure que les individus ne sont pas l'objet de décisions fondées uniquement sur des processus automatisés et l'article 13 stipule que les employeurs doivent informer de l'existence de décisions prises de manière automatisée au moment de collecter des données privées. L'*Artificial Intelligence Act*, qui a pour ambition d'être le premier texte de loi au monde adoptant une approche englobante de l'IA, vise d'abord à renforcer la réglementation en matière de qualité des données, de transparence, de supervision par l'humain et de

¹⁶⁸ SKEMA Publika. (2021, 11 octobre). *Rapport EYES (...)*, op. cit.

¹⁶⁹ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle (...)*. op. cit.

¹⁷⁰ *Ibid.*

¹⁷¹ *Ibid.*

¹⁷² *Ibid.*

¹⁷³ Condé, J. & Ferguson, Y. (2023, 13 mars). *LaborIA Explorer (...)*. op. cit.

¹⁷⁴ *Ibid.*

¹⁷⁵ Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle (...)*. op. cit.

¹⁷⁶ Chavez, K. P., Bahr, J. & Vartanian, T. (2022, 6 décembre). AI has made its way to the workplace. So how have laws kept pace?. *OECD.AI*, <https://oecd.ai/en/wonk/workplace-regulation-2022>

¹⁷⁷ Règlement Général sur la Protection des Données

responsabilité¹⁷⁸. Le but est même d’aller plus loin en répondant à des défis d’éthique dans divers secteurs (santé, éducation, finance, énergie, etc.)¹⁷⁹. Le projet de règlement introduit pour ce faire un système de classification jugeant le niveau de risque posé par l’utilisation de différents systèmes d’IA vis-à-vis des libertés et droits de la personne dans un ensemble de domaines déterminés¹⁸⁰.

Il est admis pour les Européens que ce type de régulation permettra au législateur d’anticiper sur les conséquences de l’introduction de nouveaux outils numériques et ainsi de préserver le contrat social de travail. La Chine semble elle aussi vouloir légiférer en la matière. Quant aux États-Unis, dont on aurait pu penser qu’ils pencheraient davantage pour une forme d’auto-régulation des acteurs, ceux-ci ont finalement pris des mesures étendues à l’égard de l’IA et de son utilisation, via un *executive order* du président Biden datant du 30 octobre 2023.

Nous nous sommes longuement arrêtés sur l’IA et les enjeux de son déploiement dans les organisations parce que cette (r)évolution technologique touchera les jeunes de plein fouet et aura des effets considérables sur les conditions futures de leur emploi. Par conséquent, si nous souhaitons que les démarches entreprises au niveau européen constituent une source d’inspiration pour les réflexions mondiales en cours – voire qu’elles deviennent un avantage compétitif pour notre continent –, un effort d’influence juridique et normative s’impose désormais. Bien que de telles considérations dépassent le cadre de ce rapport, elles ont également fait l’objet d’un traitement approfondi par SKEMA Publika¹⁸¹.

¹⁷⁸ Feingold, S. (2023, mars). The European Union’s Artificial Intelligence Act, explained. *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/european-union-ai-act-explained/>

¹⁷⁹ *Ibid.*

¹⁸⁰ *Ibid.*

¹⁸¹ Revel, C. (2023, 27 février). *Influence et contre-influence en 2023 : Formes, acteurs, dérives et stratégies*. <https://publika.skema.edu/fr/influence-contre-influence-en-2023-formes-acteurs-derives-strategies/>

CONCLUSION

Il ressort de notre étude que **la priorité absolue** face aux évolutions techniques et sociétales ainsi qu'aux transformations du rapport de la jeunesse à l'emploi doit être – comme le suggère l'OIT – de **promouvoir l'économie formelle et de garantir des conditions de travail décentes**. Dans un environnement mouvant, le modèle de l'entreprise et de l'emploi d'hier apparaît souvent dépassé, mais celui de demain reste encore à inventer. Nous sommes présentement dans un « entre-deux », source de frustration et de malentendus.

Pour que les aspirations des jeunes puissent être exprimées sereinement et pour que les organisations soient en mesure d'y apporter une réelle solution, leurs besoins primaires doivent être satisfaits. L'emploi stable et formel étant perçu comme un moteur de projets de vie permettant de participer de manière accrue aux sphères sociale et politique, ce n'est qu'à cette condition que la jeunesse pourra retrouver confiance en l'avenir. **La réinvention du contrat social de travail doit donc s'appuyer sur une base de garanties minimales non négociables concernant les salaires et la sécurité de l'emploi**. Partant, celles-ci devraient être mieux intégrées aux régulations. Il reste dès lors à déterminer l'échelon – national ou international – auquel ces normes devraient être élaborées puis adoptées, et le degré de contrainte – volontaires ou obligatoires – qui leur permettrait d'être le plus efficaces.

Au niveau mondial, face à un droit du travail parfois absent et à des employeurs préférant la dérégulation, **l'OIT pourrait par exemple élaborer un ensemble de standards sur lesquels les pays membres seraient tenus de s'aligner, à l'image de sa Convention du travail maritime de 2006** qui « constitue un véritable code du travail mondial pour les gens de mer » et leur assure « des conditions de vie et de travail décentes »¹⁸².

¹⁸² Sénat. (2012, 15 février). *Convention du travail maritime* [projet de loi]. <https://www.senat.fr/leg/pjl11-376.html>

AUTEURS

- **Direction**

Ce rapport a été réalisé sous la direction de **Claude Revel**, directrice du développement du think tank SKEMA Publika et spécialiste d'intelligence stratégique et d'influence. Durant une carrière publique et privée marquée par l'international, elle a produit de nombreux ouvrages et publications et a notamment exercé la fonction de déléguée interministérielle à l'intelligence économique auprès du Premier ministre de 2013 à 2015.

- **Rédaction**

Ramatoulaye Kassé, ancienne chargée de mission, SKEMA Publika. Diplômée d'un master en langue et civilisation chinoises de l'Université Bordeaux Montaigne et d'un master en sciences politiques de l'Université de Bordeaux, Ramatoulaye Kassé a notamment travaillé au Haut Conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (Hcéres) et à l'ambassade de France à Pékin en tant que chargée de mission universitaire.

- **Édition**

Marin-Marie Le Bris, chargé de projets, SKEMA Publika. Diplômé de Sciences Po et d'HEC Paris, et titulaire d'un master en philosophie de l'Université Panthéon-Sorbonne, Marin-Marie Le Bris a rejoint SKEMA Publika en septembre 2023 après avoir notamment exercé la fonction de responsable pédagogique au sein de *Philonomist* (Philo Éditions).

- **Groupe de réflexion**

Afin de nous guider dans nos réflexions, ce rapport a été réalisé avec les contributions d'un **groupe de travail** composé de (par ordre alphabétique) :

- **Mme Salima Benhamou**, économiste et cheffe de projet au département Travail, Emploi, Compétences de France Stratégie
- **M. Cyril Cosme**, directeur du bureau France de l'Organisation internationale du Travail (OIT)
- **M. Patrick Gilibert**, représentant de l'ONUDI en Égypte
- **M. Jean-Claude Javillier**, professeur émérite de droit, ancien directeur du département des normes de l'OIT
- **Mme Ramatoulaye Kassé**, ancienne chargée de mission à SKEMA Publika
- **Mme Claude Revel**, directrice de SKEMA Publika
- **Mme Béatrice Richez-Baum**, directrice générale d'ecoDa (European Confederation of Directors Association)
- **M. Thomas Ruspil**, étudiant à SKEMA Business School

- **Entretiens**

Nous avons également conduit des entretiens qualitatifs auprès de **spécialistes** (par ordre alphabétique) :

- **M. Moustapha Kamal Gueye**, Coordinateur global international du programme des Emplois verts, Organisation internationale du Travail (OIT)
- **Mme Marie-Bernard Guillaume**, associée et directrice, Mercuri Urval
- **M. Philippe Kunter**, directeur du développement durable et de la RSE, Bpifrance
- **M. Konstantinos Papadakis**, Spécialiste du dialogue social, unité du Dialogue social et du Tripartisme, département Gouvernance et Tripartisme, OIT
- **Mme Julie Parekh**, conseillère stratégique indépendante, ancienne consultante chez McKinsey & Company

BIBLIOGRAPHIE

Articles

- Barford, A., Coombe, R. & Proefke, R. (été 2020). Youth experiences of the decent work deficit. *Geography*, vol. 105 (2), pp. 60-68
- Baumlin, F. & Bendavid, R. (2023, 23 janvier). « Je t'aime, moi non plus » : Les ambivalences du nouveau rapport au travail. *Fondation Jean Jaurès*, <https://www.jean-jaures.org/publication/je-taime-moi-non-plus-les-ambivalences-du-nouveau-rapport-au-travail/>
- Budowski, M., Jany, N. & Schief, S. (2020). Decent Work Revisited – Effects, Implications and Limits of the Concept Twenty Years Onwards. *Sozialpolitik.ch*, vol 2, pp. 1-10
- Chavez, K. P., Bahr, J. & Vartanian, T. (2022, 6 décembre). AI has made its way to the workplace. So how have laws kept pace?. *OECD.AI*, <https://oecd.ai/en/wonk/workplace-regulation-2022>
- Costanza, D. (2018, 3 mai). Les générations, un concept marketing sans fondement scientifique. *Slate*, <https://www.slate.fr/story/161041/sciences-statistiques-generations-n-existent-pas-absence-preuves-baby-boomers-x-millennials-z>
- De La Porte, X. (2014, 21 janvier). Le Turc mécanique d'Amazon. *France Culture*, <https://www.radiofrance.fr/franceculture/podcasts/ce-qui-nous-arrive-sur-la-toile/le-turc-mecanique-d-amazon-3845098>
- Deranty, J.-P. & MacMillan, C. (2013). Qu'est-ce qu'un « travail décent » ? Propositions pour élargir la campagne de l'Oit pour le travail décent à partir de la psychodynamique. *Travailler*, 2(30), 147-174
- Feingold, S. (2023, mars). The European Union's Artificial Intelligence Act, explained. *World Economic Forum*, <https://www.weforum.org/agenda/2023/06/european-union-ai-act-explained/>
- Gallo, A. (2023, 15 février). What Is Psychological Safety?. *Harvard Business Review*, <https://hbr.org/2023/02/what-is-psychological-safety>
- Hamadeh, N., Van Rompaey, C. & Metreau, E. (2023, 30 juin). Nouvelle classification des pays en fonction de leur revenu pour l'exercice 2024 (1^{er} juillet 2023-30 juin 2024), *Banque Mondiale Blogs*, <https://blogs.worldbank.org/fr/opendata/nouvelle-classification-pays-revenu-2024>
- Harle, E. (2023, 12 juillet). MPs call for improved youth employment pathways amid AI fears. *CYP NOW*, <https://www.cypnow.co.uk/news/article/mps-call-for-improved-youth-employment-pathways-amid-ai-fears>
- Hauf, F. (2015, 31 mai). The Paradoxes of Decent Work in Context: A Cultural Political Economy Perspective, *Global Labour Journal*, vol. 6 (2), pp. 138-155
- Kumar, V. S. (2023, 18 avril). Gen Z In the Workplace: How Should Companies Adapt?. *Imagine (John Hopkins University)*. <https://imagine.jhu.edu/blog/2023/04/18/gen-z-in-the-workplace-how-should-companies-adapt/>
- Lacroix, A. (2023, 8 septembre). “ À tous ceux qui enseignent : une parade contre l'effet ChatGPT !”. *Philosophie magazine*, <https://www.philomag.com/articles/tous-ceux-qui-enseignent-une-parade-contre-leffet-chatgpt>
- Mawhinney, T. & Betts, K. (s.d.). Understanding Generation Z in the workplace. New employee engagement tactics for changing demographics. *Deloitte.*, <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/consumer-business/articles/understanding-generation-z-in-the-workplace.html>
- Napierala, S. (2023, 14 septembre). Intelligence artificielle générative : de quoi parle-t-on ?. *Big média (Bpifrance)*, <https://bigmedia.bpifrance.fr/news/intelligence-artificielle-generative-de-quoi-parle-t>
- Perrigo, B. (2023, 18 janvier). Exclusive: OpenAI Used Kenyan Workers on Less Than \$2 Per Hour to Make ChatGPT Less Toxic. *TIME*, <https://time.com/6247678/openai-chatgpt-kenya-workers/>
- Poirel, G. & Coppola, M. (2021, 12 mars). Wrong numbers. Why a focus on age can mislead workforce development. *Deloitte Insights*, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/technology-and-the-future-of-work/post-pandemic-talent-strategy-generations-in-the-workplace.html>
- Ronfaut, L. (2022, 7 décembre). L'intelligence artificielle, une précarisation de l'emploi plus qu'une destruction. *Libération*, https://www.liberation.fr/economie/lintelligence-artificielle-une-precarisation-de-lemploi-plus-quune-destruction-20221207_MJDIHYZ3JFBJ3H6A4SXVWW5VHU/

- Revel, C. & Vallée, S. (2022, 31 janvier). La jeunesse au travail : défiance envers l'entreprise et demande politique. *SKEMA Publika*, <https://publika.skema.edu/fr/jeunesse-travail-defiance-entreprise-demande-politique/>
- Rosenbaum, E. (2023, juin 8). These are the American workers most worried that A.I. will soon make their jobs obsolete. *CNBC*, <https://www.cnbc.com/2023/06/08/these-are-the-workers-most-worried-that-ai-will-soon-take-their-jobs.html>
- Shin, R. (2023, 2 juin). The A.I. job culling has already begun and 4,000 people lost work last month to the technology, according to a new report. *Fortune*, <https://fortune.com/2023/06/02/ai-job-cuts-layoffs-tech-industry-challenger-grey/>
- Thorbecke, C. (2023, 4 juillet). AI is already linked to layoffs in the industry that created it. *CNN*, <https://edition.cnn.com/2023/07/04/tech/ai-tech-layoffs/index.html>
- Verma, P. & De Vynck, G. (2023, 2 juin). ChatGPT took their jobs. Now they walk dogs and fix air conditioners. *The Washington Post*, <https://www.washingtonpost.com/technology/2023/06/02/ai-taking-jobs/>

Pages web

- Agence nationale de la recherche (ANR). (s.d.). *Nouvelles formes de travail via les plateformes numériques – TraPlaNum*. <https://anr.fr/Projet-ANR-19-CE26-0012>
- Bpifrance. (2022, 19 décembre). *Les jeunes se tournent de plus en plus vers l'entrepreneuriat*. <https://bpifrance-creation.fr/enseignant/temoignages/jeunes-se-tournent-plus-plus-lentrepreneuriat>
- Calenda. (2023, 1^{er} août). *Les transformations du travail par l'intelligence artificielle (IA)*. <https://calenda.org/1090223>
- Clickworker. (s.d.). *Our Clickworker community*. <https://www.clickworker.com/clickworker-crowd/>
- Conseil de l'Europe (s.d.). *Qui sommes-nous ?*. <https://www.coe.int/fr/web/youth/about-us>
- OCDE. (s.d.). *Groupe Youthwise de l'OCDE : donner une place centrale aux jeunes dans l'élaboration des politiques*. <https://www.oecd.org/fr/apropos/societe-civile/les-jeunes/youthwise/>
- OIT. (2022, novembre). *High-level meeting on "Social Dialogue with and For Youth"*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/documents/genericdocument/wcms_870340.pdf
- Parlement européen. (2020, 7 septembre). *Intelligence artificielle : définition et utilisation*. <https://www.europarl.europa.eu/news/fr/headlines/society/20200827STO85804/intelligence-artificielle-definition-et-utilisation>
- SKEMA Publika. (2022, 20 mai). *Conférence sur les jeunes internationales au travail [avec ONUDI Bruxelles]*. <https://publika.skema.edu/fr/evenement/conference-sur-les-jeunes-internationales-au-travail/>
- UNEP. (s.d.). *Green economy*. <https://www.unep.org/regions/latin-america-and-caribbean/regional-initiatives/promoting-resource-efficiency/green>
- Youth Europa (s.d.). *Simulation d'un Conseil des ministres avec des jeunes lycéens de toute la France métropolitaine et des Outre-Mer*. https://youth.europa.eu/year-of-youth/activities/1801_en
- Youth Europa (s.d.). *Stratégie de l'UE en faveur de la jeunesse*. https://youth.europa.eu/strategy_fr

Rapports, notes et enquêtes

- Alan & Harris Interactive. (2023, avril). *Soutien, responsabilité et attractivité : repenser le rôle du manager*. <https://alan.com/fr-fr/l/barometre-bien-etre-mental-avril2023>
- AmCham France. (2018). *Different Generations in Companies: The Key to Creating Value*. <https://amchamfrance.org/wp-content/uploads/2018/06/EN-White-Paper-Final-2.pdf>
- BCG. (2023, juin). *AI at Work: What People Are Saying*. <https://web-assets.bcg.com/8c/26/b80dfaa64b1d92bed7b64d2e19dd/ai-at-work-what-people-are-saying.pdf>
- Benhamou, S. (2017, avril). *Imaginer l'avenir du travail. Quatre types d'organisation du travail à l'horizon 2030*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/imaginer-lavenir-travail-quatre-types-dorganisation-travail-lhorizon-2030>

- Benhamou, S. & Lorenz, E. (2020, avril). *Les organisations du travail apprenantes : enjeux et défis pour la France*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/organisations-travail-apprenantes-enjeux-defis-france>
- Benhamou, S. (2022, décembre). *Les transformations du travail et de l'emploi à l'ère de l'Intelligence artificielle : Évaluation, illustrations et interrogations*. <https://repositorio.cepal.org/items/4ee5668c-7405-434b-8714-3cd524d6735d>
- CESE. (2019, 27 mars). *Les jeunes et l'avenir du travail*. https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2019/2019_09_jeunes_avenir_travail.pdf
- Condé, J. & Ferguson, Y. (2023, March 13). *LaborIA Explorer – Rapport d'enquête : usages et impacts de l'IA sur le travail au prisme des décideurs*. https://www.matrice.io/uploads/Rapport_Laboria_VF_c1ff362730.pdf
- Conseil national du numérique. (2022, décembre). *Humains & Machines. Quelles interactions au travail ?*. <https://www.vie-publique.fr/rapport/287461-humains-et-machines-queelles-interactions-au-travail>
- Eurofound. (2021, 24 novembre). *Living conditions and quality of life. Impact of COVID-19 on young people in the EU*. <https://www.eurofound.europa.eu/en/publications/2020/impact-covid-19-young-people-eu>
- Fondation Jean Jaurès. (2022, 21 novembre). *Les jeunes et l'entreprise : quatre enseignements*. <https://www.jean-jaures.org/publication/les-jeunes-et-lentreprise-quatre-enseignements/>
- France Stratégie. (2018, mars). *Intelligence artificielle et travail*. <https://www.strategie.gouv.fr/publications/intelligence-artificielle-travail>
- Goldman Sachs. (2023, 26 mars). *The Potentially Large Effects of Artificial Intelligence on Economic Growth*. https://www.ansa.it/documents/1680080409454_ert.pdf
- Higher Education for Good Foundation (2023, septembre). *Youth Talks*. <https://youth-talks.org/>
- IFOP & Les Makers. (2023). *Les Français et le Travail – 7 chiffres clés en 2023* [sondage]. <https://lesmakers.fr/francais-travail-sondage-ifop/>
- IRENA & OIT. (2022, septembre). *Renewable Energy and Jobs – Annual Review 2022*. <https://www.irena.org/publications/2022/Sep/Renewable-Energy-and-Jobs-Annual-Review-2022>
- Mazars & OpinionWay. (2019) *Future of work : Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?*. <https://www.mazars.fr/Accueil/insights/Publications-et-evenements/Etudes/FUTURE-OF-WORK-queelles-attentes-de-la-Gen-Z>
- OCDE. (2021, 8 juillet). *La gouvernance au service des jeunes, de la confiance et de la justice intergénérationnelle. Des politiques adaptées à toutes les générations ?*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/la-gouvernance-au-service-des-jeunes-de-la-confiance-et-de-la-justice-intergenerationnelle_57092ccc-fr
- OCDE. (2021, 15 juin). *Renforcer l'autonomie et la confiance des jeunes au Maroc*. https://www.oecd-ilibrary.org/governance/renforcer-l-autonomie-et-la-confiance-des-jeunes-au-maroc_588c5c07-fr
- OCDE. (2023, 23 février). *Six questions about the demand for artificial intelligence skills in labour markets*. <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/ac1bebfo-en.pdf?expires=1697557450&id=id&accname=guest&checksum=820B9BB566F76EE5F47690008774EB9E>
- OCDE. (2023, 16 février). *The Supply, Demand, and Characteristics of the AI Workforce across OECD countries*. <https://www.oecd.org/publications/the-supply-demand-and-characteristics-of-the-ai-workforce-across-oecd-countries-bb17314a-en.htm>
- OIT. (2022, 1^{er} août). *Comment travailler dans l'économie verte ? Guide destiné aux jeunes, aux chercheurs d'emploi et à ceux qui les accompagnent*. https://www.ilo.org/global/topics/youth-employment/publications/WCMS_854023/lang--fr/index.htm
- OIT. (2022, août). *Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in transforming futures for young people*. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm
- OIT. (2017, mai). *Le travail décent et le programme de développement durable à l'horizon 2030*. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/publication/wcms_470341.pdf
- OIT. (1999, juin). *Rapport du Directeur général : Un travail décent*. [https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09625/09625\(1999-87\).pdf](https://www.ilo.org/public/libdoc/ilo/P/09625/09625(1999-87).pdf)

- Revel, C. (2023, 27 février). *Influence et contre-influence en 2023 : Formes, acteurs, dérives et stratégies*. <https://publika.skema.edu/fr/influence-contre-influence-en-2023-formes-acteurs-derives-strategies/>
- Sénat. (2021, 8 juillet). *Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ?*. <https://www.senat.fr/notice-rapport/2020/r20-759-notice.html>
- SKEMA Publika. (2021, 11 octobre). *Rapport EYES : quelles sont les préoccupations des jeunes internationales ?*. <https://publika.skema.edu/fr/rapport-eyes-2021/>
- The Boson Project. (2022, 16 novembre). *Le monde d'après aura bien lieu. Dans les yeux des dirigeants*. https://app.plezi.co/landing_pages/6373b38ae317a772d468c2f9/preview?tenant_id=6255262754067a0770a80e2c
- The SHRM Foundation. (2017, octobre). *Harnessing the Power of a Multigenerational Workforce*. <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Lists/Curated%20source%20for%20page%20The%20Aging%20Workforce/Attachments/17/2017%20TL%20Executive%20Summary-FINAL.pdf>

Données

- OCDE. (2023). *Employment rate by age group* [indicateur]. <https://data.oecd.org/emp/employment-rate-by-age-group.htm#indicator-chart>

Livres

- Arendt, H. (1972). *La Crise de la culture*. Gallimard.
- Sandel, M. J. (2021). *La tyrannie du mérite*. Albin Michel.

Autres

- The Royal Society for Arts, Manufactures & Commerce, RSA. (2022, 22 septembre). *Rethinking what good work means today* [vidéo]. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=o2T7q2mB3Q>
- Sénat. (2012, 15 février). *Convention du travail maritime* [projet de loi]. <https://www.senat.fr/leg/pjl11-376.html>

Retrouvez l'ensemble de nos publications sur publika.skema.edu
Contact : publika@skema.edu