

LES ATTENTES DES JEUNES VIS-À-VIS DU TRAVAIL APRÈS LA PANDÉMIE

WORKING PAPER N°2
VERSION DU 31/03/2022

Marie Baléo avec Suzy Canivenc

RÉSUMÉ

Ce document offre une première approche synthétique des effets de la pandémie de Covid-19 sur les attentes des jeunes vis-à-vis du travail. Selon une enquête ANDRH/BCG¹, 90 % des DRH reconnaissent que les candidats de la période post-Covid expriment des attentes différentes, 78 % qu'ils souhaitent plus de flexibilité sur les lieux où se passe le travail et 56 % qu'ils attendent plus de personnalisation dans l'organisation du travail.

Partant de ces constats, cette synthèse examine d'abord les conséquences de la crise sanitaire sur l'emploi des jeunes, en France et à l'international, avant d'analyser le phénomène américain de « *Great Resignation* » (période marquée par près de 4 millions de démissions mensuelles), de même que les difficultés de recrutement auxquelles, simultanément, sont confrontés de nombreux secteurs économiques en France. En se fondant sur une revue de la documentation existante (sondages, enquêtes de cabinets de conseil, publications de think tanks...), elle recense ensuite les attentes des jeunes telles que les identifient les experts et les employeurs à l'issue de la pandémie. La notion des « jeunes » comme catégorie homogène est interrogée, de même que sa spécificité par rapport à d'autres catégories de salariés. Ces « nouvelles » attentes préexistaient souvent, de manière diffuse, à la crise sanitaire, mais en sortent renforcées : elles ont trait aux engagements des entreprises en matière sociale et environnementale, à l'équilibre entre vies privée et professionnelle, à la flexibilité et l'autonomie dans le travail, au développement des compétences, et plus globalement à la prise en compte par les entreprises des singularités.

Parmi ces aspirations, la généralisation d'une quête de « sens » des jeunes vis-à-vis du travail pourrait représenter une rupture, mais les analystes peinent à donner de la substance à l'expression. Cette formule-valise pourrait en fait dissimuler des attentes assez diverses. De plus, elle ne serait pas l'apanage d'une génération mais partagée par des individus de tous âges. Dès lors, la manière d'« engager » les salariés devient une préoccupation majeure des entreprises. Les réponses de type « raison d'être » ou renforcement de la « marque employeur » pourraient se révéler insuffisantes.

1. ANDRH / BCG,
« Le futur du travail vu
par les DRH », 2^e édition,
11 mars 2022.

SOMMAIRE

1. Conséquences de la pandémie sur l'emploi des jeunes	P. 2
2. « <i>The Great Resignation</i> »	P. 4
3. Attentes des jeunes vis-à-vis du travail, des employeurs et des conditions de travail	P. 7
Conclusion	P. 12

1. CONSÉQUENCES DE LA PANDÉMIE SUR L'EMPLOI DES JEUNES

1.1 En France

En France, l'année 2020 a été marquée par une détérioration de la situation économique des jeunes et de leurs conditions d'accès au marché de l'emploi consécutivement à la pandémie. La situation des jeunes face à l'emploi était toutefois déjà dégradée avant la crise. L'INSEE relève ainsi qu'« en 2020, le taux d'emploi des 18-24 ans baisse de 1,7 point par rapport à 2019 et celui des 25-29 ans de 1,3 point, alors qu'il reste stable pour les 30-64 ans (+ 0,2 point) »². France Stratégie juge que « les difficultés d'accès à l'emploi que rencontrent les jeunes se sont accentuées »³. La pandémie est donc vue comme un facteur d'accélération et d'aggravation de dynamiques en réalité bien plus anciennes : en quarante ans, le taux de chômage des jeunes actifs de moins de 25 ans a plus que doublé, passant de 11 % en 1980 à 24 % en 2017 » (autour de 23 % à fin 2020).

Constat similaire à propos des jeunes diplômés de l'enseignement supérieur. Ainsi, l'APEC relève que l'insertion de ces derniers sur le marché de l'emploi « s'est très nettement dégradée en un an » : 69 % des diplômés bac+5 de la promotion 2019 étaient en poste un an après avoir obtenu leur diplôme contre 85 % pour ceux de la promotion 2018, et la proportion de ceux qui ont obtenu un CDI a décliné de 10 points en un an⁴. De la même façon, dans une étude Walters People menée en août 2020, 70 % des jeunes diplômés estimaient que la crise avait retardé ou retardait encore leur entrée dans la vie active⁵. Un rapport sociologique basé sur une enquête menée en novembre 2021 auprès de 50 000 personnes (dont une majorité de jeunes très diplômés) révèle que les projets professionnels des 25-39 ans ont été particulièrement impactés par la crise (suivent juste derrière les 18-24 ans légèrement moins impactés car encore majoritairement en étude).

La dynamique de **création d'auto-entreprises** peut être vue comme un reflet des difficultés d'insertion des jeunes dans l'emploi (mais pas seulement, comme nous le verrons plus loin) : selon l'INSEE, la sortie du premier confinement a été marquée par une nouvelle hausse des créations d'auto-entreprises, avec 9 % d'immatriculations supplémentaires par rapport à 2019⁶. Ces créations sont le fait de personnes de plus en plus jeunes. **Si en 2019, 39 % des créateurs d'auto-entreprises avaient moins de 30 ans, ils sont 42 % en 2020.** Deux secteurs ont particulièrement attiré les jeunes adultes : les transports et l'entreposage, avec une moyenne d'âge de 30 ans, puis l'information et la communication, pour une moyenne d'âge de 33 ans. Plusieurs explications à cela : dans le domaine du transport, confinements et couvre-feux ont entraîné l'explosion de la livraison à domicile et de l'e-commerce. Les coursiers sont ainsi de plus en plus nombreux, particulièrement en Île-de-France. Grâce au chômage partiel et au temps ainsi dégagé, beaucoup de jeunes ont aussi saisi l'occasion de lancer une activité parallèle, quand pour d'autres la création d'activité est parfois apparue comme la seule option envisageable face à l'absence d'emploi. Une vision positive de l'auto-entrepreneuriat préexistait chez les jeunes à la crise : « un jeune de la génération Z sur deux estime que le CDI a vocation à disparaître au profit du CDD et du travail en freelance » écrivait *Challenges*⁷, citant une étude Mazars et OpinionWay menée entre décembre 2018 et janvier 2019⁸.

La situation des jeunes n'est toutefois pas homogène. Si leur insertion dans l'emploi a été affectée par la pandémie, tous ne le sont pas aussi fortement : une étude Jobteaser de novembre 2020 soulignait une pénurie de candidats à certains types de postes et dans certains secteurs (emplois du secteur de l'informatique, ingénieurs, commerciaux, *community managers, data scientists...*)⁹.

2. Echegu, O., Papagiorgiou, H. et Pinel, L. (2021, novembre). *Moins à risque face à la Covid-19, les jeunes adultes subissent les contrecoups économiques et sociaux de l'épidémie*. INSEE. [URL](#)

3. Coquet, B. (2021, avril). *Un an de crise sanitaire – État des lieux du marché du travail et enjeux pour la relance – Rapport de synthèse*. France Stratégie. [URL](#)

4. APEC (2021, mai). *Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômés*. [URL](#)

5. Walters People (2020, août). *Jeunes diplômés et crise Covid-19*. [URL](#)

6. Gourdon, H. (2021, février). *Un nouveau record de créations d'entreprises en 2020 malgré la crise sanitaire*. INSEE première n°1837. [URL](#)

7. Agence Href (2021, 17 septembre). *Pourquoi le CDI ne fait plus rêver certains jeunes*. *Challenges*. [URL](#)

8. Mazars, OpinionWay (2019, janvier). *Future of Work : Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?* [URL](#)

9. Jobteaser (2020, novembre). *Jeunes talents et recruteurs face à la crise : l'optimisme dans l'incertitude*. [URL](#)

Enfin, **le tableau s'améliore de façon inattendue à partir de la fin 2020 et plus encore en 2021** : la DARES conclut ainsi qu'entre fin 2019 et fin 2020, « le taux d'emploi des moins de 30 ans ne diminue que de 0,6 point, à la faveur d'une moindre dégradation de la conjoncture en seconde partie d'année et du renforcement des politiques de l'emploi ciblées sur cette population. La situation des jeunes continue ensuite de s'améliorer début 2021 »¹⁰. Si l'INSEE relève que « la part des jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation demeure plus élevée qu'avant-crise », il constate cependant qu'« au deuxième trimestre 2021, la situation de l'emploi s'améliore et les embauches en contrats longs des moins de 26 ans se redressent et dépassent les niveaux d'avant-crise »¹¹.

Parmi les différentes politiques publiques de l'emploi en direction des jeunes, le soutien aux **contrats d'apprentissage** a joué un rôle important dans ce redressement. Le cap de 700 000 apprentis a été passé en 2021¹², un record depuis la création du dispositif en 1993, contre 525 600 en 2020 et 370 000 en 2019, selon les données de la DARES¹³. Cette dynamique est essentiellement portée par le secteur privé et par les contrats permettant de préparer une formation supérieure (bac+3 à bac+5 : +9 points). À l'inverse, le poids relatif des niveaux équivalents au CAP diminue (même si en valeur absolue, les entrées en apprentissage augmentent aussi sur ce niveau : +7 %). La hausse des entrées en apprentissage est essentiellement tirée par certains secteurs du tertiaire (commerce et services aux entreprises), quand d'autres reculent (hôtellerie-restauration, coiffure, esthétique). Le poids des autres secteurs d'activité recule aussi, mais les entrées augmentent (+19 % pour l'industrie, +18 % pour la construction).

Dans l'ensemble, **fin 2021, les conditions d'emploi des jeunes semblent en voie d'amélioration rapide en France** et le taux de chômage atteint son niveau le plus bas depuis 15 ans, avec 690 800 demandeurs d'emploi de moins de 25 ans de catégorie A, B, ou C : du jamais vu depuis avril 2009¹⁴ ! Toutefois, les incertitudes créées par les conséquences économiques de la guerre en Ukraine pourraient changer la donne en 2022. Comme l'indique Yannick L'Hority, économiste du travail, « on est dans un contexte de chocs et de contre-chocs à la fois massifs, imprévus et imprévisibles »¹⁵.

1.2 À l'international

À l'échelle internationale, les constats sont similaires pour ce qui concerne **l'impact immédiat de la crise sur les jeunes à la fin de l'année 2020**. Ainsi, le Parlement européen rappelle qu'à l'échelle mondiale, 17 % des jeunes employés avant la pandémie ont cessé de travailler au moment de son déclenchement, tandis que 42 % des jeunes constataient une diminution de leurs revenus au début de la crise¹⁶. En Europe, si la crise a effectivement dégradé la situation économique des jeunes, celle-ci était déjà bien moins favorable que celle de leurs aînés avant le déclenchement de la crise : le taux de chômage des jeunes dans l'Union européenne était déjà trois fois plus élevé que celui des plus de 55 ans, selon Bruegel¹⁷. Aux États-Unis aussi, la crise a provoqué l'augmentation spectaculaire du taux de chômage des jeunes, déjà disproportionnellement élevé par rapport à celui des plus âgés : « le taux de chômage global des jeunes actifs âgés de 16 à 24 ans est passé de 8,4 % à 24,4 % entre le printemps 2019 et le printemps 2020, tandis que le chômage des 25 ans et plus passait de 2,8 % à 11,3 % », rapporte l'*Economic Policy Institute*¹⁸.

10. DARES (2021, septembre). *Comment la situation des jeunes sur le marché du travail a-t-elle évolué en 2020 ?* [URL](#)

11. Echegu, O., Papagiorgiou, H. et Pinel, L. (2021, novembre). *Moins à risque face à la Covid-19, les jeunes adultes subissent les contrecoups économiques et sociaux de l'épidémie*. INSEE. [URL](#)

12. [URL](#)

13. Cupillard, E. (2021, 8 juillet). Une très forte augmentation des entrées en contrat d'apprentissage en 2020. *DARES Focus* n°38. [URL](#)

14. de Comarmond, L. (2021, 27 décembre). Le chômage encore en net recul en fin d'année en France. *Les Échos*. [URL](#)

15. *Le Télégramme* (Brest), 15 mars 2022.

16. Parlement européen (2020, décembre). *Next generation or lost generation? Children, young people and the pandemic*. [URL](#)

17. Grzegorzcyk, M. et Wollf, G. B. (2020, novembre). *The scarring effect of COVID-19: youth unemployment in Europe*. Bruegel. [URL](#)

18. Gould, E. et Kassa, M. (2020, octobre). *Young workers hit hard by the COVID-19 economy*. Economic Policy Institute. [URL](#)

19. Culié, J.-D., Garcia, J.-F., Meyer, V. et Sorreda, T. (2021, 13 décembre). Le mystère de la « Grande démission » : comment expliquer les difficultés actuelles de recrutement en France ? *The Conversation*. [URL](#)

20. PricewaterhouseCoopers (2021, août). *PwC US Pulse Survey: Next in work*. [URL](#)

21. À prendre avec précaution puisque ne portant que sur 3 400 travailleurs aux États-Unis, Royaume-Uni, Allemagne, Australie, Nouvelle-Zélande et Japon. Adobe (2021, août). *Happiness, balance, and the future of time*. [URL](#)

22. Smart, T. (2021, 26 août). Study: Gen Z, Millennials Driving 'The Great Resignation'. *U.S. News*. [URL](#)

23. King, R. (2021, 26 août). What's fueling 'The Great Resignation' among younger generations? *Fortune*. [URL](#)

24. Nés à partir de 1997.

25. Nés entre 1981 et 1996.

FIGURE 1
Chômage : les jeunes en première ligne



2. « THE GREAT RESIGNATION »

2.1 Le phénomène

En miroir de cette situation, et de façon apparemment paradoxale et contre-intuitive, une autre tendance est apparue aux États-Unis depuis avril 2021 : un **mouvement massif de démissions, rapidement surnommé « Great Resignation »** (ou « Big Quit ») par les médias américains et qui a fait l'objet d'un vif intérêt de la part de la presse française. Chaque mois à partir d'avril 2021, entre 3,9 et 4 millions d'Américains ont démissionné, jusqu'au record d'août 2021, lors duquel on enregistre 4,3 millions de départs volontaires¹⁹. En août 2021, PwC notait que 65 % des employés américains cherchaient un nouvel emploi²⁰.

Selon une étude Adobe²¹ rapportée par certains médias américains (*U.S. News*²², *Fortune*²³), **la génération Z²⁴ et les Millennials²⁵ seraient à l'avant-garde de ce phénomène, bien que celui-ci ne soit pas spécifique aux jeunes**. Ces générations seraient globalement plus insatisfaites que les autres de leur expérience de travail et rechercheraient

26. Taylor, P. (2021, 7 octobre). The good news about labor shortages. *Politico*. [URL](#)

27. Microsoft (2021, 22 mars). *The Next Great Disruption Is Hybrid Work—Are We Ready?* [URL](#)

28. Culié, J.-D., Garcia, J.-F., Meyer, V. et Sorreda, T. (2021, 13 décembre). Le mystère de la « Grande démission » : comment expliquer les difficultés actuelles de recrutement en France ? *The Conversation*. [URL](#)

29. Rodier, A, Thomas, J. (2022, 24 janvier). Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse. *Le Monde*.

30. *Ibid.*

31. Beaujour, L. et Terragno, S. (2021, 17 novembre). Vrai ou fake - Y a-t-il 300 000 emplois vacants en France ? *France Info*. [URL](#)

32. Bour, R., Pouget, J., Rousset, C. et Tallet, F. (2018, 18 décembre). *Du pouvoir d'achat, dans un contexte de ralentissement européen*. INSEE. [URL](#)

33. Ainsi, certains s'interrogent sur le lien entre le « *Big Quit* » et le « *tang ping* » chinois, phénomène qui voit de jeunes gens décider de vivre à l'écart de la société productive et du monde du travail en « restant allongés ».

34. Pazzanese, C. (2021, 20 octobre). 'I quit' is all the rage. Blip or sea change? *The Harvard Gazette*. [URL](#)

35. Ruello, A. (2021, 4 octobre). Difficultés de recrutement : les conditions de travail jouent un rôle accru. *Les Échos*. [URL](#)

36. Culié, J.-D., Garcia, J.-F., Meyer, V. et Sorreda, T. (2021, 13 décembre). Le mystère de la « Grande démission » : comment expliquer les difficultés actuelles de recrutement en France ? *The Conversation*. [URL](#)

37. Delbecq, C. (2021, 25 février). « C'était une nécessité » : bouleversés par le Covid, ils ont décidé de se reconverter. *L'Express*. [URL](#)

38. Guirimand, A. (2021, 7 décembre). « Je n'arrivais pas à faire miens les intérêts de l'entreprise » : génération démission ! Dans *Les Pieds sur terre*. France Culture. [URL](#)

la même fluidité dans le travail qu'elles connaissent dans leur vie personnelle : elles voudraient au travail une simplicité et des process « sans couture » (*seamless*) grâce aux outils numériques et à des horaires flexibles.

Les États-Unis ne représentent pas un cas isolé : l'OCDE recense, au sein de ses 38 pays membres, 14 millions d'individus sortis du marché du travail depuis le début de la pandémie et catégorisés comme « inactifs et pas en recherche de travail »²⁶. En mars 2021, 41 % des actifs à l'échelle mondiale déclaraient envisager de quitter leur emploi dans l'année²⁷.

Les médias établissent des parallèles entre les difficultés de recrutement constatées en France et le phénomène américain, voire annoncent l'arrivée de la vague américaine dans l'Hexagone²⁸. Le phénomène toucherait aussi bien les emplois peu qualifiés que très qualifiés. La présidente de l'ANDRH, Audrey Richard, constate ainsi « des démissions, des abandons de poste, des délocalisations en province »²⁹, tandis que le Ministère du travail signalait, au deuxième trimestre 2021, une forte hausse (+14% en un trimestre) des ruptures de contrats de travail³⁰. Plusieurs organes de presse, mais aussi des membres du gouvernement (Jean Castex, Élisabeth Borne) ont cité le chiffre de 300 000 emplois à pourvoir, attribué à la Banque de France. Celle-ci a depuis démenti cette statistique, affirmant qu'elle n'avait aucun chiffre sur les emplois à pourvoir ; la DARES a cependant publié récemment une enquête recensant 265 000 emplois déclarés non pourvus, dont seulement 130 000 seraient réellement inoccupés, le reste constituant des emplois « nouvellement créés ou sur le point d'être disponibles »³¹. **Des difficultés de recrutement sont donc avérées en France mais elles préexistaient à la pandémie.** Il y a trois ans déjà, l'INSEE rapportait qu'« à l'automne 2018, le manque de main d'œuvre disponible reste la première barrière à l'embauche »³².

2.2 Facteurs explicatifs

Les facteurs d'explication de la grande démission sont encore peu analysés et font l'objet de nombreuses hypothèses³³. La question de savoir si le « *Big Quit* » américain, les difficultés de recrutement rencontrées ailleurs dans le monde (France, Allemagne...) et la proportion importante de démissionnaires potentiels à l'échelle mondiale relèvent d'un seul et même phénomène globalisé reste encore ouverte.

Aux États-Unis, plusieurs facteurs sont avancés pour expliquer le « *Big Quit* » :

- le fait que les salariés sont particulièrement susceptibles de vouloir changer d'emploi dans les **périodes marquées par une surabondance d'offres d'emploi**³⁴, sachant que l'on recensait 10,9 millions d'offres aux États-Unis fin juillet 2021, un record ;
- un **potentiel mouvement plus diffus de « ras-le-bol »**, motivé notamment par la faiblesse des salaires et/ou la charge de travail ;
- **la bonne santé financière des ménages américains** (propice à la prise de risque que représente l'inactivité), notamment grâce aux politiques menées par le gouvernement Biden et à la hausse de la bourse.

En France, certains facteurs avancés pour expliquer les difficultés de recrutement actuelles sont similaires à ceux qu'invoquent les sources américaines à propos du « *Big Quit* » :

- la faiblesse des salaires et les médiocres conditions de travail qui entraînent un déficit d'attractivité de certains métiers³⁵, notamment dans les secteurs du BTP, de l'hôtellerie-restauration et du soin ;
- un taux de chômage actuellement bas ;
- « un phénomène plus diffus [...] : les salariés remettraient de plus en plus souvent en cause le pacte social et moral aujourd'hui proposé par les entreprises »³⁶. Ce phénomène pourrait être lié au rejet des « *bullshit jobs* » dont parlait David Graeber, notamment chez les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur animés par un questionnement existentiel (par ex. le retour à la terre ou aux métiers artisanaux³⁷). Un récent épisode de l'émission *Les pieds sur terre*³⁸, sur France Culture, brosse ainsi le portrait de jeunes diplômés ayant fait le choix de « sortir du système », déçus par ce qu'ils perçoivent comme du « *greenwashing* » de la part de leurs employeurs et par le sentiment d'impuissance à faire changer leur entreprise.

39. Giordano, I. (2020). *Et après ? #26 Écoutons la voix des jeunes : génération Covid ?* Éditions de l'Observatoire.

40. 2IES (2020). *Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations professionnelles ?* Les Ozalids d'Humensis. [URL](#)

41. Rodier, A ; Thomas, J. (2022, 24 janvier). Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse. *Le Monde*.

42. « Travailler moins pour vivre mieux ». Site du Collectif Travailler moins. [URL](#)

43. Envoyé Spécial (2021, 4 novembre). « À 26 ans, j'ai planifié toute ma vie » : qu'est-ce que le mouvement « FIRE », pour une retraite précoce ? France 2. [URL](#)

44. Rodier, A ; Thomas, J. (2022, 24 janvier). Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse. *Le Monde*.

45. Galland, O. (2021, 17 septembre). Une jeunesse ambitieuse et optimiste. *Telos*. [URL](#)

46. Attias-Donfut, Claudine, Segalen, Martine (2020). *Avoir 20 ans en 2020*.

Le nouveau fossé des générations. Odile Jacob. [URL](#)

47. Enquête SoManyWays menée de 2019 à 2021 auprès de 15 000 personnes dont plus de 10 000 appartenant à la génération Y, près de 3000 à la génération X et près de 2000 à la génération Z : [URL](#)

48. Amiel Marius (2021), « Une jeunesse à la croisée des chemins », *L'ÉNA hors les murs*, 2021/9 (N° 510), p. 25-27. [URL](#)

49. Coutrot, Thomas, Perez, Caroline (2021). « Quand le travail perd son sens, influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme, une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013-2016 », Document d'études de la DARES n°249, centre d'économie de la Sorbonne, août 2021. [URL](#)

50. *Ibid.*

51. *Ibid.*

52. Collectif (2021). Aperçu sur la jeunesse en France. *Futuribles*, n°441, pp. 20-23. [URL](#)

53. « Emploi : ce qui freine les jeunes », *Le Télégramme*, 15 mars 2022.

54. Meda, Dominique, Vendramin, Patricia, « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 27 décembre 2010, consulté le 07 mars 2022. [URL](#)

2.3 Quelle place pour le travail dans la vie post-Covid ?

Ce « phénomène diffus » questionne la place que les jeunes donnent au travail dans leur vie. Isabelle Giordano écrit ainsi que « les sociologues observent une jeunesse qui ne veut plus faire de concession et souhaite mieux réussir l'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle »³⁹. « Les nouveaux travailleurs ne veulent plus passer leur vie à la gagner. Pour eux, le travail n'est ni un labeur ni un devoir, mais une composante parmi d'autres de leur projet de vie, ni plus ni moins », relève le think tank 2IES⁴⁰. Des jeunes interrogés par *Le Monde* déclarent que leur but « est d'être heureux, d'avoir des missions qui ont du sens et un équilibre de vie »⁴¹. Un débat autour de la durée hebdomadaire du temps de travail (semaine de quatre jours) semble aussi traduire l'idée de ramener le travail à une plus juste place, voire de s'en détourner : par exemple, le Collectif Travailler Moins (CTM) pointe du doigt « la place trop centrale du "travail contraint" dans nos vies et nos identités⁴² ». Ce désir est aussi porté par les jeunes qui s'identifient au mouvement FIRE⁴³ – *Financial Independence, Retire Early* – né aux États-Unis : prends l'oseille et tire-toi ! Dans beaucoup de cas, on retrouve l'idée d'un certain détachement par rapport aux entreprises et d'un engagement de court terme et à géométrie variable, pouvant s'apparenter à **des stratégies consuméristes appliquées à l'emploi**, en fonction des parcours individuels et des étapes de la vie (juste contrepartie sans doute de la flexibilité de l'emploi déployée par les entreprises). Les jeunes semblent en outre plus prompts à quitter rapidement un emploi lorsqu'ils n'en sont pas satisfaits. Certaines entreprises constatent ainsi un phénomène de « zapping » professionnel chez les jeunes : Dominique Laurent, DRH France de Schneider Electric, note qu'« une fois en emploi, leur lassitude est beaucoup plus rapide. On voit beaucoup de candidats avec un fort potentiel qui zappent d'un poste à l'autre »⁴⁴.

De son côté, dans *Telos*, Olivier Galland, s'appuyant sur un sondage Harris Interactive pour *Challenges*, prend le contre-pied de toutes ces analyses et constate que « les jeunes Français sont manifestement très impliqués dans leur réussite professionnelle [...] : ils font de tous les items consacrés au travail une priorité nettement plus importante que ne le font les plus de 50 ans et l'ensemble des Français. [...] On ne trouve aucune trace dans cette enquête d'un rejet ou d'une distance à l'égard du travail, bien au contraire [...]. 72 % des jeunes déclarent qu'ils continueraient de travailler (42 % en conservant le même travail, 30 % en en changeant) s'ils n'avaient pas besoin d'argent pour vivre⁴⁵ ».

Toutes ces affirmations parfois contradictoires sont probablement justes dans des proportions variables, car « les jeunes » sont loin de représenter une catégorie homogène⁴⁶. De multiples facteurs influencent leur rapport au travail : le niveau de diplôme⁴⁷, l'accessibilité de l'emploi, les conditions socio-économiques qui en découlent, ainsi que le lieu de résidence (ville/campagne)⁴⁸, le secteur d'activité⁴⁹, le contexte organisationnel spécifique à l'entreprise dans laquelle ils officient⁵⁰, mais également des facteurs plus subjectifs (traits de personnalité et expériences antérieures de travail plus ou moins positives)⁵¹. *Futuribles* met, par exemple, en avant le fait que les aspirations des jeunes habitants des métropoles françaises se rapprochent davantage de celles des jeunes habitant des métropoles étrangères que de celles des jeunes ruraux⁵². Pour cette dernière catégorie, le logement et la mobilité représentent encore des freins à l'emploi qu'il s'agit de desserrer : « Sans travail, pas de permis [de conduire] »⁵³ dit Santo, 19 ans, habitué de la Mission locale du pays de Cornouaille (Finistère)... et inversement. Cette diversité de situations explique certainement l'ambivalence des caractéristiques attribuées aux « nouvelles générations » : besoin de répondre avant tout à des besoins matériels ou au contraire priorité donnée à l'épanouissement et l'expressivité de soi ; relégation du travail derrière les amis, la famille et les loisirs ou au contraire investissement intensif dans son emploi et sa carrière⁵⁴.

55. Suraud, E. (2021, 16 juin). Après le Covid-19, ces jeunes prévoient de tout quitter pour une année sabbatique. *Huffington Post*. [URL](#)

56. Auguste, O. et Legendre, R. (2021, 17 novembre). Geoffroy Roux de Bézieux (Medef) : « Il y a un effet post-Covid sur le rapport au travail, qui frappe tous les métiers ». *L'Opinion*. [URL](#)

57. Iribarnegaray, L. (2021, 29 novembre). Ces diplômés qui choisissent de travailler moins pour « vivre mieux ». *Le Monde*. [URL](#)

58. Marriault, C. (2021, 23 septembre). Désenchantés par leur premier emploi, ils se réorientent illico. *Les Échos*. [URL](#)

59. *Forbes France* (2020, 21 octobre). Comment la Covid-19 a accéléré les mutations du travail. [URL](#)

60. World Economic Forum (2020, 20 octobre 2020). *The Future of Jobs Report 2020*. [URL](#)

61. Machu, L. (2020, 10 février). Plus d'un jeune sur deux pourrait accepter un travail qui paye mal s'il a du sens. *Le Figaro Étudiant*. [URL](#)
Nous n'avons pas trouvé la source directe du sondage cité dans l'article.

62. Simon-Rainaud, M. (2021, 24 septembre). Si tu n'aimes pas ton job, tu as raté ta vie ! *Les Échos*. [URL](#)

63. Yougov, Monster (2021, janvier). *Crise, sécurité de l'emploi et quête de sens au travail, Enquête sur les 18-34 ans*. [URL](#)

64. Simon-Rainaud, M. (2021, 24 septembre). Si tu n'aimes pas ton job, tu as raté ta vie ! *Les Échos*. [URL](#)

Les temps de confinement et le télétravail ont pu également être mis à profit pour réfléchir à de nouveaux choix de vie. Il peut s'agir de repousser le début des études pour partir en voyage⁵⁵, de profiter de la période d'essai pour quitter un emploi qui ne donnait pas satisfaction⁵⁶, de « réduire son temps de travail, trouver des alternatives au salariat, réduire son niveau de vie »⁵⁷ ou encore d'abandonner son premier emploi pour se réorienter⁵⁸. Les réorientations professionnelles dans la période post-Covid ne semblent cependant pas être l'apanage des jeunes : *Forbes*⁵⁹ cite l'étude *The Future of Jobs 2020*⁶⁰ du World Economic Forum qui constate « le nombre croissant de personnes qui changent de carrière pour exercer des professions entièrement nouvelles ».

Le « *Big Quit* » pourrait aussi se révéler être un rejet non du travail mais d'une certaine conception du salariat au profit de l'autonomie au travail, comme en témoigne la hausse des créations d'entreprises et plus particulièrement d'auto-entreprises (voir section 1.1). Pour autant, si le nombre d'auto-entreprises créées par des jeunes a certes augmenté en 2020, toutes ces créations ne relèvent pas de projets permettant une autonomie durable : nombre d'entre elles sont liées à des activités dites de la *gig economy* (livreurs, chauffeurs VTC...) peu synonymes d'autonomie individuelle. En définitive, la quête d'autonomie et l'aspiration à l'entrepreneuriat pour se libérer des entraves perçues du salariat pourraient être davantage le fait d'actifs hautement qualifiés, tous âges confondus, que des seuls jeunes.

Il apparaît important d'essayer d'isoler l'importance du « phénomène diffus » dans les difficultés de recrutement, notamment en France où l'inadéquation entre les compétences recherchées par les entreprises et celles des actifs ainsi qu'un taux de chômage actuellement bas ne doivent pas être négligés en tant qu'autres facteurs explicatifs.

3. ATTENTES DES JEUNES VIS-À-VIS DU TRAVAIL, DES EMPLOYEURS ET DES CONDITIONS DE TRAVAIL

Il importe de tenter de distinguer ici les attentes des jeunes vis-à-vis : i) du contenu du travail, ii) des engagements sociétaux des entreprises qui les emploient et iii) des conditions de travail et d'emploi. S'il existe des continuités dans ces attentes sur le plan temporel, la crise Covid peut toutefois être considérée comme un moment pivot.

3.1 Contenu du travail : la quête de sens comme rupture

On observe, parmi les sources disponibles en France, **un très large consensus autour de l'idée que la pandémie a déclenché chez les jeunes une « quête de sens » massive et généralisée** (quoique plus prononcée chez les jeunes diplômés).

Cette quête de sens représentait déjà une caractéristique des jeunes générations avant 2020 : un sondage OpinionWay antérieur à la crise, relayé par *Le Figaro Étudiant*⁶¹, relevait déjà que 57 % des jeunes seraient prêts à **accepter un emploi moins bien payé mais plus porteur de sens**. La pandémie semble avoir encore accentué la tendance, notamment chez la génération Z : « si, pour la génération Y de moins de trente-cinq ans, l'eldorado était celui de l'entrepreneur inséré dans la *start-up nation*, affranchi des codes de l'entreprise, celui de la génération Z est d'être utile, quitte à l'être au sein d'une organisation »⁶². En mai 2020, 19 % des 18-34 ans déclaraient ne pas avoir besoin de sens dans leur emploi, alors que fin 2020, ils n'étaient plus que 4 % à partager cette vision (-15 points) »⁶³. « Cette exigence est encore plus prégnante chez les moins de vingt-cinq ans qui entrent sur le marché du travail. Ils sont 95 % à souhaiter exercer une activité qui a 'du sens' »⁶⁴. Selon une étude Ipsos/BCG/CGE

65. Boston Consulting Group, Conférence des Grandes Écoles, Ipsos (2021, 26 mai). *Génération Covid : comment les jeunes talents appréhendent leur avenir*. [URL](#)

66. Rodier, A., Thomas, J. (2022, 24 janvier). Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse. *Le Monde*.

67. Étude Yougov pour Monster (septembre 2021) citée dans : Rodier, A ; Thomas, J. (2022, 24 janvier). Le rapport des jeunes au travail, une révolution silencieuse. *Le Monde*.

68. Coutrot, T., Perez, C. (2021). « Quand le travail perd son sens, influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme, une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013-2016 », Document d'études de la DARES n°249, centre d'économie de la Sorbonne, août 2021. [URL](#)

69. Boston Consulting Group/ CGE/ Ipsos (2021). *Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi*. Étude menée en décembre 2019 auprès de 4112 étudiants et 2083 anciens élèves de 187 grandes écoles. [URL](#)

70. Dagnaud, M. (2021). *Et maintenant ? Jeunes : l'esprit du temps*. Rapport sociologique des résultats de l'enquête « Et maintenant ? » menée auprès de 50 000 personnes, novembre 2021. [URL](#), 34 542 répondants à la question « Je suis prêt à gagner moins pour avoir un travail plus conforme à mes valeurs ».

71. Attias-Donfut, C., Segalen, M. (2020). *Avoir 20 ans en 2020. Le nouveau fossé des générations*. Odile Jacob.

72. Coutrot, T., Perez, C. (2021). « Quand le travail perd son sens, influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme, une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013-2016 », Document d'études de la DARES n°249, centre d'économie de la Sorbonne, août 2021.

73. Dejours, C. et al. (2018). *The Return of Work in Critical Theory. Self, Society, Politics*. Columbia University Press.

74. Institut Montaigne (2022). *Une jeunesse plurielle, enquête auprès des 18-24 ans*. Rapport basé sur une enquête de l'institut Harris Interactive réalisée auprès de 8074 personnes de 18-24 ans, 1001 personnes de 46-56 ans et 1000 personnes de 66-76 ans en septembre 2021

75. Simon-Rainaud, M. (2021, 24 septembre). Si tu n'aimes pas ton job, tu as raté ta vie ! *Les Échos*. [URL](#)

76. Bruguière, C. (2020, 2 juin). *Le management est-il mort ? L'avenir des « RH » à l'ère du télétravail*. Fondation Jean Jaurès. [URL](#)

77. Chaire Sens et travail (Icam) (2020, juin). *Derrière les masques - Transformations du travail et cohésion d'équipes*. [URL](#)

78. EDHEC et BearingPoint (2021, janvier). *Livre blanc La nouvelle donne de l'engagement des jeunes générations en entreprise*. [URL](#)

portant sur 2242 étudiants et *alumni* de grandes écoles en mai 2021, les jeunes sondés confirment être prêts à prendre des postes moins rémunérateurs ou plus précaires mais porteurs de sens⁶⁵ ; ce serait le cas de plus de 60 % des jeunes, selon des chiffres avancés par le journal *Le Monde*⁶⁶, tandis que 78 % des 18-24 ans « n'accepteraient pas un emploi qui n'a pas de sens pour eux »⁶⁷.

Mais quelles attentes se cachent derrière cette recherche de « sens » ?

Un rapport de la DARES⁶⁸ substantialise enfin le concept à partir de multiples travaux en sciences de gestion, sociologie, psychologie et psycho-dynamique du travail, en distinguant trois dimensions constitutives du « sens ».

Deux dimensions sont tournées vers le pouvoir d'agir du travailleur sur le monde : le sentiment d'utilité sociale et la cohérence éthique de son action avec ses propres valeurs. Si cette aspiration est partagée par beaucoup de salariés, la génération Z semble la plus attentive à cet aspect : **l'utilité sociale du travail** semble un « pré-requis absolu » pour plus de la moitié des étudiants et des diplômés⁶⁹, tandis que 86 % des 18-24 ans se déclarent prêts à gagner moins pour avoir **un travail plus conforme à leurs valeurs** (contre 79 % des 25-39 ans et 73 % des 55 ans et plus)⁷⁰. En la matière, les vingtenaires se fixent deux grands défis : le « sauvetage de la planète », ainsi que la lutte contre la précarité et les inégalités⁷¹. La quête de sens « du travail » constituerait ainsi un phénomène émergent, relativement nouveau dans l'histoire et l'analyse du travail. La DARES rappelle que « la recherche en économie a longtemps nié que le travail puisse avoir par lui-même un sens autre que sa rémunération monétaire » et que, longtemps, « la détermination des objectifs du travail et l'évaluation de sa qualité [ont dépendu] d'indicateurs chiffrés qui ne reflètent pas ce qui est important aux yeux des travailleurs »⁷². À ces deux dimensions extrinsèques s'ajoute **une troisième dimension intrinsèque : la possibilité de s'épanouir et de s'accomplir**. Il est ici attendu que le travail vienne « augmenter les pouvoirs d'action, de perception et de sensibilité de la personne »⁷³. L'intérêt pour l'activité en elle-même (au-delà de son résultat social) devient une valeur cardinale au point d'espérer **faire de son travail une « passion »**. Ici encore, cette aspiration est partagée par nombre de salariés mais est plus marquée chez les jeunes : 42 % des 18-24 ans font ainsi du « travail par passion » leur premier critère pour choisir un poste, contre 33 % pour leurs parents⁷⁴.

Cette attente attribuée aux jeunes suscite parfois des critiques : « Aimer son travail est devenu une nouvelle norme sociale, particulièrement marquée chez les jeunes diplômés et urbains. L'emploi ne doit plus seulement apporter un salaire confortable, une sécurité matérielle, une carrière stable, mais aussi vous rendre rien de moins que passionnant, vous permettre d'avoir un impact positif, une utilité sociale ou d'incarner vos valeurs personnelles »⁷⁵.

Par ailleurs, si cette quête de sens est portée au premier chef par les jeunes, elle semble désormais s'élargir à l'ensemble des salariés. Dès juin 2020, la Fondation Jean Jaurès pronostiquait que « comme dans toute séquence de résilience, la question du sens se trouvera [à l'avenir] de nouveau au cœur du travail »⁷⁶ après la pandémie. Elle citait à cet égard un sondage YouGov (mené fin mars 2020) à l'occasion duquel 56 % des Français déclaraient que la crise « leur permettait de redéfinir ce qui est important dans la vie ». La chaire « Sens et travail » de l'Icam émet un constat similaire à propos des cadres et dirigeants : après deux mois de confinement au printemps 2020, « 54 % aspirent à remettre sur la table des discussions le sens du travail »⁷⁷.

De leur côté, les employeurs semblent plutôt voir dans la quête de sens une caractéristique liée au niveau de formation et à la catégorie socioprofessionnelle, tous âges confondus. Ainsi, selon une étude EDHEC et Bearing Point (janvier 2021), « la plupart des entreprises considèrent que les attentes des plus jeunes ne sont pas distinctes de celles des autres collaborateurs. En effet, attribuer aux jeunes l'évolution des attentes vis-à-vis de l'entreprise serait un trop simple raccourci [...] Les jeunes ne constituent pas un groupe uniforme ayant les mêmes perspectives, ni les mêmes ambitions ; en réalité, cela semble plutôt corrélé aux cursus scolaires et aux catégories socioprofessionnelles d'appartenance ; enfin, les attentes exprimées sont plus corrélées à un contexte sociétal, existant à un instant T, au regard de la situation économique et sociale de l'emploi et à des aspirations sociétales du moment »⁷⁸.

79. Dagnaud, M. (2022, 6 février). Travail: à quoi rêve la génération Y diplômée après le Covid? *Slate*. [URL](#)

80. Rayaume, N. (2022, 25 février). 87 % des actifs français considèrent que le sens au travail est important. *Courrier Cadres*. [URL](#)

81. Fondation Jean Jaurès, Macif, BVA (2021, décembre). *Les jeunes et l'entreprise – Rapport de résultats*. [URL](#)

82. *Ibid.*

83. Koschmieder, A., Brice-Mansencal, L. et Hoibian, S. (2019, décembre). Environnement : les jeunes ont de fortes inquiétudes mais leurs comportements restent consuméristes. *Consommation & modes de vie*, n°CMV308. CREDOC (Centre de recherche pour l'étude et l'observation des conditions de vie). [URL](#)

84. Deloitte (2021). *A call for accountability and action - The Deloitte Global 2021 Millennial and Gen Z Survey*. [URL](#)

85. Collectif (2021). Aperçu sur la jeunesse en France. *Futuribles*, n°441, pp. 20-23. [URL](#)

86. Ifop, Cercle Giverny (2020, avril). *Pandémie et responsabilité d'entreprise. Présentation des résultats*. [URL](#)

87. Fondation Jean Jaurès (2020, juillet). *L'après-Covid : quelles attentes à l'égard de l'entreprise*. [URL](#)

88. Fondation Jean Jaurès (2021, janvier). *Les attentes à l'égard de l'entreprise à l'issue d'une année 2020 hors norme*. [URL](#)

De récentes enquêtes semblent valider cette hypothèse. La sociologue Monique Dagnaud a piloté une enquête Arte/France Culture auprès de 50 000 personnes (majoritairement des diplômés urbains). Elle relève que ce sont les « trentenaires bien diplômés, voire très diplômés, assez assurés de leur position favorable sur le marché de l'emploi » pour qui « la réalisation de soi dans le travail compte plus que : 1) le niveau de rémunération, 2) les attributs symboliques de la réussite – trajectoire ascendante dans l'entreprise, reconnaissance sociale »⁷⁹. Une enquête SomanyWays menée en février 2022, souligne, elle aussi, que c'est le niveau de formation, plus que l'âge, qui semble être le facteur déterminant de la quête de sens : « Contribuer par leur travail à résoudre des enjeux de la société est jugé indispensable pour 50 % des bac+5 et plus. Pour les bac+2 et moins, ils sont 34 % seulement. Un constat encore plus prégnant chez les moins de 27 ans. Les plus diplômés sont 58 % à juger ce critère indispensable contre 33 % pour les moins diplômés »⁸⁰. Cela impliquerait donc pour les entreprises de moduler les réponses selon les types de populations à recruter ou fidéliser.

3.2 Des exigences accrues à l'égard des engagements RSE des entreprises

Cette quête de sens se traduit par des attentes vis-à-vis du poste occupé mais aussi vis-à-vis de l'entreprise et de ses engagements en matière sociétale et environnementale. Ainsi, selon une étude BVA pour la Fondation Jean Jaurès et la MACIF menée auprès de 1000 Français de 18 à 24 ans en décembre 2021, l'entreprise idéale est celle qui s'implique dans les problématiques sociétales, à commencer par l'environnement (29 % des réponses), la lutte contre les discriminations (27 %) et la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes (25 %)⁸¹. Mais attention, les jeunes refusent les belles paroles et exigent des actes : refus des fournisseurs ne respectant pas les engagements de l'entreprise (26 %), création de partenariats avec des associations (25 %) et soutien financier de causes (23 %)⁸².

De nombreuses enquêtes et sondages semblent montrer que les jeunes sont particulièrement préoccupés par la sauvegarde de l'environnement.

En France, « la majorité des moins de 30 ans se montrent très sensibles aux enjeux environnementaux » qui sont leur préoccupation première, selon le CREDOC⁸³. À l'échelle internationale, une étude Deloitte menée auprès de près de 23 000 jeunes issus de 45 pays rapporte que le changement climatique et la protection de l'environnement sont la principale préoccupation de la génération Z à la suite de la pandémie et la troisième pour les *Millennials* (après la santé et le chômage)⁸⁴. Chez ces deux générations, cette préoccupation a crû entre 2020 et 2021. *Futuribles* souligne tout de même une contradiction chez cette génération attachée à la défense de l'environnement mais qui ne semble pas pour autant remettre en cause ses habitudes de consommation⁸⁵.

Il est loin d'être certain que la montée en puissance de cet intérêt pour la question environnementale soit le propre des jeunes.

Pour certaines sources, elle serait commune à tous les salariés. Dans une étude intitulée *Pandémie et responsabilité d'entreprise* (IFOP, Cercle de Giverny, avril 2020), à la question « Pensez-vous que les entreprises ont une responsabilité importante ou pas importante dans le développement d'une société plus écologiste et équitable, afin de prévenir une nouvelle crise sanitaire ? », 88 % des salariés répondaient qu'elles ont une « responsabilité importante »⁸⁶. Selon une étude de la Fondation Jean Jaurès, 31 % des salariés citent, comme attente prioritaire vis-à-vis de l'entreprise, le fait de « donner du 'sens' à son activité [il s'agit ici de l'activité de l'entreprise] en développant par exemple sa responsabilité sociétale et environnementale » (pour 12 %, c'est la première des attentes prioritaires)⁸⁷. Toujours selon la Fondation Jean Jaurès, au-delà des seuls salariés, « 82 % des Français estiment que c'est une bonne chose de donner autant d'importance aux résultats environnementaux et sociaux qu'aux résultats financiers »⁸⁸. La pandémie aurait, ici aussi, fait office d'accélérateur d'une tendance préexistante : la montée en puissance de la préoccupation environnementale constatée au cours des dernières années dans l'ensemble de la population (à l'exception peut-être des personnes très âgées), notamment chez les plus diplômés.

3.3 Attentes des jeunes vis-à-vis des conditions de travail et d'emploi

Plusieurs enquêtes et sondages témoignent qu'il existe par bien des aspects **une récurrence des attentes des jeunes générations en matière de conditions de travail et d'emploi mais aussi des continuités avant et après la crise, voire avec d'autres générations.**

DES ATTENTES RÉCURRENTES EN MATIÈRE DE CONDITIONS DE TRAVAIL

Selon l'enquête BVA précitée sur les nouvelles générations et le monde du travail pour la Fondation Jean Jaurès/Macif (décembre 2021), pour 43 % des jeunes interrogés, la première et principale attente concernant leur emploi est d'être bien rémunéré, suivi, de loin, par l'autonomie dans le travail (18 %) et le fait de pouvoir défendre des valeurs qui leur tiennent à cœur (16 %)⁸⁹.

Dans l'étude Ipsos/BCG/CGE, outre l'intérêt du poste qui arrive en première position, la hiérarchie des critères de choix reste inchangée par rapport à avant la crise : ambiance et bien-être ; entreprise en phase avec les valeurs de l'individu ; équilibre entre vies privée et professionnelle (l'ordre de préférence entre ces deux derniers facteurs variant selon que l'on considère les étudiants ou les *alumni*)⁹⁰. Logiquement, il existe un facteur d'âge qui détermine l'ordre des priorités.

Une enquête Walters People (août 2020) portant sur les critères d'attractivité des postes pour les jeunes diplômés non cadres mentionne les missions (80 %), la rémunération (73 %) et la localisation du poste (54 %)⁹¹.

Un autre sondage mené par BVA pour L'Étudiant (septembre 2020) indique que leurs principales attentes concernant leur futur emploi sont : 1) travailler dans une bonne ambiance (40 %) ; 2) être bien payé (39 %) ; 3) se sentir utile (33 %)⁹².

Dans une perspective plus internationale, un sondage Jobteaser (novembre 2020) mené auprès de 10 852 étudiants et jeunes diplômés (écoles de commerce, d'ingénieurs et universités) issus de 27 pays conclut qu'à la suite de la pandémie, les principales attentes des jeunes talents sont : 1) les conditions de travail (65 %) ; 2) l'équilibre entre vie privée et professionnelle (45 %) ; 3) le salaire (38 %) ; 4) l'accompagnement à l'intégration (onboarding) (31 %)⁹³.

Une étude britannique d'octobre 2021 souligne que les aspirations des jeunes sondés se rapprochent de celles des générations précédentes au même âge : sécurité de l'emploi, emploi à temps plein avec un salaire correct, proximité entre lieu de travail et domicile⁹⁴. Ces jeunes aspirent également à travailler avec des collègues aux sensibilités proches des leurs, au sein d'entreprises et de postes auxquels ils croient et qui correspondent à leurs compétences et à leurs capacités.

Un mémoire de master portant sur un échantillon limité de 156 jeunes (41 % d'étudiants en master et 31 % d'étudiants en licence, principalement originaires d'Allemagne et du Portugal, 2020) indique que les principaux facteurs d'attractivité d'un employeur sont : l'équilibre entre vies privée et professionnelle (44 %), le salaire (40 %), les opportunités de carrière (36 %), les collègues (33 %), la formation et la culture d'entreprise (26 %), les opportunités de développement (26 %)⁹⁵.

89 Fondation Jean Jaurès, Macif, BVA (2021, décembre). *Les jeunes et l'entreprise – Rapport de résultats*. [URL](#)

90. Boston Consulting Group, Conférence des Grandes Écoles, Ipsos (2021, 26 mai). *Génération Covid : comment les jeunes talents appréhendent leur avenir*. [URL](#)

91 Enquête réalisée auprès de 425 jeunes diplômés (moins de 3 ans d'expérience) en août 2020.

Walters People (2020, août). *Jeunes diplômés et crise Covid-19*. [URL](#)

92. Auprès de 2 000 jeunes vivant en France et à l'étranger, avec un niveau d'études compris entre la 2nde et Bac +2. BVA pour L'Étudiant (2020, septembre). *Baromètre de confiance dans l'avenir*. [URL](#)

93. Jobteaser (2020, novembre). *Jeunes talents et recruteurs face à la crise : l'optimisme dans l'incertitude*. [URL](#)

94. Institute for Employment Studies and Institute for Public Policy Research (2021, October). *A better future: Transforming jobs and skills for young people post-pandemic*. [URL](#)

95. Anders, E. (2020). *Generation Z and their perception towards the working environment - analyzed in times of Covid-19*. [URL](#)

Mémoire de master : Management : Lisbonne : NOVA – School of Business and Economics. 2020. 50 p.

96. Fondation Jean Jaurès, Macif, BVA (2021, décembre). *Les jeunes et l'entreprise – Rapport de résultats*.

97. BVA pour L'Étudiant (2020, septembre). *Baromètre de confiance dans l'avenir*.

98. Jacolin, S. (2022, février). « Après la raison d'être, la raison de venir ? » par Benoît Serre, DRH de L'Oréal France et vice-président de l'ANDRH, L'École de Paris du management.

99. Rosanvallon, P. (2018). *Notre histoire intellectuelle et politique 1968-2018*. Paris : Le Seuil.

100. Nappi, I., et Le Luyer, D. (2021, 28 juin). Le télétravail, moins bien vécu par les jeunes, les femmes et les employés. *The Conversation*. URL

101. Canivenc, S. et Cahier, M.-L. (2021), *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?*, Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines. URL

102. SFL, IFOP (2021, octobre). *Baromètre Paris Workplace 2021 : Retour au bureau : comment les jeunes salariés imposent de nouveaux standards*. 8^{ème} édition. URL

103. *Ibid.*

104. Fondation Jean Jaurès, Macif, BVA (2021, décembre). *Les jeunes et l'entreprise – Rapport de résultats*.

105. Adobe (2021, août). *Happiness, balance, and the future of time*. URL

106. Hellio, M. (2022, 3 février). Rapport au travail : et si on arrêtait d'opposer les générations ? Hello Workplace. URL

107. Voir sur ce point, Canivenc, S. *Les Nouveaux modes de management et d'organisation : innovation organisationnelle ou mode managériale ?*, Chaire FIT², à paraître en 2022.

L'équilibre entre vie privée et vie professionnelle et, de façon plus diffuse, l'ambiance de travail ressortent comme marqueurs des évolutions. Si la première aspiration est certainement partagée par une grande majorité de salariés, la différence est que les jeunes osent désormais la réclamer haut et fort et en faire une condition de leur adhésion à l'emploi. Toutefois, **d'autres questions « classiques », au premier rang desquelles la rémunération, restent bien présentes**, et il paraîtrait hasardeux pour les entreprises, et en particulier pour les plus grandes, de les négliger au profit de la seule « quête de sens ».

Sur un plan managérial, les jeunes recherchent avant tout un environnement de travail épanouissant (33 %) et la **reconnaissance** du travail accompli (31 %) (BVA, décembre 2021)⁹⁶. Les valeurs les plus attractives que peut promouvoir une entreprise sont le **respect** (52 %), **l'esprit d'équipe** (31 %), **la bienveillance** (31 %) (BVA pour L'Étudiant, septembre 2020)⁹⁷.

Certains employeurs décrivent par ailleurs l'émergence d'une demande, émanant plus particulièrement des jeunes, d'individualisation de la relation entre employé et employeur. Benoît Serre, DRH de L'Oréal France et vice-président de l'ANDRH, relève à cet égard que « les nouvelles générations, dont le quotidien regorge de systèmes individualisés et "désintermédiés" (réseaux sociaux, plateformes de type Airbnb ou BlaBlaCar...), sont en butte à un environnement professionnel collectivisé : au travail, le monde cesse soudain de prendre soin d'eux à titre personnel. C'est une source de défiance et de désengagement »⁹⁸. Ceci peut sembler être une pierre dans le jardin des syndicats souvent prisonniers de leur vocation initiale qui consiste « à encadrer et à canaliser l'indépendance individuelle, à l'articuler avec la sphère collective »⁹⁹.

Les transformations les plus notables liées à l'expérience des confinements successifs concernent le **télétravail** et les **interactions sociales**.

Contrairement à l'idée reçue que ce sont les jeunes qui aspirent le plus au télétravail, un consensus se fait jour en France autour de l'idée que ce sont eux qui ont le plus souffert du travail à distance imposé lors des confinements sanitaires, et qu'ils auraient été plus impatients que leurs aînés de retourner au bureau¹⁰⁰. Cela peut s'expliquer par le fait que, dans les centres urbains tout au moins, ils disposent souvent de logements exigus et mal équipés, qu'ils sont au début de leur carrière et ont besoin de plus de soutien à l'intégration et qu'ils sont à l'âge où les interactions sociales sont particulièrement recherchées¹⁰¹. Ils attacheraient donc au bureau plus d'importance que les salariés plus âgés et lui attribueraient davantage de vertus. Un sondage mené en 2021 relève ainsi une appétence des jeunes parisiens pour le bureau : pour 64 % des moins de 35 ans, « le bureau est un lieu de travail mais également un lieu de vie où j'aime passer du temps », contre 42 % des 35-50 ans et 38 % des plus de 50 ans¹⁰². Si ces chiffres ont augmenté respectivement de 7 et 6 points pour les 35-50 ans et les plus de 50 ans entre février 2020 et 2021 du fait du télétravail généralisé, ils ont bondi de 26 points chez les moins de 35 ans sur la même période¹⁰³.

Toutefois, ils aspirent désormais à un régime hybride, combinant travail à distance et présence au bureau : 4 jeunes sur 10 désirent pouvoir officier de leur domicile certains jours, une proportion qui dépasse 50 % chez les habitants de la région parisienne, confrontés aux longs temps de trajet (BVA, décembre 2021)¹⁰⁴. En revanche, l'ensemble de l'échantillon sondé ne souhaite ni basculer en télétravail complet, ni se rendre dans des espaces de coworking.

Plus qu'au seul télétravail, **les jeunes semblent aspirer à une flexibilité dans les manières de travailler**, faisant place à l'idée qu'ils peuvent être productifs en dehors des heures de travail, aux heures qui les arrangent, et que la technologie existe pour simplifier les process et les flux, de manière à leur permettre d'être productifs et collaboratifs indépendamment de l'heure ou du lieu où ils travaillent. C'est pourquoi ils privilégient les entreprises qui disposent d'un « *digital-first mindset* » (étude internationale Adobe citée supra, août 2021, dont l'émetteur oriente sans doute les résultats)¹⁰⁵. Ce besoin de flexibilité est cependant loin d'être l'apanage des jeunes : l'enquête SomanyWays précitée révèle que 57 % des 45-62 ans « jugent cette souplesse dans l'organisation du travail indispensable, contre 36 % des moins de 27 ans »¹⁰⁶. Cela indique que la mise en place de nouveaux modes de management et d'organisation, aussi désignés parfois sous l'expression anglo-saxonne « *new ways of working* », ne peut plus être différée¹⁰⁷.

CHAIRE
FIT²

FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES ParisTech | PSL

CHAIRE FIT²

Futurs de l'Industrie et
du Travail : Formation –
Innovation – Territoires
Mines ParisTech

60 bd Saint-Michel,
75006 Paris
chaire-fit2@mines-
paristech.fr

LES MÈCÈNES
DE LA CHAIRE FIT²



GRUPE RENAULT



Les jeunes ressortent aussi de la pandémie plus attachés qu'auparavant aux occasions d'interactions sociales (à mettre en relation avec le goût pour le bureau). La Fondation Jean Jaurès constate ainsi que « le manque de relations informelles induit un isolement des jeunes actifs »¹⁰⁸. Il n'est pas certain que les jeunes soient les seuls à être ressortis de cette épreuve assoiffés d'interactions sociales en milieu professionnel : pour la chaire Sens et travail de l'Icam, les deux mois de confinement du printemps 2020 « ont réveillé le besoin de solidarité et de relations sociales pour plus de 70 % des dirigeants et cadres, et pour 83 % des moins de 30 ans »¹⁰⁹. Si la dynamique est donc plus accentuée chez les jeunes, elle ne serait en rien leur apanage.

CONCLUSION

En dépit d'une apparente confusion résultant du fait que les « jeunes » ne sont évidemment pas une population homogène (compte tenu de la diversité des situations sociales de ses membres), **une forme de cristallisation des attentes à l'égard du travail semble bien apparaître au sortir de la crise pandémique**. C'est sans doute le signe qu'« une génération n'est pas seulement un groupe d'âge ; c'est une cohorte qui porte aussi les marques des mutations culturelles, économiques, sociales, technologiques, voire historiques »¹¹⁰ propres à son époque (guerres, drames nationaux, mutations politiques radicales). Si depuis les années 1970, il était devenu difficile de voir dans « les jeunes » une catégorie disposant d'une identité générationnelle particulière, différente des précédentes, la conjonction des crises sanitaire et climatique pourraient avoir changé la donne. Toutefois, les entreprises auront également à tenir compte du fait que « **les valeurs qu'expriment les nouvelles générations reflètent souvent, sur une tonalité plus affirmée, celles de la société toute entière**, les classes d'âge avançant en interactions entre elles, notamment par le biais des modèles de transmission au sein des familles¹¹¹ ».

Dans un tel contexte, les entreprises se demandent comment répondre à ces attentes. La réflexion sur « l'expérience collaborateurs », déjà prégnante avant la pandémie, notamment dans les grandes entreprises, devrait faire l'objet d'une attention de plus en plus soutenue, au risque pour celles-ci de connaître des difficultés notables d'attraction et de rétention. L'expérience collaborateurs doit être envisagée comme un agrégateur holistique de sujets qui existaient déjà dans l'entreprise mais souvent de façon disjointe (culture d'entreprise, RSE, modèle de management, développement des compétences, mobilité, pratiques RH, outils numériques, organisation du travail, immobilier, etc.)¹¹². Nul doute que les DRH rivaliseront d'imagination pour proposer des solutions créatives et différenciantes. Toutefois, les grosses ficelles de « marque employeur » et de « raison d'être » pourraient vite atteindre leurs limites. Comme l'indique judicieusement Benoit Serre, « après s'être concentré sur la qualité de vie au travail, il faut désormais s'intéresser à la qualité du travail »¹¹³.

108. Proust, S. (2021, mai). *Le bureau fragmenté : où allons-nous travailler demain ?* Fondation Jean Jaurès. [URL](#)

109. Chaire Sens et travail (Icam) (2020, juin). *Derrière les masques - Transformations du travail et cohésion d'équipes*. [URL](#)

110. Meda, D., Vendramin, P., « Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? », *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches, mis en ligne le 27 décembre 2010, consulté le 07 mars 2022. [URL](#)

111. Dagnaud, M. (2021). *Et maintenant ? Jeunesses : l'esprit du temps*. Rapport sociologique des résultats de l'enquête « Et maintenant ? » menée auprès de 50 000 personnes, novembre 2021. p.4

112. De Rauglaudree, A., Renard, M., *L'expérience collaborateurs*, Dunod, à paraître le 20 avril 2022.

113. Jacolin, S. (2022, février). « Après la raison d'être, la raison de venir ? » par Benoit Serre, DRH de L'Oréal France et vice-président de l'ANDRH, L'École de Paris du management.