



PAR  
SUZY  
CANIVENC

# GÉNÉRATION ZÈBRE : LES JEUNES ET LE TRAVAIL HYBRIDE

## SOMMAIRE

**P. 2** Une population particulièrement affectée par la crise sanitaire

**P. 5** Travail sur site et travail à distance : le meilleur des deux mondes

**P. 8** La flexibilité avant tout... mais pas n'importe comment

**P. 10** Les jeunes et les outils numériques : une relation ambiguë

**P. 12** Conclusion

Marquée par l'expérience mal vécue du « tout à distance » pendant la crise sanitaire, la génération Z reste pourtant très demandeuse de flexibilité spatio-temporelle au travail. Fer de lance du travail hybride, ces jeunes veulent concilier le meilleur des deux mondes et demandent aux entreprises d'organiser une flexibilité de qualité, pensée de manière globale : lieux de travail, horaires, équipements et outils numériques, processus... L'écoute de leurs attentes se révèle essentielle pour dessiner le futur du travail et de son organisation.

**En** Europe, avant la crise sanitaire, les jeunes de 15 à 24 ans étaient nettement moins susceptibles de télétravailler que la moyenne de la population active<sup>1</sup>. Pourtant, ils montraient déjà de l'intérêt pour cette modalité de travail. Des recherches antérieures à la pandémie soulignent ainsi que le télétravail intéresse principalement « les plus jeunes salariés, mais aussi les travailleurs plus âgés (55 ans et plus), qui apprécient la réduction des temps de déplacement et sont moins préoccupés par la présence dans l'entreprise en vue d'éventuelles promotions<sup>2</sup> ».

Si la part de télétravail augmente légèrement dans toutes les classes d'âges entre 2008 et 2019, le télétravail forcé par la crise sanitaire va permettre aux 15-24 ans d'y avoir davantage accès qu'auparavant. Alors qu'ils n'étaient que 3 % de

cette classe d'âge à télétravailler en 2008 et seulement 4 % en 2019, les 15-24 ans sont 12 % à déclarer télétravailler en 2021 (voir figure 1).

## UNE POPULATION PARTICULIÈREMENT AFFECTÉE PAR LA CRISE SANITAIRE

Les jeunes de la génération Z (née entre 1997 et 2010), alors majoritairement encore en études ou en début d'insertion dans l'emploi, semblent avoir payé un lourd tribut à la crise sanitaire, au point d'être parfois qualifiés de « génération sacrifiée<sup>3</sup> ». Les statistiques révèlent en effet sur la période 2020-2021 une aggravation de

**FIGURE 1 - PART DE TÉLÉTRAVAILLEURS PAR ÂGE EN 2021 ET SON ÉVOLUTION ENTRE 2019-2021 AU SEIN DE L'UNION EUROPÉENNE**



Source : Eurofound (2022)

1. Eurofound (2022). *Working conditions. The rise in telework : impact on working conditions and regulations*. 8 décembre 2022. [https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef22005en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef22005en.pdf)

2. Scaillez A., Tremblay D.-G., « Le télétravail, comme nouveau mode de régulation de la flexibilisation et de l'organisation du travail : analyse et impact du cadre légal européen et nord-américain », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, no. 1, 2016, pp. 21-31.

3. Stébé Jean-Marc, recension de « Attias-Donfut (Claudine), Segalen (Martine). Avoir 20 ans en 2020. Le nouveau fossé des générations », *Revue française de sociologie*, 2021/2 (Vol. 62), p. 345-348. <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-sociologie-2021-2-page-345.htm>

la situation économique et de l'accès à l'emploi<sup>4</sup> des 18-24 ans<sup>5</sup> et des jeunes diplômés<sup>6</sup>, situation qui s'est heureusement redressée au sortir de l'épisode pandémique.

Les jeunes ont en outre particulièrement mal vécu les confinements et l'isolement social, ainsi que la restriction des distractions qui en a découlé, à un âge où le désir de contacts sociaux et d'activités en groupe est souvent le plus développé. L'obligation de travailler ou de suivre des cours à distance a évidemment pesé lourd dans la balance : l'entreprise et l'école sont en effet des lieux de socialisation importants qui n'ont pas pu remplir pleinement ce rôle durant la crise sanitaire. Si 67 % des Français considèrent le lieu de travail comme un espace de vie « privée » hors de la cellule familiale, ce chiffre grimpe à 74 % chez les jeunes<sup>7</sup>. Les jeunes salariés sont ainsi une majorité à considérer leurs collègues comme des amis : 55 % chez les 20-25 ans et 53 % parmi les 30-35 ans, des chiffres presque deux fois supérieurs à celui des plus de 50 ans (29 %)<sup>8</sup>. Comme le souligne ce verbatim récolté lors d'une enquête post-Covid auprès d'étudiants et de jeunes actifs : « À l'heure des réseaux sociaux, le travail reste un des derniers lieux de sociabilisation. Il faut le préserver<sup>9</sup> ».

Au-delà des relations amicales, le bureau est également un lieu de formation essentiel pour les jeunes, qui ont besoin d'être accompagnés en début de carrière pour apprendre les ficelles du

métier. La coprésence physique est en effet le moyen privilégié pour l'apprentissage par observation et imitation, tout en offrant la possibilité de « *poser une question discrètement à un collègue, question que l'on n'oserait jamais poser devant tout le monde en Zoom*<sup>10</sup> ». Le facteur le plus souvent invoqué par les jeunes salariés pour illustrer les difficultés inhérentes au télétravail porte ainsi principalement sur l'impossibilité de développer son réseau lorsque l'on travaille à domicile, un facteur moins prégnant chez les plus âgés qui disposaient déjà de ce réseau depuis longtemps<sup>11</sup>.

**Les jeunes ont particulièrement mal vécu les confinements et l'isolement social, ainsi que la restriction des distractions, à un âge où le désir de contacts sociaux et d'activités en groupe est souvent le plus développé.**

Enfin, dans les grands centres urbains, le télétravail de confinement a pénalisé ceux qui ne disposaient que d'un petit logement (studio, chambre d'étudiant). Les travaux de l'économiste Nicolas Bloom<sup>12</sup> ont ainsi indiqué que 21 % des Américains sondés entre mai 2020 et mars 2021 ne voulaient plus jamais passer

4. 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. <https://www.strategie.gouv.fr/sites/strategie.gouv.fr/files/atoms/files/fs-2021-coe-rapport-synthese-crise-sanitaire-avril.pdf>

5. Echeugu, 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. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/5432515?sommaire=5435421&q=jeunes+emploi#titre-bloc-9>

6. APEC (2021, mai). *Baromètre 2021 de l'insertion des jeunes diplômés*. <https://corporate.apec.fr/home/nos-etudes/toutes-nos-etudes/barometre-2021-de-linsertion-des.html>

7. Enquête YouGov pour le cabinet d'aménagement de bureaux CDB, citée in Vairet Florent *et al.* (2021). « Ce que le futur du travail ne sera pas ». *Les Echos Start*, 28 juin 2021, <https://start.lesechos.fr/travailler-mieux/flexibilite-au-travail/ce-que-le-futur-du-travail-ne-sera-pas-1327366>

8. 8<sup>e</sup> baromètre ParisWorkPlace/SFL par l'Ifop, enquête menée du 7 au 25 juin 2021 auprès de 1 602 salariés basés à Paris et sa première couronne

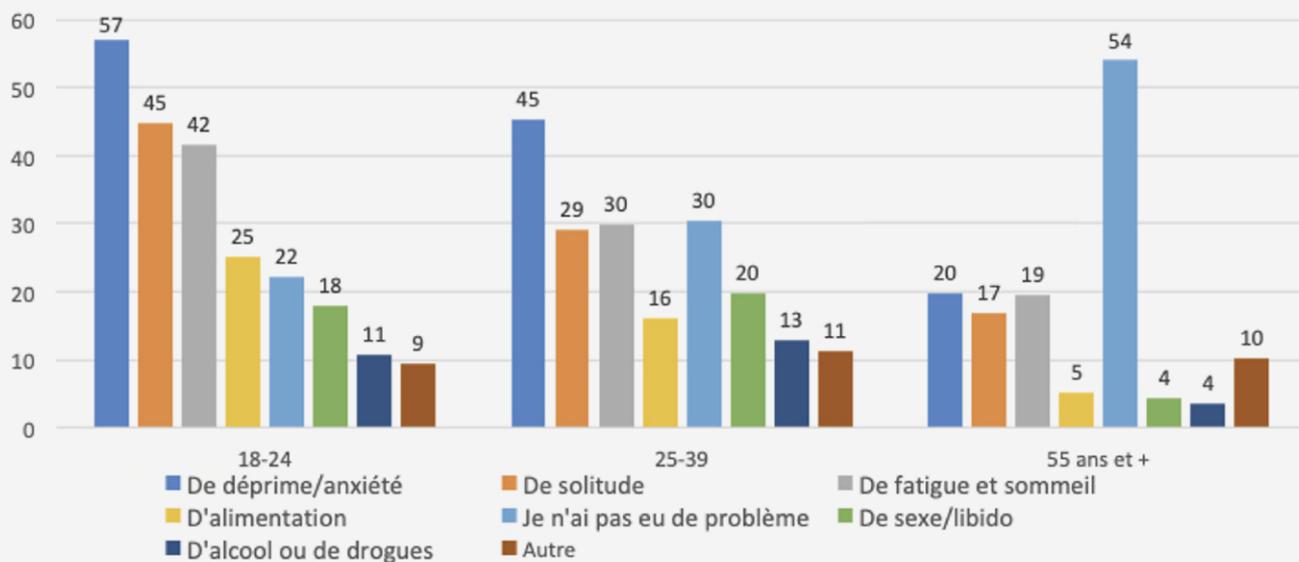
9. *Travail hybride : que veulent les jeunes talents?* (2022) Enquête CGI et Sodexo réalisée par Sprint Junior Entreprise (Télécom SudParis et Institut Mines-Télécom Business School), menée du 15 janvier au 15 mars 2022 auprès d'étudiants et de jeunes actifs à Télécom SudParis, Institut Mines Télécom Business School, Arts et Métiers, IESEG et SciencesPo Paris. <https://www.cgi.com/france/fr-fr/etude-de-cas/enquete-travail-hybride-jeunes-talents>

10. Fondation Jean-Jaurès (2021). *Bureau Fragmenté, où allons-nous travailler demain ?* Rapport basé sur un sondage Ifop pour la Fondation Jean-Jaurès et Selkis mené du 8 au 15 mars 2021 auprès de 1001 salariés. <https://www.jean-jaures.org/sites/default/files/redac/commun/productions/2021/0105/enquetebureau.pdf>

11. Chaire Workplace Management de l'ESSEC Business School (2021). « Mon bureau post-confinement ». 3<sup>ème</sup> volet de l'enquête, menée du 21 au 30 avril 2021 auprès de 1868 employés de bureaux.

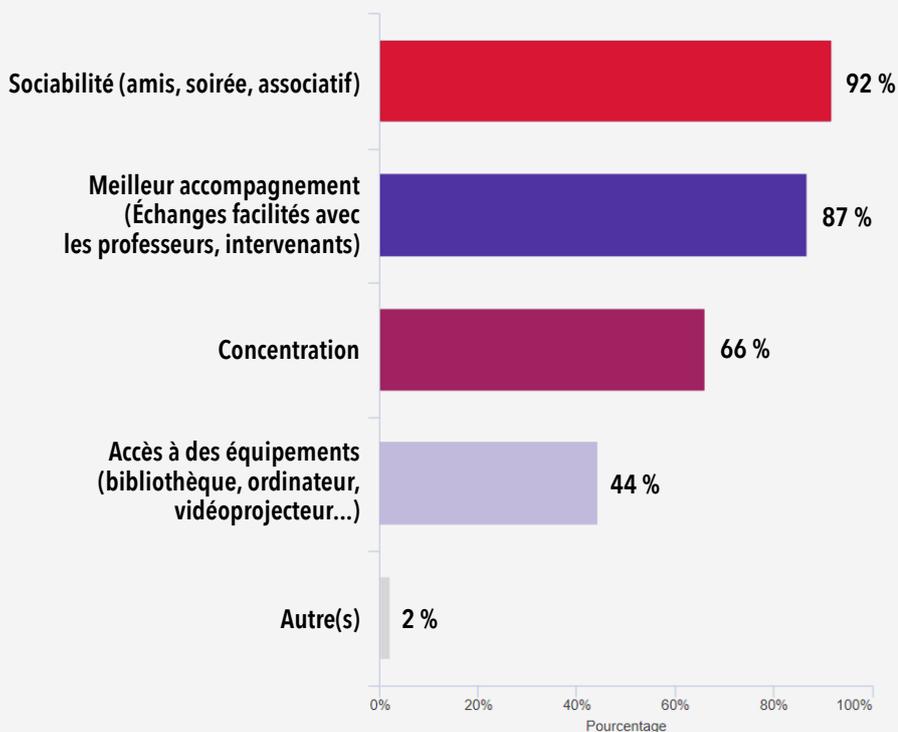
12. Bloom, Nicholas (2021). « Don't let employees pick their WFH days », *Harvard Business Review*, 25 mai 2021. Enquête menée sur 30 000 Américains entre mai 2020 et mars 2021. [https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days?utm\\_medium=email&utm\\_source=newsletter\\_daily&utm\\_campaign=dailyalert\\_actsubs&utm\\_content=signinnudge&deliveryName=DM133994](https://hbr.org/2021/05/dont-let-employees-pick-their-wfh-days?utm_medium=email&utm_source=newsletter_daily&utm_campaign=dailyalert_actsubs&utm_content=signinnudge&deliveryName=DM133994)

## FIGURE 2 - LES PROBLÈMES PSYCHO-SOCIAUX RENCONTRÉS PENDANT LA CRISE SANITAIRE PAR TRANCHES D'ÂGE



Source : Dagnaud, Monique (2021). *Et maintenant ? Jeunes : l'esprit du temps*. Rapport sociologique des résultats de l'enquête « Et maintenant ? » menée auprès de 60 000 personnes, novembre 2021. [https://www.etmaintenant-lefestival.fr/et\\_maintenant\\_rapport\\_sociologique.pdf](https://www.etmaintenant-lefestival.fr/et_maintenant_rapport_sociologique.pdf)

## FIGURE 3 - LES 3 AVANTAGES À TRAVAILLER/ÉTUDIER SUR SITE POUR LES JEUNES



Source : CGI, Sodexo, *Travail hybride : que veulent les jeunes talents ?* (2022)

une journée à travailler à domicile, principalement des jeunes salariés célibataires logeant dans de petits appartements situés en centre-ville. Il en était de même au sein de la population française vivant à Paris et dans sa première couronne<sup>13</sup> où les jeunes ont témoigné d'un fort sentiment d'isolement en télétravail. Enfermés dans ces petites surfaces, ils étaient aussi plus susceptibles de souffrir de l'interpénétration des temps et des espaces sociaux, comme en témoignait durant la crise sanitaire M., une jeune salariée vivant dans un studio à Paris : « *Je travaille toute la journée sur la seule table dont je dispose, j'y mange, j'y regarde des films, j'y lis, j'y cuisine. L'ordinateur sur lequel je travaille est aussi celui sur lequel je lis la presse, regarde des vidéos, écoute de la musique, tchate avec mes copains, etc. Il n'y a plus aucune coupure. Je rêve juste d'avoir une deuxième table, je me déplacerais ainsi de l'une à l'autre pour marquer la fin d'un temps et le début d'un autre*<sup>14</sup>. »

Ces conditions de travail médiocres ont impacté leur sentiment d'efficacité et 62% d'entre eux considéraient être plus performants au bureau qu'à domicile<sup>15</sup>. Un ressenti qui tranche avec celui de la plupart des salariés qui ont plébiscité la concentration profonde offerte par le télétravail, lorsqu'ils bénéficiaient évidemment de bonnes conditions matérielles à domicile.

### **Cette combinaison de facteurs a fortement pesé sur le moral des jeunes, comparativement aux autres classes d'âge.**

Cette combinaison de facteurs a fortement pesé sur le moral des jeunes, comparativement aux autres classes d'âge (voir figure 2) : ce sont eux qui ont le plus témoigné de détresse psychologique (70 %) au moment des confinements,

suivis par les femmes (58 %) et les managers (56 %)<sup>16</sup>.

À la fin de 2021, les jeunes étaient donc impatients de retourner au bureau pour retrouver ses vertus sociales (92%), formatrices (87%), productives (66%) et matérielles (44%)<sup>17</sup> (voir figure 3).

## **TRAVAIL SUR SITE ET TRAVAIL À DISTANCE : LE MEILLEUR DES DEUX MONDES**

### **UN ATTRAIT POUR LE TRAVAIL SUR SITE...**

Certaines études tendent ainsi à souligner qu'une grosse minorité de jeunes exprime une préférence pour le travail sur site. Ainsi, 39 % des étudiants et jeunes actifs sondés par Sodexo et CGI<sup>18</sup> en mars 2022 déclarent une préférence pour le tout-présentiel (contre 60 % pour l'hybride avec des nombres de jours de présence allant de 1 à 4) : « *Le télétravail c'est horrible* » rapporte l'un des sondés. Ce témoignage doit cependant être nuancé pour deux raisons. Tout d'abord, les jeunes de la génération Z n'ont connu que le télétravail forcé par la crise sanitaire, contexte particulier qui, comme nous l'avons montré, a été particulièrement pénible pour eux sur d'autres plans (anxiété, solitude, déprime). Ensuite, il faut distinguer ici le travail à distance et les cours à distance. Ainsi quand ils parlent du télétravail, nombre de ces jeunes pensent en fait à l'expérience désastreuse qu'a représenté pour eux l'enseignement à distance : « *Télétravail dans la vie active (pourquoi pas) mais à l'école c'est inutile* », « *Pour un emploi je n'ai pas trop d'avis mais pour étudier c'est quand même très difficile à distance...* ».

13. 8<sup>e</sup> baromètre ParisWorkPlace/SFL par l'Ifop, *op. cit.*

14. Canivenc Suzy, Cahier Marie-Laure (2021), *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Les Notes de La Fabrique, Presses des Mines, p. 63.

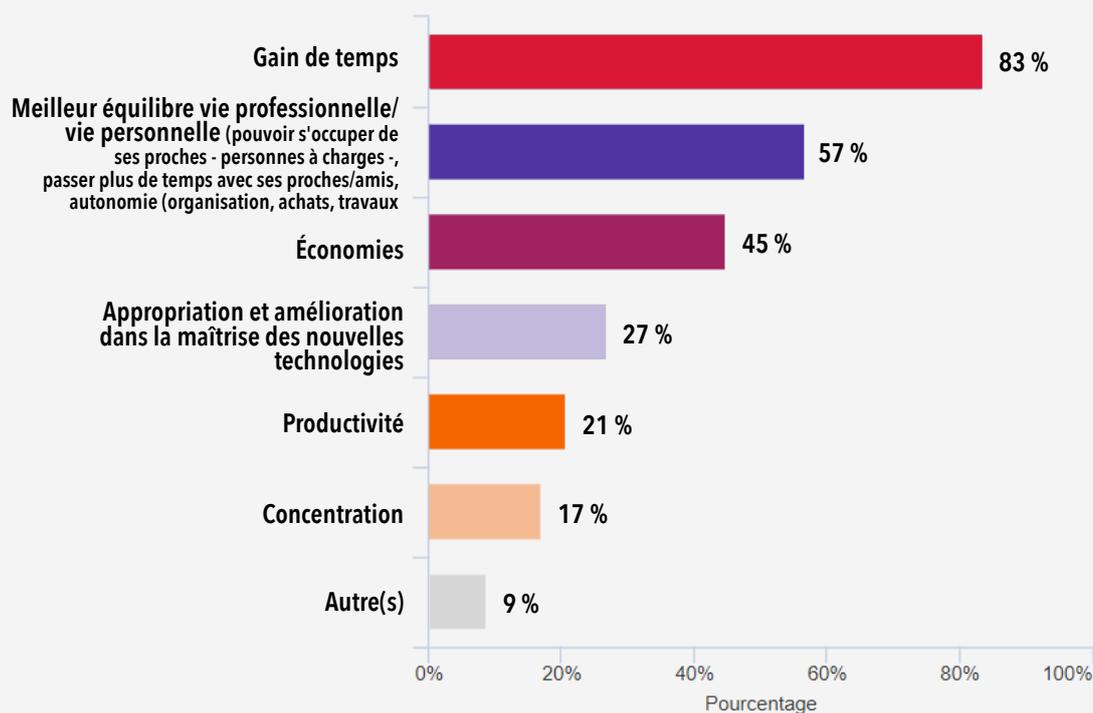
15. 8<sup>e</sup> baromètre ParisWorkPlace/SFL par l'Ifop, *op. cit.*

16. Baromètre T4 Empreinte Human Opinion Way, « État psychologique, RPS et épuisement des salariés français », décembre 2020. Sondage réalisé auprès de 2004 salariés du 19 au 28 octobre 2020.

17. *Travail hybride : que veulent les jeunes talents?* (2022), *op. cit.*

18. *Ibid.*

## FIGURE 4 - LES 3 AVANTAGES À TRAVAILLER/ÉTUDIER CHEZ SOI POUR LES JEUNES



Source : CGI, Sodexo, *Travail hybride : que veulent les jeunes talents ?* (2022)

### MAIS UNE NETTE PRÉFÉRENCE POUR LE TRAVAIL HYBRIDE

Toutefois, malgré une expérimentation en mode dégradé, les avantages du télétravail en termes de qualité de vie n'ont pas échappé à la jeune génération : gain de temps, équilibre des temps de vie, économies d'argent, amélioration de leur maîtrise des technologies<sup>19</sup> (voir figure 4), mais également possibilité de vivre loin de Paris comme en témoigne cette jeune diplômée de l'ICN Business School qui a décidé de s'installer dans un spacieux appartement à Orléans près de sa famille, tout en continuant à travailler pour son entreprise parisienne à distance : « *Je ne supportais plus l'idée de payer un bras pour une cage à poules et un clic-clac !*<sup>20</sup> »

Marqués par les effets négatifs du « tout télétravail » mais aussi sensibles aux avantages qu'il procure, les jeunes sont donc avant tout demandeurs de travail hybride. Une enquête internationale réalisée fin 2021 révèle ainsi que 71 % des jeunes de 18-24 ans envisageaient de démissionner si leur employeur leur imposait un retour sur site à temps complet, bien plus que les autres tranches d'âge (66 % pour les 25-34 ans, 61 % pour les 35-44 ans, 56 % pour les 45-54 ans et 59 % pour les 55 ans et plus)<sup>21</sup> (voir figure 5). Une autre étude confirme que la génération Z affirme sa préférence pour le travail hybride à 68 % contre 57 % pour la moyenne des salariés<sup>22</sup> (voir figure 6).

19. *Ibid.*

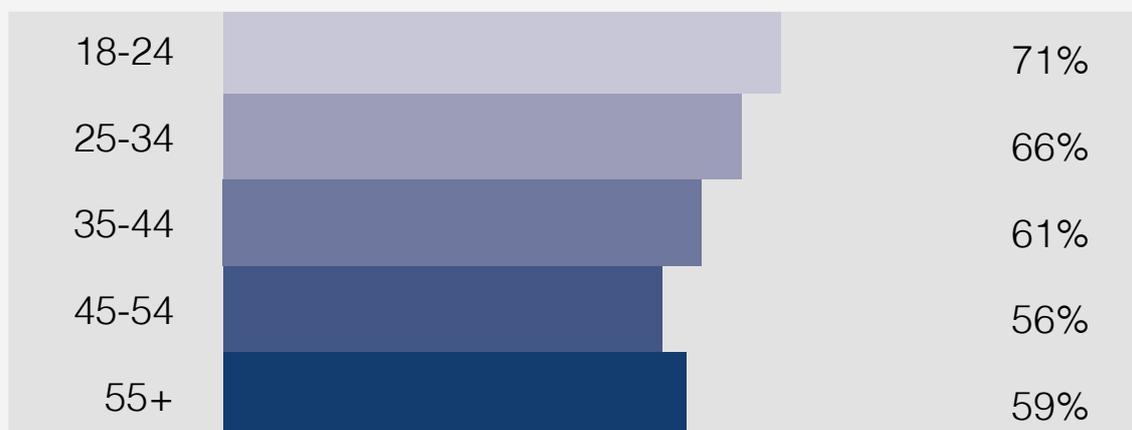
20. Makary, Laura (2022). « Ces jeunes diplômés pour qui le télétravail n'est plus une option ». *Le Monde*, 27 décembre 2022, [https://www.lemonde.fr/campus/article/2022/12/27/ces-jeunes-diplomes-pour-qui-le-teletravail-n-est-plus-une-option-pour-moi-maintenant-c-est-impossible-de-revenir-en-arriere\\_6155765\\_4401467.html](https://www.lemonde.fr/campus/article/2022/12/27/ces-jeunes-diplomes-pour-qui-le-teletravail-n-est-plus-une-option-pour-moi-maintenant-c-est-impossible-de-revenir-en-arriere_6155765_4401467.html)

21. ADP Research Institute (2022). *People at work 2022 : a global workplace review*. Rapport issu d'une enquête menée en novembre 2021 auprès de 32 924 actifs dans 17 pays, dont 1 951 en France, [https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW\\_Global\\_2022\\_GLB\\_US-310322\\_MA.pdf](https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf)

22. *L'Anatomie du travail. Rapport spécial : le leadership face aux besoins de la génération Z* (2021). Étude menée par GWI pour Asana en septembre 2021 auprès de 10 624 travailleurs en Allemagne, en Australie, aux États-Unis, en France, au Japon, au Royaume-Uni et à Singapour [https://resources.asana.com/france-gen-z-anatomy-of-work-report-2022.html?utm\\_source=bdm&utm\\_medium=paid&utm\\_campaign=genz](https://resources.asana.com/france-gen-z-anatomy-of-work-report-2022.html?utm_source=bdm&utm_medium=paid&utm_campaign=genz)

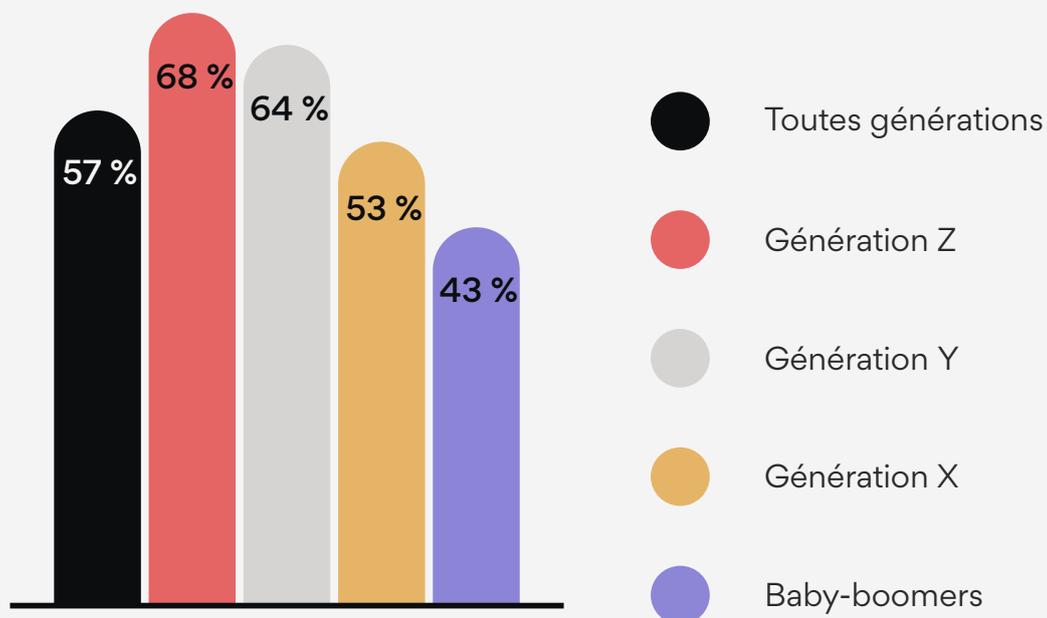
## FIGURE 5 - PART D'ACTIFS ENVISAGEANT DE DÉMISSIONNER SI UN RETOUR SUR SITE À 100 % LEUR ÉTAIT IMPOSÉ, PAR CLASSE D'ÂGE

If my employer insisted on me returning to my workplace full-time, I would consider looking for another job.



Source : ADP Research Institute (2022), *People at Work 2022 : a global workplace review*

## FIGURE 6 - PART DE SALARIÉS AFFIRMANT UNE PRÉFÉRENCE POUR LE TRAVAIL HYBRIDE, PAR GÉNÉRATION



Source : Asana, *L'Anatomie du travail – rapport spécial : le leadership face aux besoins de la génération Z* (2021)

\* Génération Z : née entre 1997 et 2010 ; Génération Y : née entre 1981 et 1996 ; Génération X : née entre 1965 et 1980 ; Baby-boomers : nés entre 1946 et 1964.

Tout comme l'animal qui ne veut pas avoir à choisir entre le noir et le blanc, la génération Zèbre ne se satisfait plus d'un monde binaire et souhaite concilier le meilleur des deux, comme en témoigne cette jeune travailleuse : « *Pour moi, le modèle de travail hybride combine les meilleurs aspects du travail de bureau avec le travail à distance [...] Pendant la pandémie, je pense que nous avons tous compris à quel point le travail à distance peut être épuisant et isolant lorsqu'il est effectué pendant une période prolongée [...] mais je pense aussi que pouvoir travailler à distance permet une plus grande flexibilité non seulement en termes de localisation, mais aussi de productivité et de créativité. Le travail à distance donne l'impression que vous avez plus de choix dans la façon dont vous travaillez, car personne ne regarde par-dessus votre épaule [...] L'environnement de travail hybride, idéal pour moi, donne aux employés la flexibilité de trouver ce qui convient le mieux à leur façon de travailler et de le mettre en œuvre avec le soutien et les ressources de leur employeur*<sup>23</sup> ».

## **La génération Zèbre ne se satisfait plus d'un monde binaire et souhaite concilier le meilleur des deux.**

Si ce désir de travail hybride qui leur paraît légitime et fondé n'est pas satisfait, les jeunes envisagent de démissionner : une enquête d'Opinion Way pour Slack<sup>24</sup> révèle ainsi que 60 % des moins de 35 ans envisagent de changer d'emploi en raison d'un manque de flexibilité (contre 46 % pour les autres). Et quand ils envisagent de rester, ils attendent des compensations,

parmi lesquelles une évolution des espaces de travail vers des espaces de services enrichis (salle de sport, professionnels de santé, lieux spacieux et confortables favorisant la créativité et l'interactivité)<sup>25</sup> ou encore des lieux de travail déconcentrés et déportés, plus proches de leur domicile (voir figure 7). Cette attente vis-à-vis des espaces de travail, qui est d'ailleurs partagée par de nombreux salariés toutes classes d'âge confondues, n'est pas complètement nouvelle : déjà en 2016, les jeunes Français étaient à la pointe de cette tendance, incitant à développer sur le lieu de travail des espaces de convivialité (café, lounge, tisaneries), des espaces dédiés à la santé et au bien-être (salle de sport, salle de sieste), des espaces de travail collaboratif et créatif (coworking interne, *project room*, *fablab*, incubateur), des comptoirs de services (conciergerie, comptoir informatique, service pressing, crèche)<sup>26</sup>.

## **LA FLEXIBILITÉ AVANT TOUT... MAIS PAS N'IMPORTE COMMENT**

« Les formes de travail hybrides sont principalement perçues par les salariés comme un outil pour accroître la flexibilité. Les jeunes adultes et les femmes<sup>27</sup> y sont particulièrement favorables<sup>28</sup> » analyse Eurofound. Plus que le télétravail en lui-même, c'est la flexibilité qui est plébiscitée par la jeune génération via le travail hybride.

Les jeunes ne réclament pas seulement une plus grande souplesse quant à leur lieu de travail, mais également concernant leurs horaires<sup>29</sup>.

23. McMenamin Lexi (2021). « Why younger workers want hybrid work most ». BBC, 31 août 2021. <https://www.bbc.com/worklife/article/20210729-why-younger-workers-want-hybrid-work-most>

24. « Les actifs et les conditions de travail flexibles » (2022). Enquête Opinion Way pour Slack menée en octobre 2021 auprès de 1075 actifs, <https://www.opinion-way.com/fr/component/edocman/opinionway-pour-slack-les-actifs-et-les-conditions-de-travail-flexibles-novembre-2022/viewdocument/3024.html?Itemid=>

25. *Travail hybride : que veulent les jeunes talents?* (2022), *op. cit.*

26. *Human Experience, quand les bureaux réconcilient la vie avec le travail*. Enquête menée en 2016 par CSA Research dans 12 pays auprès de 7364 salariés dont 1003 salariés français. [https://www.jll.fr/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/france/fr/JLL\\_France\\_Etude\\_Human\\_Experience.pdf](https://www.jll.fr/content/dam/jll-com/documents/pdf/research/emea/france/fr/JLL_France_Etude_Human_Experience.pdf)

27. Les femmes sont, elles aussi, avides de flexibilité, mais avec des effets en termes de santé et d'égalité professionnelle qui peuvent leur être préjudiciables, particulièrement pour les cadres mères de jeunes enfants. Voir à ce sujet Chaire FIT2 (2023). « Télétravail des femmes : des effets ambigus sur la santé et l'égalité ». *Repère Futurs du travail* n°11, janvier 2023.

28. Eurofound (2022), *op. cit.*

29. Critix Systems, *The Born Digital Effect*. Enquête menée auprès de 1 000 chefs d'entreprise et de 2 000 travailleurs (dont 750 de la génération Z et 1250 de la génération Y), dans 10 pays dont la France. Cité in Greig Jonathan (2021). « Les employés les plus jeunes préfèrent le télétravail ». *Znet*, 26 mai 2021. <https://www.zdnet.fr/actualites/pourquoi-les-jeunes-employes-ne-veulent-pas-arreter-le-teletravail-39923339.htm>

## FIGURE 7 – UNE DEMANDE D’ESPACES DE TRAVAIL ENRICHIS SUR SITE POUR COMPENSER LE TOUT PRÉSENTIEL

Si vous deviez faire le choix d'une entreprise qui a pour philosophie de demander à ses salariés d'être présents sur place davantage que vous ne le voudriez, donner 3 idées qui pourraient compenser votre déception :



Source : CGI, Sodexo, *Travail hybride : que veulent les jeunes talents?* (2022)

Ils souhaitent ainsi pouvoir décider où et quand ils travaillent, comme en témoignent ces verbatims recueillis par Sodexo et CGI : « *Il faut que les entreprises laissent la liberté aux travailleurs ! Télétravail ou physique, chacun sa préférence* », « *Je suis en alternance dans une entreprise de travaux publics, toutes les tâches ne nécessitent pas d'être en présentiel et le choix du télétravail est libre : mon tuteur est en présentiel 1 jour/semaine, je suis en distanciel 1 ou 2 jours/semaine, ça permet d'organiser son temps comme on le souhaite quand on est à la maison, tout en ayant une communication simple avec les collègues quand on est au bureau* ».

Les jeunes sont donc une majorité (58 %) à vouloir avoir la latitude de choisir leurs jours de télétravail (contre 36 % à vouloir travailler des jours fixes définis en amont selon leurs préférences et seulement 6 % avec des jours fixes définis par l'entreprise)<sup>30</sup>. La flexibilité tempo-

relle peut même se révéler un facteur plus décisif que la flexibilité spatiale : l'enquête menée par l'ADP Research Institute révèle ainsi que plus d'un quart (27 %) des 18-34 ans déclarent que la flexibilité des horaires est ce qu'ils recherchent avant tout dans un emploi<sup>31</sup>. Encore une fois, cette aspiration n'est pas propre à la jeunesse : l'étude conduite par Opinion Way pour Slack souligne que 55 % des répondants, toutes classes d'âge confondues, souhaiteraient bénéficier de conditions de travail plus flexibles en termes de lieux et 64 % en termes d'horaires<sup>32</sup>. Mais la génération Z arrive en tête du peloton avec respectivement 66 % qui aspirent à davantage de flexibilité spatiale et 72 % de flexibilité horaire. Ajoutons que près d'un-tiers des actifs (29 %) aimeraient travailler davantage de manière asynchrone<sup>33</sup> pour gagner en flexibilité, un chiffre qui monte à 44 % chez les moins de 35 ans.

30. Parella et Heyme. « Le taf demain ». Enquête menée du 16 août au 19 septembre 2021 auprès de 345 jeunes de moins de 35 ans (60 % d'étudiants, 23 % salariés, 11 % jeunes en recherche d'emploi et 6 % indépendants) <https://www.businessofeminin.com/wp-content/uploads/2022/01/Enquete-Parella-X-Heyme-Le-taf-de-demain.pdf>

31. ADP Research Institute (2022), *op. cit.*

32. « Les actifs et les conditions de travail flexibles » (2022). Enquête Opinion Way pour Slack, *op. cit.*

33. À ce sujet, voir Chaire FIT<sup>2</sup> (2021). « Proximité et distance, communication synchrone et asynchrone ». *Repère Futurs du travail* n°1, août 2021. [https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data18/1838-Repere1\\_FIT2-BAT.pdf](https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data18/1838-Repere1_FIT2-BAT.pdf)

Attention toutefois aux préjugés hâtifs : cette flexibilité horaire n'induit pas pour les jeunes de travailler moins. Julien Gargowitsch, PDG du cabinet de recrutement Nicholson Search & Selection pour lequel YouGov a mené une étude, souligne au contraire que « *la jeune génération est prête à travailler intensément mais de façon plus flexible* »<sup>34</sup>. Il pourrait être en revanche difficile de leur demander de s'investir sans cette contrepartie qui semble essentielle à leurs yeux. Ceux qui s'inquiètent des phénomènes de grande démission et de *quiet quitting* ont ici un levier d'action évident à activer.

***Les jeunes de la génération Z se révèlent très préoccupés par l'efficacité des processus organisationnels de leur entreprise, qu'ils jugent actuellement fastidieux, confus ou démotivants.***

Cette flexibilité n'induit pas non plus pour la jeune génération de laisser chacun faire ce qu'il veut, dans une totale désorganisation. Les jeunes de la génération Z se révèlent au contraire très préoccupés par l'efficacité des processus organisationnels de leur entreprise, qu'ils jugent actuellement fastidieux, confus ou démotivants : 45 % d'entre eux pensent ainsi qu'une amélioration des processus leur ferait gagner entre 7 et 20 heures par semaine, bien plus que la moyenne des salariés (30 %) qui paraissent davantage résignés aux dysfonctionnements<sup>35</sup>. En cause : des processus trop lents, des responsables débordés qui ne peuvent donner leur aval à temps et leur font rater des échéances, mais également des réunions et appels vidéo chronophages et inutiles qui leur donnent l'impression de perdre leur temps et qui nourrissent leur

frustration. Comme le souligne l'étude menée par GWI pour Asana, ce sont des « constats que leurs managers devraient prendre au sérieux. Bien que moins expérimentés, ces jeunes portent un regard neuf sur les améliorations à apporter [...] poussent les entreprises à revoir leurs habitudes, pour le plus grand bénéfice de tous ». Derrière la revendication de flexibilité, la mise en cause du modèle de prise de décision pyramidal et la quête de plus d'autonomie dans le travail trouvent matière à se nourrir.

## **LES JEUNES ET LES OUTILS NUMÉRIQUES : UNE RELATION AMBIGUË**

Selon la génération Z, les outils numériques collaboratifs peuvent être mis au service de cette amélioration des processus : « Les Z sont particulièrement réfractaires aux anciens systèmes et repoussent les normes établies dans l'espoir que les entreprises changent leurs systèmes au profit de technologies modernes et de processus efficaces<sup>36</sup> ».

Nés avec ces outils (certains d'entre eux n'étaient même pas nés quand le premier iPhone est sorti), ils sont fréquemment le fer de lance de leurs usages dans les entreprises. Les moins de 35 ans sont de loin les plus nombreux à les utiliser régulièrement : 54 % utilisent les outils collaboratifs au moins une fois par semaine contre 39 % chez les employés plus âgés<sup>37</sup>.

Cependant, du fait de leur expérience privée du numérique, ils sont aussi plus conscients que les autres générations des effets pervers que peuvent générer les outils digitaux dans l'activité de travail, notamment la difficulté à se déconnecter et à s'en tenir à des horaires de travail stricts (53 % des Z, contre une moyenne de 37 %)<sup>38</sup>.

34. Cité in Engrand, Thomas (2021). « Les jeunes majoritairement favorables au 100 % télétravail ». *Le Figaro*, 31 août 2021, <https://www.lefigaro.fr/societes/les-jeunes-majoritairement-favorables-au-100-teletravail-20210831>

35. *L'Anatomie du travail. Rapport spécial : le leadership face aux besoins de la génération Z* (2021), *op. cit.*

36. *Ibid.*

37. *Les employés de bureau et les technologies*, 7 septembre 2021. Enquête Opinion Way pour Slack menée du 5 au 9 juillet 2021 auprès de 1 032 employés de bureau français, <https://www.opinion-way.com/fr/sondage-d-opinion/sondages-publies/opinion-societe/societe/opinionway-pour-slack-les-employes-de-bureau-et-les-technologies-juillet-2021.html>

Utilisant plus d'applications que les autres générations (12 contre 11 pour la génération Y, 8 pour la génération X et 6 pour les baby-boomers), ils subissent plus lourdement les répercussions des va-et-vient permanents qu'occasionne la multiplication de ces outils : 23 % des Z affirment que cette situation les fait passer à côté de certains messages et tâches (contre 8 % des baby-boomers) et 27 % qu'elle les conduit à travailler plus longtemps (contre 10 % des baby-boomers).

**Les moins de 35 ans sont aussi plus conscients que les autres générations des effets pervers que peuvent générer les outils digitaux dans l'activité de travail, notamment la difficulté à se déconnecter et à s'en tenir à des horaires de travail stricts.**

Les jeunes font aussi face à une situation paradoxale en matière de numérique au travail. D'un côté, les anciens ont tendance à sursolliciter leur aide en la matière, au détriment des activités de travail de ces jeunes salariés et parfois de leur temps de pause. Une enquête menée en juillet 2022 par OSlash<sup>39</sup> auprès de 1 000 travailleurs américains indique que 25 % des membres de la génération Z ont le sentiment de ne pas pouvoir travailler parce qu'ils jouent le rôle de « support technique » pour leurs collègues. De l'autre, les jeunes sont 10 fois plus susceptibles de ressentir de la honte lorsqu'ils ne parviennent pas à résoudre des problèmes techniques, comme s'ils avaient intériorisé une norme de compétence implicite : ainsi, un jeune employé de bureau sur cinq se sent jugé lorsqu'il rencontre une difficulté

technique, contre seulement 1 sur 25 de leurs homologues plus âgés<sup>40</sup>.

Mais, comme le souligne Debbie Irish, responsable des ressources humaines de HP au Royaume-Uni et en Irlande, penser que « *parce que la génération Z et même les milléniaux passent une quantité considérable de temps sur la technologie, ils sont compétents en la matière est une énorme idée fautive. Malheureusement, ni regarder des vidéos TikTok ni jouer à Minecraft ne remplissent le cahier des charges de la technologie* »<sup>41</sup>.

Un tel constat avait déjà été formulé pour les jeunes en difficulté (dits NEET<sup>42</sup>), dans le cadre de programmes visant la réinsertion et la remobilisation par les apprentissages du numérique : « les *digital natives* ont souvent des usages désastreux des outils de communication, et sont enfermés dans une consommation de ceux-ci non productive et non capacitante, participant à l'enfermement social et culturel.<sup>43</sup> »

Être un digital native ne garantit donc aucunement d'être à l'aise avec les technologies à usage professionnel, parfois très différentes de celles utilisées dans la vie privée. Ce biais fait courir le risque de sous-estimer leurs besoins de formation, tout en les mettant en situation de responsabilité pour prendre en charge et résoudre les difficultés des plus âgés, sans pour autant que cette charge supplémentaire officieuse ne soit pleinement reconnue.

38. *Ibid.*

39. Citée in « La "honte technologique" frappe plus les jeunes que leurs collègues plus âgés ». 19 décembre 2022. <https://emploi.developpez.com/actu/339530/La-honte-technologique-frappe-plus-les-jeunes-que-leurs-collegues-plus-ages-lorsqu-ils-rencontrent-des-problemes-informatiques/>

40. Enquête menée par l'entreprise technologique HP. Citée in « La "honte technologique" frappe plus les jeunes que leurs collègues plus âgés ». *Op. cit.*

41. *Ibid.*

42. Not in Education, Employment or Training.

43. Roussel Vivien (2019), « Le "faire" dans la formation : l'exemple de fab labs d'insertion à Gonesse et à Montreuil », In Bourdu *et al.*, *Le Travail en mouvement*, Presses des Mines, p. 360-370.

## CONCLUSION

Souvent regardée avec inquiétude ou condescendance, la jeune génération est une source d'inspiration éclairante et stimulante pour dessiner le futur du travail, à la fois dans ses aspects spatiaux, temporels et technologiques. La plupart de ses revendications (travail hybride, flexibilité temporelle, bureaux enrichis, qualité des processus organisationnels et de l'expérience numérique en entreprise) se révèlent cruciales pour favoriser la qualité de vie au travail comme la qualité du travail tout court. Les écouter avec authenticité et sérieux peut se révéler précieux pour les entreprises mais également bénéfique pour tous les salariés, à une époque où nombre d'organisations sont déboussolées par les évolutions qui se succèdent depuis les débuts de la crise sanitaire.

*La jeune génération est une source d'inspiration éclairante et stimulante pour dessiner le futur du travail, à la fois dans ses aspects spatiaux, temporels et technologiques.*

À bien des égards, la génération Zèbre se rapproche du centaure que la philosophe Gabriel Halpern<sup>44</sup> prend comme symbole de l'hybridité : le nouveau monde nécessite d'abandonner les anciennes rigidités conceptuelles pour procéder à de nouveaux croisements et complémentarités. L'enjeu majeur pour les entreprises consiste à accueillir l'altérité et la contradiction, à passer du « ou » exclusif au « et » inclusif, afin de créer « des ponts inédits entre des informations, des connaissances, des idées, des mondes » et ainsi « cultiver la créativité et donc générer du changement ». Comme en témoignent les aspirations en termes de flexibilité, le travail hybride va bien plus loin qu'une simple juxtaposition entre présentiel et distanciel : il s'agit d'imaginer une combinaison porteuse de profondes transformations pour inventer une tierce manière de vivre et de travailler. Les jeunes, avec l'exigence propre à leur âge, nous en montrent le chemin.

44. Halpern, Gabrielle (2020). *Tous centaures ! Eloge de l'hybridation*. Le Pommier.

## EN COMPLÉMENT



## LES MÉCÈNES DE LA CHAIRE FIT<sup>2</sup>



## CONTACT

**CHAIRE FIT<sup>2</sup>**  
Futurs de l'Industrie et du Travail :  
Formation - Innovation - Territoires  
Mines ParisTech

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