



**COMPRENDRE ET AGIR
AVEC LES 16-25 ANS**



Sommaire



« Selon nous, pour “les 16-25 ans”,
l’important n’est pas tant ce qu’ils font, mais qui ils sont.
Ces jeunes veulent du factuel, pas de la fiction »

(Jens Peers, CEO et CIO, Mirova US, 2021)

AVANT-PROPOS	03
MÉTHODOLOGIE & ORGANISATION	04
LA CLASSIFICATION Z, X, Y ET BB : A-T-ELLE RÉELLEMENT DU SENS ?	05
INTRODUCTION	06
D’OÙ VIENNENT LES ÉVOLUTIONS COMPORTEMENTALES DES 16-25 ANS ?	07
IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE ET DU COVID-19	15
LES 16-25 ANS AU JOUR LE JOUR	18
UNE CONSCIENCE SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE	23
DES INDIVIDUS MAJORITAIREMENT NUMÉRIQUES ET TECHNOLOGIQUES	30
APPRENTISSAGE, FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : UNE ATTENTE DES 16-25 ANS	39
LES 16-25 ANS ET LE TRAVAIL	44
LES 16-25 ANS ET L’ENTREPRISE	49
CONCLUSION	54
ET APRÈS !	56
Que dire maintenant des 4 profils de jeunes identifiés en 2017	57
Vers l’Entreprise archipelle	61
Vers l’Organisation apprenante	64
Entretien avec David Lambert, Président de FuturGo	68

AVANT-PROPOS

Chez FuturGo, nous sommes convaincus :

- **que les comportements ne peuvent être « encasés » dans des groupes générationnels ;**
- **que le débat X, Y, Z et BB est un débat stérile qui brouille plus les cartes qu'il n'éclaire et génère des conflits au lieu de rassembler ;**
- **qu'il existe des tendances comportementales dominantes existantes sur des tranches d'âges, sans pour autant être des généralités ;**
- **que les personnes nées après 1996 (moins de 25 ans) transformeront le monde du travail d'ici 5 à 10 ans ;**
- **que comprendre est indispensable pour faire les bons choix.**

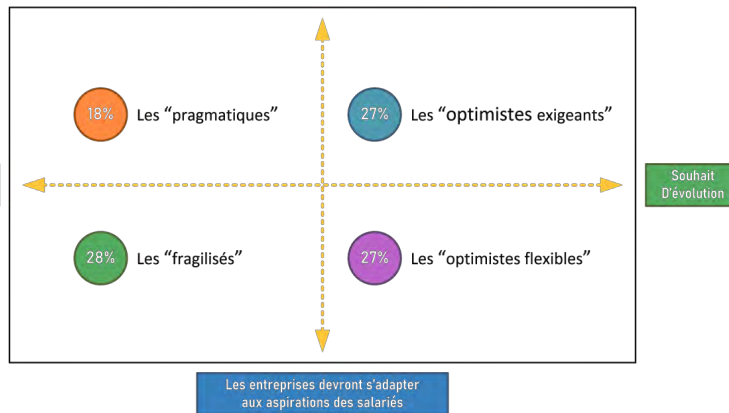
Souhait
Stabilité

« Encaser » les comportements des individus dans des blocs générationnels, dont le découpage vient de la publicité et du marketing, a-t-il réellement du sens ? Il nous semble que non, l'humain est trop complexe pour cela. Et pourtant, nous sommes tous pris dans la surmédiation du sujet et toute la littérature qui l'alimente.

Par ces généralités présentées comme des vérités en soi, **cette**

surmédiation génère des stéréotypes et des biais qui faussent nos perceptions, nous empêchant parfois de voir les différences et les convergences existantes. Elles provoquent ainsi des a priori chez certains, souvent accompagnés de jugements et de condamnations.

Une étude française de 2017 sur les 18-30 ans de l'époque (donc nés entre 1987 et 1999)¹ avait identifié qu'il existait sur cette tranche d'âge 4 grandes familles qui s'articulaient autour de deux axes comportementaux qu'ils ont définis ainsi :



Nous pouvons déjà voir au travers de ces 4 catégorisations et de leurs principales spécificités qu'on est loin des clichés généralisés présentés dans les médias.

Elle est intéressante en soi, mais présente une ambiguïté qui reflète bien la complexité du sujet en lui-même. Les optimistes flexibles sont ceux qui auront tendance à fonctionner en freelance, et/ ou à être « slasheur ». Ils devront donc s'adapter aux entreprises, mais dans le même temps, les entreprises ne devront-elles pas tenir compte de ces compétences hors de leurs murs et donc s'adapter aux aspirations de ces prestataires qui, pour une partie d'entre eux, choisiront leurs missions ?

Chez FuturGo, nous considérons que cela appelle à de l'humilité et à nuancer ses propos, ce que nous ferons tout au long de cette méta-étude, en accord avec nos valeurs et nos engagements qualité.

Cependant, il existe des tendances fortes dans les évolutions comportementales des individus dans le travail et la société. Ces évolutions sont apparues chez les individus nés entre 1980 et 1987 (35-41 ans), se sont renforcées avec ceux nés entre 1987 et 1995 (26-34 ans) pour devenir nettement plus fortes avec ceux nés après 1996 (25 ans et moins).

Ces tendances des « Occidentaux et ressortissants de pays occidentaux », c'est ce que nous aborderons dans cette méta-

étude, la majorité des études les relayant. Mais nous le ferons avec les nuances qui s'imposeront.

Comprendre l'origine de ces évolutions, connaître les principales tendances, avoir conscience de l'existence de variantes, cela permettra aux dirigeants et managers de mieux se positionner dans leur rapport avec ces jeunes et d'adapter leur entreprise pour les attirer, les accueillir et les fidéliser.

C'est essentiel, car en 2030, les individus nés entre 1996 et 2010 représenteront 26% des actifs français. Or, il suffit de 25% d'individus pour changer un groupe³, quelle que soit sa taille, sans compter qu'ils influenceront petit à petit toutes les organisations dans lesquelles ils seront investis.

David Lambert

Président de FuturGo
Le 19 novembre 2021



¹ Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation, une étude Viavoice – ManpowerGroup en partenariat avec Les Echos Start, 2017.

² Ces tendances sont liées à des valeurs exprimées, des actes observés et des ressentis recueillis.

³ Comme l'a montré l'étude de l'Université de Pennsylvanie de 2018, menée par Damon Centola, Professeur de communication, de sociologie et d'ingénierie, et décrite dans son livre *How Behavior Spreads: The Science of Contagions* (2018)

MÉTHODOLOGIE ET ORGANISATION DE CE **RAPPORT D'ÉTUDE**

MÉTHODOLOGIE

Pour réaliser cette mét-aétude, nous avons fait le choix d'analyser de manière transverse des études :

- Principalement réalisées en 2020 ou 2021, après les confinements, afin que les impacts de la pandémie soient pris en compte ;
- De préférence internationales (incluant la France dans leur panel).

Trois études font exceptions à cette règle que nous nous sommes donnée :

- Une dont la thématique digitale nous semblait pertinente à investiguer et dont le panel est uniquement Etats-Unien ;
- Deux, de 2018 et 2019 dont le panel est aussi États-Unien, traitant de la formation et du développement des compétences, cette question n'ayant pas été approfondie dans les études réalisées après 2019 que nous avons trouvées et l'étant rarement dans les études internationales sur le sujet. **Ce qui vient d'ailleurs interroger la connaissance et la compréhension du développement des compétences et de la formation de beaucoup d'acteurs du monde du travail et des dirigeants d'entreprise.**

Notre travail d'analyse est aussi alimenté de nos propres observations et expériences.

Le contenu de cette méta-étude ne peut être généralisé qu'à d'autres économies développées et à revenu substantiel.

ORGANISATION DE CE RAPPORT D'ÉTUDE

Nous avons décidé d'être principalement factuels et de différencier nos analyses, interprétations et recommandations des faits, en mettant ces dernières en italique.

Cela devra vous permettre de faire la distinction entre les deux et de favoriser ainsi l'ouverture à votre propre perception et votre interprétation des faits présentés tout comme de nos analyses et interprétations et recommandations.



La classification X, Y, Z, et BB : a-t-elle réellement du sens ?

« Le concept de génération est issu de la sociologie et s'inspire directement de l'idée des cohortes. Une cohorte désigne un ensemble de personnes ayant vécu des événements identiques, qui structurent donc leurs valeurs et leurs façons de penser de manière similaire. » (Camille Barbry, auteur).

L'approche générationnelle s'intéresse donc aux valeurs culturelles, aux modes de vie et aux comportements collectifs des membres d'une supposée « même génération », identifiant ce qu'ils auraient en commun.

Cette vision verticale de lignage intergénérationnel, entre des cohortes horizontales d'individus faisant génération, génère des stéréotypes et des biais de perception. Dominante dans les médias et la littérature sur le sujet, **elle favorise aussi l'idée de différences générationnelles majeures qui seraient source de conflits.** Or, il nous semble que c'est beaucoup plus complexe que cela.

Notre perception chez FuturGo se situe à deux niveaux :

- Le premier est qu'**il existe une tendance globale qui est le fruit de réalités vécues lors d'une période de construction commune.** Or d'une région du monde à une autre, d'un groupe socioculturel à un autre ces réalités et leur perception divergent en partie. **Il y a donc bien tendance, mais localisée et non généralisable à tous les individus d'une même génération.**
- Le deuxième est qu'**il existe une porosité transverse entre les âges et ces générations.** Elle se situe d'abord aux frontières de ces dernières, au sein des individus qui sont à la limite des générations et dont les tendances personnelles pencheront plus d'un côté que de l'autre ou seront hybrides. Ensuite, il y a les individus atypiques, dont les comportements sont en marge des tendances de la

génération dont ils font partie, mais proches de celles d'une autre. Et enfin, il y a tous ces individus qui sont appelés par une tendance d'une autre génération qui leur parle et qu'ils ont envie de suivre, « hybridant » alors leurs comportements dits générationnels.

Chez FuturGo, nous préférons ainsi parler de transgénérationnel plutôt que d'intergénérationnel.

Cette approche transgénérationnelle, en plus de reconnaître et d'accueillir la porosité entre les âges, intègre les évolutions des individus qui, en avançant en âge, apprennent et se nuancent.

La classification X, Y, Z, BB et conservateurs, née de la publicité et du marketing, ne reconnaît pas la porosité existante entre les âges et les générations. Elle ne lui laisse même aucune place ! Certes, sa simplicité facilite son utilisation et la communication, mais elle **ne reflète pas la complexité du sujet et, de ce fait, déforme la réalité.** Or, cela ne peut que fausser les perceptions des individus, avec **le risque d'amener dirigeants et managers à faire de mauvais choix.**

UN CHOIX PARTISAN

Alors, chez FuturGo et dans ce rapport nous faisons donc le choix partisan de ne pas utiliser les termes de générations X, Y, Z et BB dans nos propos. **Nous préférons utiliser les tranches d'âges, ce qui nous permettra, par moment, d'étendre ou de réduire ces dernières en fonction des porosités présentes.**

Afin de rester cohérents, dans les citations que nous reprendrons, nous nous autoriserons à remplacer les générations citées par les tranches d'âge correspondant que nous mettrons entre côtes “”, la littérature et les études existantes s'y référant donc toujours majoritairement.

INTRO

DUCTION



Cette méta-étude a pour objectif de présenter des éléments de compréhensions des 16-25 ans au travers d'une triple position : des éléments factuels (issus des travaux utilisés par des citations), **des remarques et conseils** (issus de nos analyses, observations) et **des témoignages**, (expériences et compétences), **le tout afin d'amener connaissances et interrogations/réflexions constructives.**

En effet, une réalité s'impose de plus en plus à nous : les rapports à l'entreprise, au travail, mais aussi à la vie d'une partie non négligeable des jeunes évoluent de plus en plus rapidement et viennent impacter la société et le monde du travail. En 2030, les moins de 25 ans seront les actifs les plus nombreux. Comprendre ces évolutions devient donc indispensable pour travailler avec ces jeunes, les faire travailler, mais aussi les former. La pléthore d'études, d'articles et d'ouvrages sur les générations depuis dix-quinze ans est bien la preuve de cet impératif. Seulement, le permettent-elles réellement ?

Chez FuturGo, nous pensons que oui et non. C'est pour cela que nous nous sommes lancés dans cette méta-étude au lieu de fournir « un ou deux documents de grande qualité pour comprendre les toutes jeunes générations » comme cela avait été demandé à notre Président. Une méta-étude qui est, d'ailleurs, en lien direct avec notre projet d'étude « Générations et évolutions du travail ».

Nous avons fait ce choix :

- Pour **apporter une approche différente du sujet, plus authentique, dans le parler-vrai et sans concessions.**
- Pour vous présenter la complexité du sujet et la nécessité de sortir des cases X, Y, Z et BB qui, finalement, faussent plus la donne qu'elles ne l'éclairent.
- Pour aller le plus loin avec les données en notre possession en laissant notre esprit critique s'exprimer.
- Pour vous présenter les nuances au lieu d'affirmer des généralisations qui ne tiennent pas compte de l'ensemble des réalités et sont souvent en partie trompeuses.
- Pour **vous inviter à vous interroger et à questionner ce que nous proposons pour, ainsi, voire comment cela résonne dans votre expérience et par rapport à vos besoins.**
- Et, au final, pour **faire et inviter à faire ce pas de côté que nous impose le monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe, Ambigu) dans lequel nous vivons**, au travers de ce premier niveau de conseil.

Nous vous souhaitons de prendre plaisir à la lecture de ce rapport.

D'OÙ VIENNENT LES ÉVOLUTIONS COMPORTEMENTALES DES 16-25 ANS ?

Afin de comprendre les évolutions comportementales des jeunes, il est essentiel de connaître et d'avoir conscience des réalités de ces jeunes qui alimentent ces évolutions et qui ont façonné leur vision du monde, leurs valeurs et leurs comportements. Nous en avons identifié sept :

- Une différence des modes d'éducation
- Une différence de rapport à l'information et donc à l'apprentissage
- Des évènements chocs de prise de conscience
- Des individus numériques, noyés sous les datas dès leur plus jeune âge
- Un modèle familial fragmenté
- Une pratique du travail qui a changé
- Un monde en crise dans lequel ils ont toujours vécu.



01

UNE DIFFÉRENCE D'ÉDUCATION FAMILIALE QUI IMPACTE

- Avant les années 80, de manière générale, les enfants n'étaient pas totalement libres de parler à table lors des dîners, la priorité était donnée aux adultes. On ne leur expliquait pas les choses, ils les vivaient et les supportaient tout simplement. Ils ne participaient pas au choix des sorties, des restaurants, des vacances. Ils allaient où on les emmenait, sans poser de questions ou exprimer un désaccord.

Alors, arrivés en entreprise et dans leur rapport au travail, les individus nés avant 1980 et en partie ceux nés entre 1980 et 1990 ont reproduit ces fonctionnements.

- À partir des années 80, les parents ont commencé à prendre le temps d'expliquer les choses à leurs enfants, à donner du sens à ce qu'ils pouvaient vivre ou voir, à leur demander ce qu'ils voulaient et prendre en compte leurs souhaits (pour une partie d'entre eux), à les faire participer à certaines décisions, à en partie les inclure dans la vie de la famille. Et plus le temps avance, plus cela devient dominant dans les familles et l'éducation donnée aux jeunes, l'enfant étant devenu roi.

Alors, comme leurs aînés, arrivés en entreprise et dans leur rapport au travail, ils ont reproduit, mais pas la même chose. Comme ce qu'ils ont vécu avant dans leur enfance et leur adolescence, ils ont besoin de comprendre, que leurs souhaits soient écoutés et pris en compte, de participer aux décisions.

02

UNE DIFFÉRENCE DE RAPPORT À L'INFORMATION ET DONC À L'APPRENTISSAGE !

- Pour s'informer, ils n'ont jamais été limités par 3 chaînes de télévision française, les radios françaises et la presse écrite (principalement accessibles en bibliothèque pour une partie de la population).
- Ils ont toujours eu une information mondialisée à porter des doigts sans avoir d'efforts à faire, si ce n'est lancer une recherche sur leur smartphone.

Pourquoi donc alors prendre le temps d'apprendre des choses quand on peut si facilement les avoir sous la main en quelques instants ? se dit un certain nombre d'entre eux.

03

DES ÉVÈNEMENTS CHOCS DE PRISE DE CONSCIENCE

- La loi sur « le mariage pour tous » en 2013 et les débats et manifestations que cela a engendrés.
- La vidéo sur les conditions d'abattage dans l'abattoir d'Alès (Gard) en octobre 2015, reprise par plusieurs médias, suivie de celle de février 2016 dans l'abattoir du Vigan (Gard).

Apparition progressive depuis ces événements :

- **d'identités de genres de plus en plus multiples affirmées (LGBTQIA+....), avec une sensibilité accrue des jeunes aux discriminations sexuelles et de genre ;**
- **d'une vague de végétarisme et du développement de la défense de « la protection animale ».**

04

DES INDIVIDUS NUMÉRIQUES, NOYÉS SOUS LES DATAS DÈS LEUR PLUS JEUNE ÂGE !

- Ils ont toujours vécu dans le numérique et n'ont connu que ça.
- Ils ne connaissent pas de monde sans Internet et sont toujours en ligne.
- Ils sont nés et ont toujours vécu dans le multimédia.
- Ils ont atteint leur maturité en même temps que les médias sociaux et les plateformes en ligne ont atteint la leur.
- Très jeunes, ils ont découvert la possibilité de partager leur vie et leurs avis, et ne cessent de le faire.

Ils peuvent alors :

- partager leurs opinions ;
- Influencer par leurs positions (personnes, institutions éloignées) ;
- Remettre en question l'autorité établie de manière inédite ;
- Participer à des causes nationales et internationales et les diffuser ;
- S'affranchir des institutions et organismes classiques pour se faire connaître professionnellement, pour diffuser son art, ses compétences ou sa connaissance, pour lancer des mouvements.

Ils ne font pas de distinction entre le monde physique et le monde numérique, l'essentiel est de pouvoir passer de l'un à l'autre de manière transparente.

05

UN MODÈLE FAMILIAL FRAGMENTÉ !

- Des parents qui ont des difficultés à concilier les contraintes de la vie familiale et de la vie privée avec les conséquences que cela peut avoir sur les familles.
- En 2021, 45% des mariages en France finissent par un divorce.
- En 2020, 33,7% des familles françaises étaient monoparentales (24,7%) ou recomposées (9%).
- En Région Parisienne, 50% des familles de cadres divorcent.
- Rares sont les jeunes qui n'ont pas des amis dont les parents ont divorcé ou vivant en famille recomposée, et encore plus dans les villes.

Cela a inévitablement un impact sur la vision que les jeunes ont du modèle parental, de la carrière professionnelle et donc, de la manière dont ils envisagent les deux.

06

UN MONDE EN CRISE DANS LEQUEL ILS ONT TOUJOURS VÉCU

- Crise écologique de plus en plus vivace, dans laquelle ils ont toujours vécu, et qui impacte leur avenir ;
- Crises migratoires récurrentes ;
- Effondrement des cours boursiers entre 2000 et 2003 ;
- Crises sécuritaires avec les attentats : des Twin Towers (2001), de Charlie Hebdo et du Bataclan (2015) ;
- Crise des subprimes en 2008 ;
- Crises politiques : le printemps arabe (2010-2012), évolution du populisme (exacerbée depuis 2018)
- Crise sanitaire depuis début 2020.

Mise en question des grands systèmes porteurs de sens (État, École, Syndicats, Église, Entreprise, Armée...) dans leur capacité à délivrer une vérité (unique, dominante) sur les choses du monde et à jouer leur rôle de garant du développement de la société.

Développement d'une conscience de l'incertitude économique, d'une conscience sociale et environnementale.

La crise est devenue normale et fait partie de la vie (même s'ils préféreraient qu'il n'y en ait plus).

07

UNE PRATIQUE DU TRAVAIL QUI A CHANGÉ !

- « D'intégrationniste au XXe siècle, où il servait à s'intégrer dans la société et permettait l'ascension sociale ;
Il est devenu
- Instrumental au XXIe siècle. Il ne sert plus à se réaliser, il donne les moyens financiers aux jeunes pour se réaliser ailleurs, dans une ou d'autres communautés qu'ils se choisissent. »

La “vraie vie” n’est alors plus dans l’entreprise, elle est dans les différentes communautés qui font leur vie, dont l’entreprise.

«“Ces jeunes” questionnent pour comprendre et non pour le plaisir de remettre en question. Ils acceptent même facilement l'autorité en échange d'une forte crédibilité. »

Benjamin Chaminade,
expert en ressources humaines

IMPACTS DE LA CRISE SANITAIRE ET DU COVID-19

À l'heure où la cinquième vague de Covid-19 est là, nous ne pouvons faire l'abstraction de l'impact de la pandémie sur les 16-25 ans.



❖ EMPLOIS DES 16-25 ANS ET ÉTUDES FORTEMENT IMPACTÉS

Les difficultés qu'ont vécues les secteurs de l'hôtellerie-restauration, des loisirs et du commerce de détail, employeurs clefs chez les jeunes, ont suscité des inquiétudes chez ces derniers.

L'interruption de l'éducation est une source d'inquiétude pour eux, bien que l'impact sur leurs perspectives sur le marché du travail soit toujours incertain.

De son côté, le passage à l'enseignement en ligne a été particulièrement compliqué pour les jeunes issus de foyers défavorisés étant mal ou pas équipés.

Les progrès de l'instruction, réalisés jusqu'à fin 2019, se sont arrêtés, voire inversés à cause de la pandémie. Cela a provoqué des inquiétudes chez une partie de ces jeunes.

❖ DU STRESS, UN MÉLANGE D'OPTIMISME ET DE PESSIMISME ET UNE ENVIE D'AGIR

Près de la moitié des 16-25 ans ont été généralement stressés durant cette période qui a eu un impact psychologique significatif sur eux.

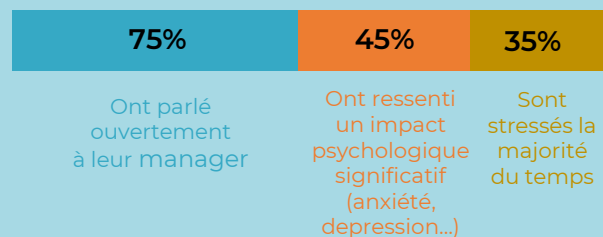
Selon l'étude Deloitte, « Au sortir de l'une des années les plus difficiles de leur vie, ils sont plus pessimistes qu'ils ne l'ont jamais été au cours des dix années où ils ont été interrogés. (...) Leurs réponses aux questions sur la pandémie, l'égalité, l'environnement et le rôle des entreprises suggèrent un empressement à reprendre le flambeau de ceux qui, selon eux, ne font pas assez pour améliorer la société et s'attaquer aux problèmes qui leur tiennent le plus à cœur. »

Un certain nombre d'entre eux ont d'ailleurs réagi vis-à-vis d'entreprises et de marques en fonction de leur réponse à la pandémie.

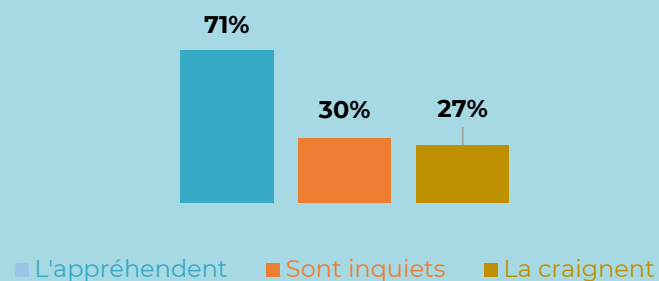
Cependant, les changements environnementaux observés pendant la pandémie rendent plus optimistes les deux tiers d'entre eux.

Elle a amené **les jeunes à repenser leur mobilité, pour plus de bien-être et moins de déplacements contraints.**

Depuis la pandémie



Par rapport à leur entrée sur le marché de l'emploi en 2020



En fonction de leur réponse à la crise du COVID-19



« Ils ont été entourés de conversations toute leur vie, alors quand le silence se fait, ils ont du mal à s'y retrouver et ils en déduisent que quelque chose ne va pas ».

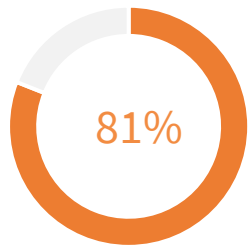
(Dawn Fallik, Journaliste, 2021)

« “Des jeunes” terriblement malheureux d'être assignés derrière son écran »

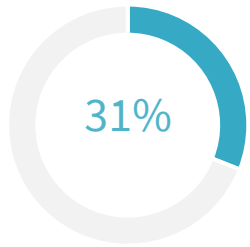
(Élisabeth Soulié, anthropologue, 2021)

« L'impact économique pèsera lourdement sur les jeunes travailleurs, qui dépendaient davantage des secteurs de l'hôtellerie-restauration, des loisirs et du commerce de détail pour leur emploi avant la crise. »

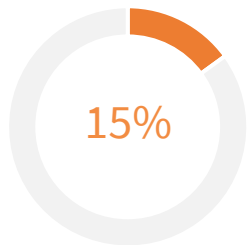
(Monica, Joyce, Robert et Norris Keeiller, Agnes Costa Dias, 2021)



- Déclarent que la crise sanitaire a eu un impact sur leurs études et leurs choix de carrière



- Dépendent, en France, d'emplois dans le commerce de détail, l'hôtellerie et les loisirs (18% pour les plus de 25 ans)



- Ont changé de carrière après avoir réfléchi à la pandémie, leurs valeurs et leurs aspirations

Pour les entreprises, les dirigeants et les managers

La pandémie est loin d'être terminée et il y a de fortes chances pour que la crainte d'autres pandémies potentielles persiste lorsqu'elle sera terminée. Nous sommes persuadés qu'une majorité de dirigeants d'entreprise et de managers le prennent en compte.

Cependant, il devient indispensable pour les dirigeants et leurs équipes managériales de prendre en compte ce sentiment d'inquiétude présent chez un certain nombre de leurs collaborateurs, et pas seulement les moins de 25 ans.

Il nous semble aussi indispensable, pour les dirigeants, de mettre en place au sein de leur entreprise un (ou des) dispositif(s) d'accompagnement des inquiétudes du management, quel que soit son niveau, eux compris. Cette réalité touche tout le monde...

LES 16-25 ANS AU JOUR LE JOUR

Ce sont des jeunes qui :

- souhaitent profiter de la vie dès maintenant ;
- sont en partie préoccupés par les troubles sociaux ;
- sont majoritairement stressés ;
- pensent à leur confort et leur sécurité.

« Ils sont à la fois plus matures plus tôt ("parentifiés") et aussi plus anxieux et vulnérables, ayant besoin de soutien surtout dans un environnement de travail difficile. »

*Grant Hilary Brenner, M.D.,
psychiatre et psychanalyste*



❖ DES JEUNES QUI SOUHAITENT PROFITER DE LA VIE DÈS MAINTENANT

Il nous semble qu'ils ont une conscience quasi instinctive du monde VUCA (Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu) dans lequel nous vivons. Ils ne veulent pas attendre la retraite pour profiter de la vie et ne souhaitent pas reproduire ce qu'ont vécu leurs parents. Ainsi, ils souhaitent majoritairement prendre plaisir à ce qu'ils font, notamment dans le travail, et allier vie privée et vie professionnelle, un équilibre qu'ils souhaitent favoriser. Et attention : prendre plaisir ne veut pas dire « s'amuser », comme nous l'avons souvent entendu dire. Cela veut dire que ce qu'ils font, dont leur travail, doit être plaisant.

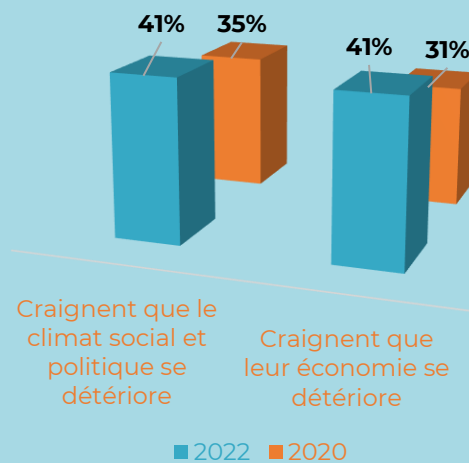
Ils ont majoritairement développé des valeurs et une éthique qui impactent leurs choix dans leur vie privée tout comme dans leur vie professionnelle. *Les différentes crises dans lesquelles ils ont vécu et les perceptions et compréhensions qu'ils ont des responsabilités en sont sans doute une des origines.*

Ils ne sont pas prêts à sacrifier ce qui les porte et les anime. Alors, ils accommodent leurs besoins et leurs valeurs.

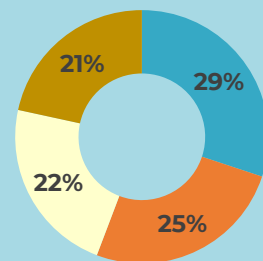
Commodité et sécurité sont essentielles pour eux.

❖ DES JEUNES EN PARTIE PRÉOCCUPÉS PAR LES TROUBLES SOCIAUX

Leurs craintes de détérioration de l'économie et du climat social et politique en 2022 ont augmenté par rapport 2020. Environ un tiers s'attend à des troubles sociaux, que ce soit en raison de la récession annoncée, de guerres ou de troubles sociaux, d'une prochaine pandémie ou du changement climatique. *Cela participe sans doute aussi au stress d'une partie d'entre eux et doit influencer sur leurs positions, réactions et comportements.*



S'attendent à des troubles sociaux



- En raison de la crise économique, de la récession qui s'annonce
- En raison de guerres ou de troubles sociaux
- En raison de la prochaine pandémie
- En raison du changement climatique

« Les 16-25 ans ont vécu les effets de la dernière crise financière à travers leur famille, ce qui a donné naissance à une cohorte plus conservatrice sur le plan fiscal et prudente quant à l'endettement personnel. »

(Marriault C. et Vairet F., journalistes, Les Echos Start, 2021)

« Ils cherchent désormais des réseaux sociaux avec de l'écoute, du dialogue, du collectif, une attention et de la bienveillance »

(Elisabeth Soulié, Anthropologue, 2021)

« la tendance observée parmi les jeunes interrogés par Deloitte doit inciter les entreprises à préparer dès à présent leur propre réinvention, de leur raison d'être à leur business model, pour espérer séduire les consommateurs/citoyens et attirer les meilleurs talents. »

(Laurence Monnet-Vernier et Christelle Teneveau, Cabinet Deloitte)



Pour les entreprises et les dirigeants

Nous sommes donc face à des jeunes qui, majoritairement, ne veulent pas reproduire ce qu'ont vécu leurs parents et, de ce fait, les modèles dans lesquels ils vivent. Or, ces derniers sont encore majoritaires dans nos organisations. Ils correspondent à ceux d'un grand nombre, voire une majorité, de salariés. Alors, comment donc faire évoluer, en douceur, le modèle de nos organisations et donc les interactions entre collaborateurs ?

En 2030, si on ajoute aux 16-25 ans les moins de 16 ans devenus actifs, ces jeunes approcheront les 36% de la population active. Ils seront donc majoritaires.

Alors, lorsque l'on sait cela, pour rester attractive et fidéliser leurs jeunes collaborateurs, et notamment les talentueux, votre entreprise n'aura d'autre choix que d'évoluer si elle veut rester compétitive. Il vous sera alors nécessaire de l'engager dans des transformations impactantes en tenant compte des différentes réalités en jeu. Plus tôt vous vous y mettez, plus il vous sera possible de le faire par petite touche et en prenant moins de risques.

❖ DES JEUNES STRESSÉS

Les individus qui ont entre 16 et 25 ans sont, en moyenne, plus stressés et angoissés que leurs aînés. **46% se sentent stressés la majorité du temps** ! *c'est beaucoup*. La moitié est stressée par leur perspective d'emploi et de carrière. Puis, viennent ensuite leur avenir financier, le bien-être de leur famille, et les perspectives de fin de la pandémie (43%). 35% sont stressés par leur santé mentale. *Cela nous semble inquiétant*.

Ces stress socio-psychiques sont le fruit des différentes inquiétudes et préoccupations de ces jeunes.

❖ DES JEUNES QUI PENSENT À LEUR CONFORT ET LEUR SÉCURITÉ

L'enquête Les Echos Start a montré qu'ils font majoritairement attention à l'endettement et qu'ils accueillent favorablement les technologies pour gérer leurs finances.

Un certain nombre d'entre eux (non précisé) a développé une préférence pour une vie quotidienne qui se réaliserait dans un rayon de 15 minutes. Pour eux, cela participe à la qualité de vie en libérant du temps pour la socialisation, la détente, le sport, les loisirs... et c'est plus sécurisant.

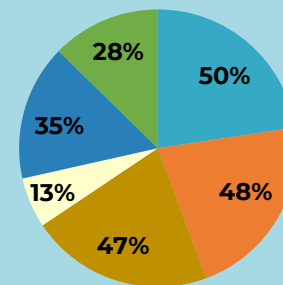
79% désirent devenir propriétaire, mais 27,1% pensent qu'ils ne pourront pas financer l'achat.

Il y a deux éléments qui manquent dans toutes ces études :

- **le rapport de ces jeunes à la spiritualité, à la religion et au fait religieux ;**
- **la question de leur identité et des identités multiples.**

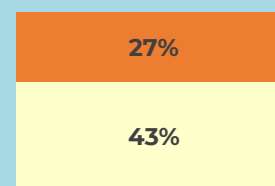
Ces deux réalités sont pourtant très présentes au travers de leurs préoccupations sociétales et leurs luttes pour la reconnaissance des différences et contre la discrimination.

Les 16-25 ans sont stressés par



- Leur perspective d'emploi et de carrière
- Leur avenir financier
- Le bien-être de leur famille
- L'incertitude quant au moment où la pandémie prendra fin
- Leur santé mentale
- Le climat social et politique

Aspirent à devenir propriétaire



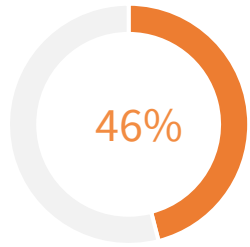
- Mais ont l'impression qu'ils ne pourront jamais le devenir
- Et pense pouvoir se le permettre dans le futur

« C'est dans son premier contact avec le monde du travail que "des 16-25 ans" ont signalé le plus distinctement un malaise. Dans le rapport 2019 de Mind Share Partners', une enquête a voulu questionner les motifs qui poussaient les Américains à quitter leur emploi. Parmi les répondants âgés de 18 à 23 ans (20-25 ans maintenant), 75% déclaraient avoir démissionné au moins partiellement pour des raisons de santé mentale - alors qu'il est à 20% dans le reste de la population. »

(Radiographie de la génération Z.
Soft Power. France Culture, 10/10/2021)

« Ils font partie de ces générations qui ont grandi en périodes de crise : écologiques, économiques, sociales... Ce qui les rend particulièrement attachés à la sécurité, qu'elle soit matérielle, émotionnelle ou mentale. elle est partagée entre une peur de manquer qui la fait tendre vers un besoin de réalisation qui peut sembler consumériste, puisque la génération Z est à la recherche de sécurité financière (55% de la génération Z cherche avant tout un emploi bien rémunéré d'après le sondage Great Place To Work), mais aussi sa volonté de trouver un emploi en lien avec ses valeurs. »

(Radiographie de la génération Z.
Soft Power. France Culture, 10/10/2021)



- se sentent stressés la majorité du temps



Pour les entreprises, les dirigeants et les managers

Certes, les moins de 25 ans sont les plus stressés, mais ils ne sont pas les seuls. Cette réalité traverse les âges.

Comment appréhender la gestion de ce stress et anticiper les dérapages possibles ? Les dirigeants devraient se poser la question pour trouver des solutions. L'environnement du travail est stressant et, ajouter à celui né de la pandémie, cela pourrait impacter un jour des collaborateurs clés, et donc le business et la rentabilité de l'entreprise.

Des études ont montré que la sécurité était le premier besoin biologique des individus. L'insécurité limite toutes les autres fonctions biologiques et donc l'efficacité des individus.

Pour nous les humains, cela passe aussi par le bien-être dans sa vie.

Sécuriser psychologiquement tout autant que physiquement les conditions de travail et le travail des collaborateurs devraient devenir une priorité pour tous les dirigeants d'entreprise. Cela participe à l'efficacité et l'efficacité de tous, donc à la performance.

UNE CONSCIENCE SOCIALE, SOCIÉTALE ET ENVIRONNEMENTALE

Les jeunes de 16-25 ans ont une conscience sociale et environnementale accrue qui s'exprime sur différents fronts, le changement climatique et la diversité étant leur principal cheval de bataille.



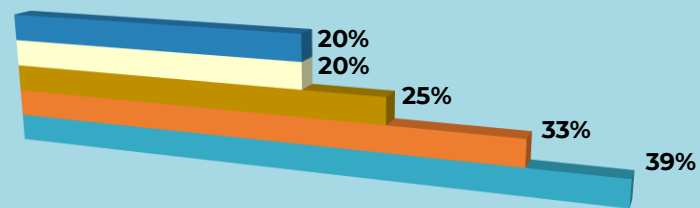
❖ UN REJET DES DISCRIMINATIONS ET DES ACTIONS CONTRE !

60% déclarent que le racisme systématique est répandu dans la société en général et 39% de ceux qui s'identifient comme des minorités disent être victimes de discrimination "tout le temps" ou fréquemment sur le lieu de travail. Ils sont entre 20 et 33,3% à avoir réagi contre des discriminations sur leur lieu de travail, en intervenant, en les déclarant ou en discutant fortement. Il existe ainsi **un réel engagement d'une partie d'entre eux dans la défense des différences**. Cependant, il nous semble que la défense extrême des différences, par une partie d'entre eux, se reflète par un rejet de ceux qui n'acceptent pas les différences. Or c'est de l'intolérance vis-à-vis de ceux qui sont intolérants (ce qui est plutôt paradoxal) et un risque de radicalisation clivante de certains, comme le mouvement woke aux États-Unis le montre.

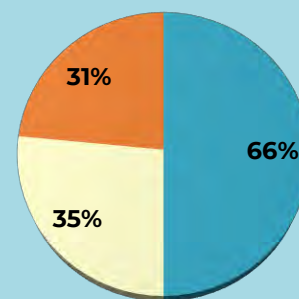
❖ UNE CONSCIENCE DES INÉGALITÉS DANS LA RÉPARTITION DES RICHESSES

66% trouvent que la répartition des richesses et des revenus dans la société est inégale et 35% considèrent comme un problème la cupidité générale et la protection des intérêts des riches et des entreprises. On peut se demander quelle influence cela a sur leur vie et leur investissement en entreprise. Cela pourrait-il en partie jouer sur leur moindre engagement par rapport à leurs aînés ?

Actions face à la discriminations



- Ont utilisé un canal anonyme ou confidentiel pour signaler la transgression dans leur entreprise
- Ont soulevé un problème de discrimination auprès des RH ou d'un cadre supérieur
- Témoins d'une discrimination à l'encontre d'autres personnes au travail, sont intervenues directement pour aider la personne visée.
- On eu de fortes conversations sur les questions raciales et/ou ont essayé d'éduquer et de changer le point de vue de leurs pairs.
- S'identifient comme des minorités ethniques et victimes de discrimination "tout le temps" ou fréquemment sur le lieu de travail



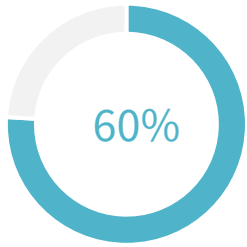
- Pensent que la richesse et les revenus sont répartis de manière inégale dans la société.
- Considèrent que la cupidité générale et la protection des intérêts personnels des entreprises et des riches sont un problème.
- Estiment que les lois, les règlements et les politiques qui maintiennent un système favorisant les entreprises et la richesse sont à l'origine de l'inégalité.

« “les 16-25 ans” s'engagent aussi bien online qu'offline. Ils savent qu'ils peuvent trouver un écho énorme sur les réseaux sociaux. Un like, un partage, c'est déjà pour eux une forme d'engagement. »

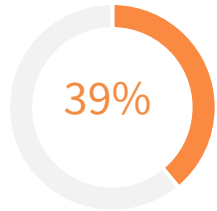
(Elisabeth Soulié, anthropologue)

« “Les 26-40 ans” et “les 16-25 ans” ne sont pas seulement résistants, ils canalisent leur énergie pour se responsabiliser et responsabiliser les autres. Ce sont les personnes les plus susceptibles de dénoncer le racisme et le sexisme, et d'éviter les entreprises et les employeurs dont les actions sont en contradiction avec leurs valeurs personnelles. »

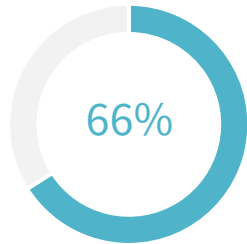
(The Deloitte global 2021 Millennial and gen Z survey)



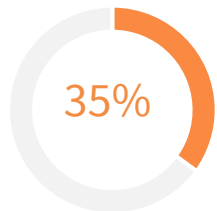
- Déclarent que le racisme systématique est répandu dans la société en général



- De ceux qui s'identifient comme des minorités disent être victimes de discrimination "tout le temps" ou fréquemment sur le lieu de travail



- Trouvent que la répartition des richesses et des revenus dans la société est inégale



- Considèrent comme un problème la cupidité générale et la protection des intérêts des riches et des entreprises

Pour les entreprises et les dirigeants

Ce que la majorité des jeunes pense de la répartition des richesses et le tiers d'entre eux de la cupidité générale et la protection des entreprises devrait, selon nous, alerter les dirigeants.

*En effet, **comment conserver votre attractivité et fidéliser les jeunes qui pensent ainsi ?***

*66%, c'est énorme et 35%, ce n'est pas négligeable ! Ne pas tenir compte de cette réalité et y préparer votre organisation, c'est prendre **le risque de voir les talentueux vous fuir et donc de mettre en danger la performance, la compétitivité et la pérennité de votre entreprise.***

Comment concilier alors les intérêts de l'entreprise, des actionnaires et des collaborateurs en s'engageant dans un chemin éthique qui réponde aux attentes que génèrent ces perceptions ?

L'engagement contre les discriminations pourrait avoir un impact sur le climat tant en entreprise que dans la sphère privée.** Nous considérons qu'une « franche » vigilance s'impose alors au sein des entreprises et qu'il est de la responsabilité des dirigeants, pour le bien-être au travail de tous et une certaine paix sociale, de **mettre en place avec les RH et les managers un dispositif de veille et d'actions.

❖ DES PRÉOCCUPATIONS ET ENGAGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX FORT

Nous le voyons dans les médias, l'engagement pour la défense de l'environnement et l'action contre le changement climatique sont forts chez une partie de ces jeunes. Cela influe sur leurs placements financiers. 61,5% prennent en compte l'engagement ESG de l'entreprise dans ces derniers (Environnementaux, Sociétaux et de Gouvernance).

Bien qu'environ la moitié de ces jeunes pense que les gouvernements, les politiciens et le système éducatif ont le potentiel de contribuer à un changement significatif, **les institutions sont perçues comme n'apportant pas suffisamment de changements positifs**. Il semble qu'ils attendent des organisations qu'elles travaillent ensemble (gouvernement, entreprises et système éducatif) pour amener les changements nécessaires.

❖ UN DÉSIR DE CHANGEMENTS ET D' ACTIONS NON NÉGLIGEABLES

Mais comme cela n'arrive pas assez vite, une partie d'entre eux, dont un certain nombre plus bruyant, en ont assez d'attendre que le changement se produise. **Ils agissent pour responsabiliser les autres, en s'éduquant et en éduquant les autres**. Cette volonté d'action, déjà présente avant la pandémie, est sans doute renforcée depuis 2020 par le fait qu'ils sont 60% à craindre que les entreprises ne privilégient pas la lutte contre le changement climatique au lendemain de la pandémie.

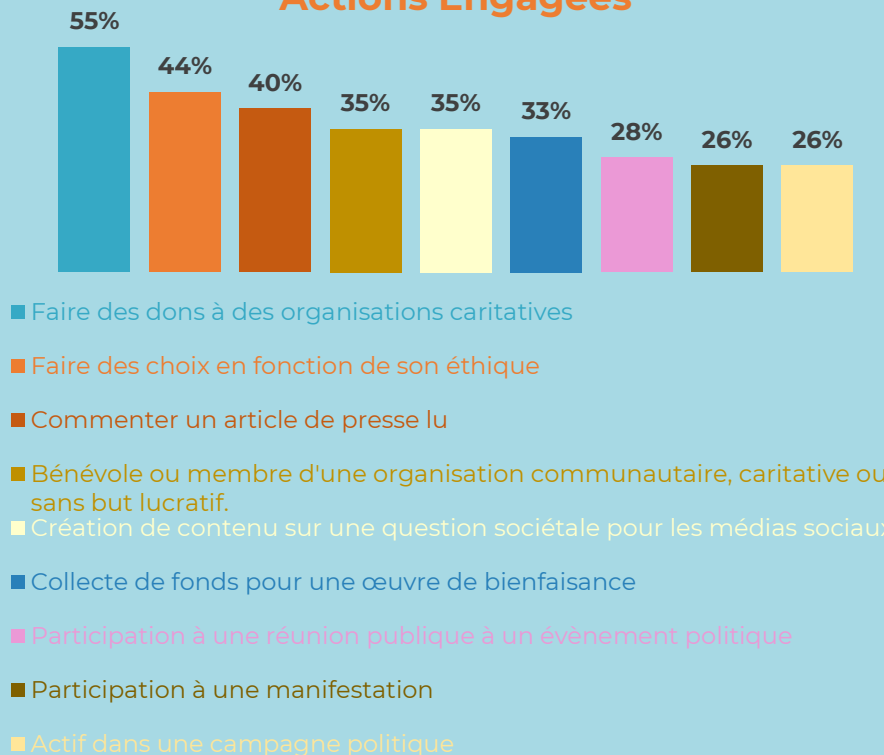
50% pensent que les individus et les citoyens ont le potentiel de contribuer à un changement significatif et ils ont bien l'intention de le montrer. Ils veulent faire partie du changement. 72% pensent qu'ils peuvent faire partie d'un mouvement social même s'ils ne participent que par le biais des médias sociaux. Plus de la moitié ont été actifs durant les deux dernières années au travers de moyens différents (bénévolat, collecte de fonds, création de contenu diffusé sur les médias sociaux, choix fait en fonction de leur éthique personnelle, participation à un événement...)

❖ DES CITOYENS DU MONDE OÙ LE « ET » PRIME !

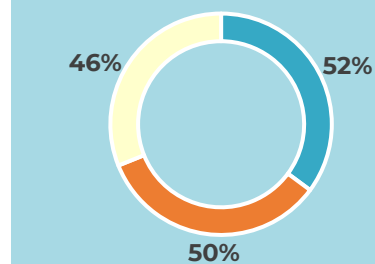
Dans une logique du « et » et non plus du « ou », les frontières s'abolissent pour une partie d'entre eux. Ils sont déjà 38,9% à se considérer comme des « citoyens du monde ».

Cela rejoint la disparition des frontières chez une partie d'entre eux entre vie privée et vie professionnelle, entre monde physique et monde digital comme nous allons le voir.

Actions Engagées

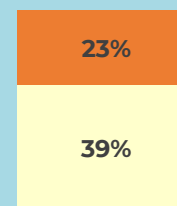


Qui a le potentiel de contribuer à un changement significatif



- Le système éducatif
- Les individus et citoyens
- Les gouvernements et politiciens

Engagements ESG de l'entreprise et placements financiers



- Une priorité dans leurs choix de placements financiers
- C'est aussi important qu'optimiser ses bénéfices

« Les experts constatent qu'ils se retrouvent les manches et affrontent les problèmes de notre temps avec plus d'exigence qu'aucune autre "tranche d'âge". »

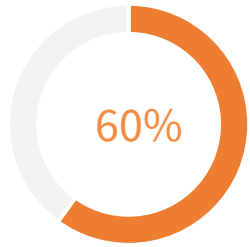
(Marriault C. et Vairet F., journalistes, Les Echos Start, 2021)

« Aucun groupe de personnes n'est homogène. Mais "les 26-40 ans" et "les 16-25 ans", dans l'ensemble, semblent plus persistants, plus bruyants et plus aptes que d'autres à remettre en question, voire à bouleverser, le statu quo. Ces générations croient en la capacité des individus à créer le changement. »

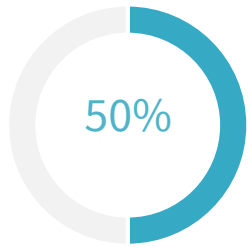
(The Deloitte global 2021 millennial and gen Z survey)

« Le contraste énorme entre les générations, dans la capacité de vivre sans son portable durant un temps donné, témoigne du chevauchement que la génération Z voit entre le monde numérique et le monde physique, qu'elle considère comme un tout. »

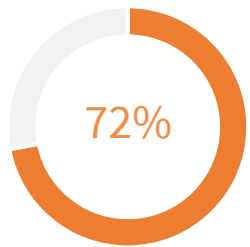
(WP Engine and The Center for Generational Kinetics, Génération influence)



- Craindre que les entreprises ne privilégient pas la lutte contre le changement climatique au lendemain de la pandémie



- Pensent que les individus et les citoyens ont le potentiel de contribuer à un changement significatif



- Pensent qu'ils peuvent faire partie d'un mouvement social même s'ils ne participent que par le biais des médias sociaux

Pour les entreprises, les dirigeants et les managers

*Dirigeants d'entreprise, attendez vous à voir régulièrement **certains de ces jeunes s'investir au sein de votre organisation pour faire évoluer les consciences et pratiques écologiques.***

Une partie d'entre eux, non négligeable, considèrent que leurs aînés de plus de 40 ans portent la responsabilité du dérèglement climatique de par leur inaction. Alors, certains d'entre eux agiront, comme le colibri., pour prendre leur part et participer à un mouvement qui, selon eux, devrait être mondial.

Alors, attention, les ignorer, les freiner, les empêcher pourrait avoir un impact sur leur investissement dans l'entreprise, leur fidélité et l'image de votre marque employeur.

N'oublions pas qu'ils communiquent et donnent leur avis facilement sur Internet.

*Nous vous conseillons plutôt de **les accompagner dans leur démarche et de leur donner les moyens d'agir.***

***Si vous et votre entreprise êtes congruents dans cette démarche, cela pourra en plus devenir un élément de votre communication externe,** mais sans trop en faire afin d'éviter de donner l'impression d'être dans du greenwashing.*

La disparition des frontières en cours chez une partie des moins de 25 ans, quel impact cela peut-il avoir en entreprise ? Quelle différence de perceptions et vécus, et donc d'incompréhensions réciproques potentielles, cela peut-il engendrer chez des collaborateurs, managers et dirigeants ?

*À notre sens, prendre le temps de **comprendre ces réalités dans votre organisation pourra permettre de dénouer ou d'éviter tout ou partie des tensions que pourraient provoquer ces différences incomprises.** Dans le même temps, cela devrait **permettre de diminuer les risques de baisses de performance qui découlerait de telles tensions.***

❖ LES 16-25 ANS ET LA CONSOMMATION

Sensibles aux enjeux sociétaux et environnementaux, une bonne partie des jeunes de 16-35 ans **font attention aux marques qu'elles achètent**.

En tant que consommateurs, ils **mettent souvent leur portefeuille là où se trouvent leurs valeurs**, arrêtant ou initiant des relations basées sur la façon dont les entreprises traitent l'environnement, protègent les données personnelles et se positionnent sur les questions sociales et politiques. De ce fait, **ce sont les consommateurs les moins fidèles**.

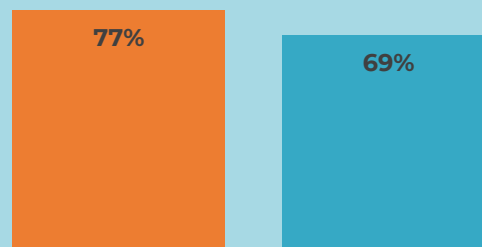
Pour les 16-25 ans, la loyauté, quand elle existe, est principalement due à une utilisation régulière de la marque concernée.

Cohérents avec leur désir d'authenticité et leur sensibilité aux questions sociales, ils sont conscients des choix qui s'offrent à eux. Ils choisissent des produits qui répondent à leurs besoins et à leurs conditions.

Leur confiance viendra principalement de la qualité des produits, vient ensuite les évaluations et critiques en ligne.

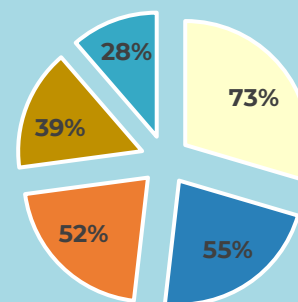
Avec les 26-35 ans, ce sont les principaux consommateurs de seconde main.

Choix d'achat et engagement sociétale à des causes sociales



- Sont plus susceptibles d'acheter si la marque contribue à des causes sociales
- Cessent d'acheter des produits d'une marque qui contribue à des causes sociales qu'ils désapprouvent

Renforcent votre confiance dans une entreprise ou une marque :



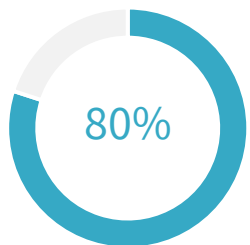
- Produits de qualité
- Des évaluations et des critiques positives en ligne
- Un service clientèle incroyable
- Recommandations d'un ami ou de la famille

« Les comportements des 16-25 ans et leur adaptation sont les signes de transformations profondes des modèles d'entreprise, d'emploi et de consommation, qui traversent en réalité toutes les catégories d'âge »

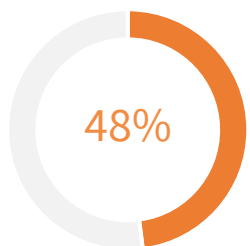
(Laurence Monnet-Vernier et Christelle Teneveau)

« Leur manière de consommer peut être contradictoire. Consommateurs avertis et intransigeants d'un côté, prompts à boycotter une marque au moindre faux pas, mais friands des vêtements de fast-fashion de l'autre. Le prix est le critère crucial dans le choix d'un produit, même s'ils sont plus attentifs à la singularité, au style et à l'origine des produits que leurs aînés. Ils se renseignent davantage sur les marques, choisissent celles qui s'engagent, qui partagent leurs convictions. Et, surtout, ils expérimentent le troc, l'achat groupé, l'achat de seconde main avec des motivations économiques et environnementales... »

(Élodie Gentina, enseignante-chercheuse à l'Ieseg)



- Sont insatisfaits de l'engagement des marques en matière d'inclusion et de diversité font partie de la majorité des consommateurs de seconde main



- Font partie de la majorité des consommateurs de seconde main

Pour les entreprises et les dirigeants

Dans l'avenir, **les entreprises qui n'auront pas de politique suffisamment éthique pourraient voir diminuer leur vente de manière importante**, au point pour certaines de mettre en danger la marque et l'entreprise.

Il nous semble que c'est donc dès maintenant que **vous devez identifier quels sont les marqueurs de votre gouvernance et de la RSE de votre entreprise qui sont dans le rouge et dans le orange**.

Ensuite, très rapidement il va devenir indispensable de commencer à **réfléchir sur comment faire passer ces marqueurs dans le vert ou au moins le orange très claire**.

Une fois cela fait, il vous sera nécessaire de **lancer sans tarder les actions correctives afin qu'elles puissent se faire dans le temps et à des coûts raisonnables et limités**.

DES INDIVIDUS MAJORITAIREMENT NUMÉRIQUES ET TECHNOLOGIQUES

Définitivement, nous sommes en présence de jeunes profondément numériques.

Ils n'ont jamais connu de monde sans outils digitaux ni Internet. Ces derniers ont toujours été là, se renforçant avec le temps et imprégnant leur vie et leur mode de vie.

La barrière entre le monde numérique et le monde physique est faible. Une majorité d'entre eux ont tendance à le considérer comme un tout.

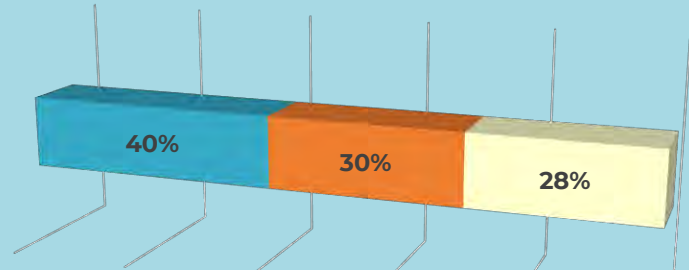


❖ INTERNET : UNE EXTENSION DE LEUR CERVEAU, ET LA SOURCE DE SOLUTIONS

Connectés toute la journée, ils **sont plus enclins que les plus de 25 ans à utiliser Internet pour résoudre un problème, accomplir une tâche quotidienne, apprendre un nouveau sujet, se divertir, échanger quotidiennement avec d'autres personnes** et ils ont un goût beaucoup plus prononcé que ces derniers pour le format vidéo. Ils ont ainsi plus de mal que leurs aînés à se déconnecter.

39,3% de ces jeunes préfèrent se rencontrer en ligne et pas loin de la moitié d'entre eux pensent qu'ils font meilleure impression en ligne. *Cela serait-il l'expression d'un besoin de contrôler leur image, d'un manque de confiance en eux ou/et d'une appréhension du monde physique ? La question se pose. C'est quelque peu paradoxal par rapport à leur besoin d'authenticité.*

86% googlisent les personnes qu'ils ne connaissent pas avant de les rencontrer la première fois. *Selon nous, cela relève plus d'un principe de précaution que d'une défiance et d'autre part, c'est en lien avec le désir d'authenticité de ces jeunes. Précaution, car ils ont conscience du risque de harcèlement et savent gérer leur e-réputation. Ils ne s'exposent pas sans filtre sur Internet comme certains l'avance*



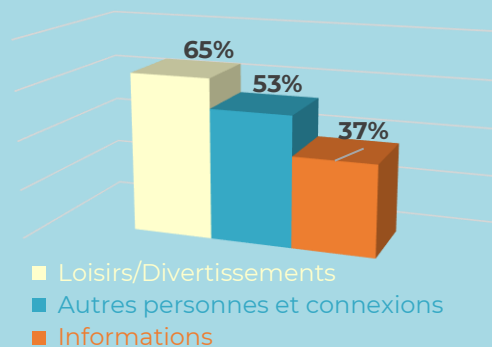
- Ont regardé une vidéo en ligne pour s'aider à accomplir une tâche quotidienne
- Ont regardé une conférence en ligne pour apprendre sur un nouveau sujet
- Ont utilisé un forum de discussion en ligne pour vous aider à résoudre un problème

Présentation en ligne vs présentation en personne



- La présentation en ligne est plus importante
- Ils font une meilleure impression en ligne

Utilisation quotidienne d'Internet

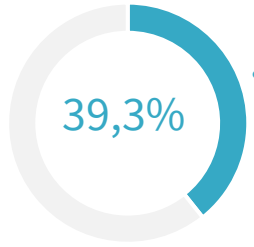


« Ils ne cherchent pas à tout savoir sur tout, tout le temps. Ils préfèrent aller chercher l'info quand ils en ont besoin. Ils ont une capacité de recherche d'information très rapide qui s'intègre très bien dans cette société de l'immédiateté »

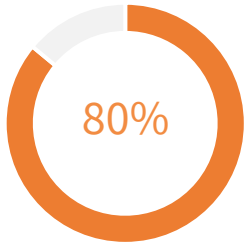
(Élodie Gentina,
enseignante-chercheuse à l'Ieseg.)

« “Les 16-25 ans” apprécient les expériences (numériques) personnalisées, sans friction. Ils veulent être capables de trouver aisément un contenu sélectionné pour eux et graviteront autour des plateformes qui font le travail pour eux. »

(Vice et Ontario Créatif,
2019, *Gen Z. La culture de la consommation continue*)



- Passent la majorité des interactions avec leurs amis de manière virtuelle (mails, sms, réseaux sociaux, vidéo)



- Des recherches en ligne sur les gens avant de les rencontrer pour la première fois



- Environ 50% Pensent qu'ils font meilleure impression en ligne

Pour les entreprises, les dirigeants, les DRH et les managers

Les smartphones (et autres objets connectés) et Internet, sont devenus une extension des moins de 25 ans.

Ce ne sont pas seulement des outils, ce sont des éléments intégrés à leur vie. Inévitablement, leur perception du monde est différente de leurs aînés qui ne voient pas le monde ainsi. Plus on s'éloigne des 25 ans et, majoritairement, plus ces objets connectés et Internet sont considérés et vécus comme des outils.

Ces différences de perceptions peuvent souvent amener des interprétations fausses.

Leur capacité à vivre ces éléments les ont rendus beaucoup plus multitâches que leurs aînés. De ce fait, un collaborateur qui regarde son téléphone tout en travaillant n'en fera pas moins que les autres pour autant. Certes, il a été constaté une diminution de la durée d'attention. Mais pour autant, leur travail est-il mal fait à cause de cette consultation de leur smartphone en travaillant ? Difficile de le savoir et de l'affirmer !

*Afin d'éviter les risques de tensions et de frictions que ces différences pourraient provoquer, il devient nécessaire que vous **intégriez dans le « plan de développement des compétences » de votre entreprise et dans votre « onboarding » des programmes de conscientisation et de compréhension de ces différences de perception.***

❖ EVOLUTIONS NUMÉRIQUE ! PRÉCAUTIONS ET ENGAGEMENTS AVEUGLENT COHABITENT...

On retrouve le principe de précaution, cité précédemment, dans le fait que 59% d'entre eux préféreraient disposer dans le futur d'un Internet anonyme. Cependant, il y a tout de même les 41% restants qui souhaitent se reposer entièrement sur le numérique, en disposant d'un Internet prédictif qui anticiperait à tout moment leurs besoins pour les leur fournir. Ces derniers sont sans doute majoritairement ceux qui quitteront un site web si celui-ci ne prévoit pas ce qu'ils aiment, veulent ou ont besoin (41%).

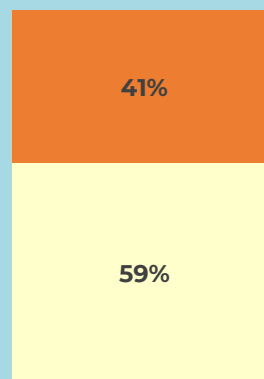
Nous avons donc là une première différence marquée au sein de cette tranche d'âges :

- **un groupe qui souhaite rester maître de sa vie et qui est dans une forme d'autonomie**, pour le moment majoritaire ;
- **un groupe qui souhaite se reposer sur la technique et qui est dans une forme d'assistanat**, pour le moment minoritaire.

À notre sens, le premier pourrait représenter un groupe d'individus majoritairement confiant dans l'avenir et le deuxième, un groupe majoritairement inquiet pour l'avenir et de ce fait plus susceptible d'être stressé par les événements et réalités de la vie.

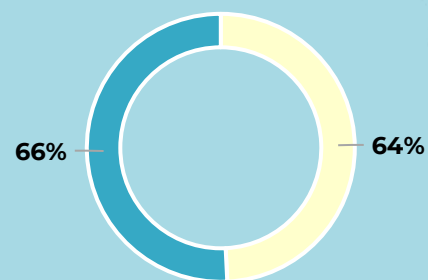
Ceci dit, ces jeunes ne sont pas à un paradoxe prêt. 64% pensent que l'Internet sera tellement prédictif qu'il déterminera ce qu'ils font au quotidien et 66% pensent que tous les sites web "parleront" bientôt entre eux, offrant une expérience personnalisée sur chaque site, application et même appareil.

Préférence de type d'Internet dans le futur



- préféreraient disposer d'un internet prédictif
- Préféreraient disposer d'un internet anonyme

Dans cinq ans



- Il sera tellement prédictif qu'il déterminera ce qu'ils font au quotidien
- Tous les sites web "parleront" bientôt entre eux, offrant une expérience personnalisée sur chaque site, application et même appareil





Pour les entreprises, les dirigeants, les managers et les RH

Il ressort de toutes les études que **l'autonomie et l'entrepreneuriat** (en tant qu'entrepreneur ou au sein de son entreprise) **sont des caractéristiques plus développées chez les moins de 25 ans** que chez leurs aînés.

Cela veut dire que, proportionnellement, au sein de nos organisations, plus le temps avancera et plus nous aurons de collaborateurs qui attendront de disposer d'une certaine autonomie et de pouvoir entreprendre dans l'entreprise. Et plus nous aurons aussi de freelances là pour un temps, qui travaillerons au contrat. Les mercenaires des temps à venir ?

Comment faire évoluer le management dans l'entreprise et dans nos équipes afin de prendre en compte ces réalités et rester compétitifs ? Comment l'intégrer, dans le recrutement, l'onboarding et le développement des compétences ? Comment faire en sorte que cela participe à l'attractivité de l'entreprise et à la fidélisation des collaborateurs ?

Voilà un chantier que les dirigeants devraient initier au sein de leur organisation.

❖ DES JEUNES MAJORITAIREMENT HYPERCONNECTÉS

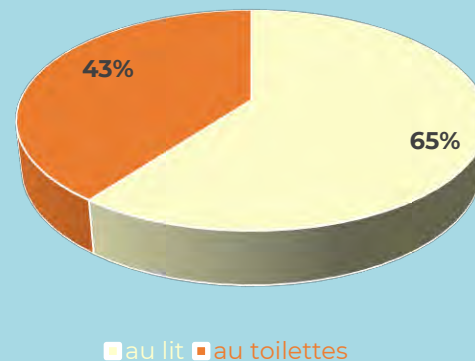
Ces jeunes sont ainsi liés au monde numérique et passent plus de temps connectés au web que leurs aînés (sur des appareils mobiles en particulier). De leur propre aveu, ils en sont les plus dépendants. 50% sont en ligne presque constamment, 25% passent plus de 10 heures par jour sur leur téléphone et 58% ne peuvent rester sans accès à l'Internet pendant plus de quatre heures sans se sentir mal à l'aise.

Où qu'ils soient, ils naviguent sur les sites web en ligne, beaucoup dans leur lit, mais aussi une bonne partie dans les toilettes. Une majorité d'entre eux font plusieurs activités en consultant un site web (manger, écouter de la musique, parler au téléphone, danser). *Ce qui est perturbant pour la majorité des plus de quarante ans et leur donne souvent la sensation d'un manque de concentration, d'une dispersion ou d'un manque d'implication et d'intérêt alors que ce n'est qu'un fonctionnement différent. Ils ont développé des aptitudes en lien avec leur période de construction.*

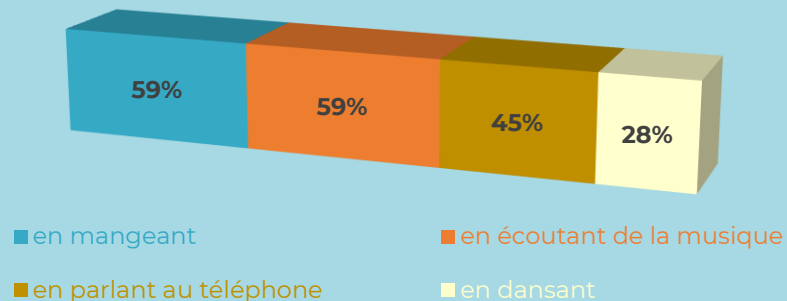
❖ DES JEUNES MAJORITAIREMENT MULTITÂCHES

Cependant, cette capacité de faire plusieurs choses en même temps a tout de même son envers. Une étude de 2016 de Microsoft à montrer que cela provoquait, de manière générale, une baisse de la durée d'attention chez les jeunes concernés. Elle est ainsi passée de 12 à 8 secondes (moins que celle du poisson rouge qui est de 9 secondes). *Mais durée d'attention ne veut pas obligatoirement dire capacité d'attention. Quelle implication et quelles conséquences cela a réellement dans le travail et la vie de tous les jours ? Ce serait à approfondir.*

Naviguent sur les sites Web en ligne :

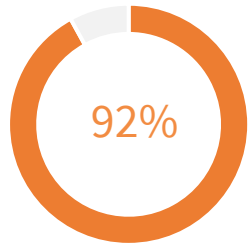


Consultent des sites Web en :

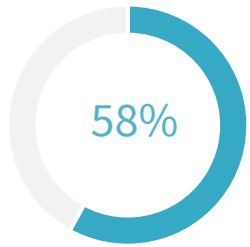


« “Ces jeunes” fonctionnent en 'et' et non plus en 'ou'. C'est physique et digital, et elle fait des allers-retours incessants entre les deux mondes. Elle les unit. ».

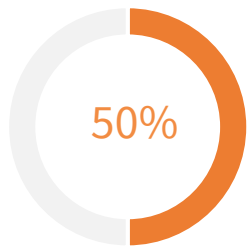
(Élisabeth Soulié, anthropologue)



- Font plusieurs activités en même temps en consultant des sites



- Ne peuvent pas rester sans accès à l'Internet pendant plus de quatre heures sans se sentir mal à l'aise



- Sont en ligne presque constamment

Pour les entreprises, les dirigeants, les managers et les RH

La durée d'attention de ces jeunes qui a donc diminué chez une partie d'entre eux vient réellement interroger.

Cependant, si cette étude se confirme, c'est un fait et une évolution avec laquelle nous devons faire. Rien ne sert de s'en plaindre ou de râler. La vraie et unique question est : qu'est-ce qu'on fait avec cela ?

Nous supposons qu'en fonction des métiers et des activités l'impact est différent.

Dans des activités physiques ou de contrôle qui demande des successions d'attention entre 10 et 12 secondes de durée, cela pourrait réellement devenir problématique.

***Si cela est possible, comment faire évoluer l'activité pour pallier à cette nouvelle réalité ?
Comment intégrer cette nouvelle donnée dans le recrutement et son processus ?
Comment trouver, avec les collaborateurs concernés, les solutions nécessaires ?***

❖ DES INDIVIDUS NUMÉRIQUEMENT AGILES

Ils savent faire des montages photos et vidéos. Ils savent aussi créer et partager en ligne (des jeux, des vidéos, des photos, les applications mobiles, des Vlog, des Podcasts, des sites d'entreprise, des news...).

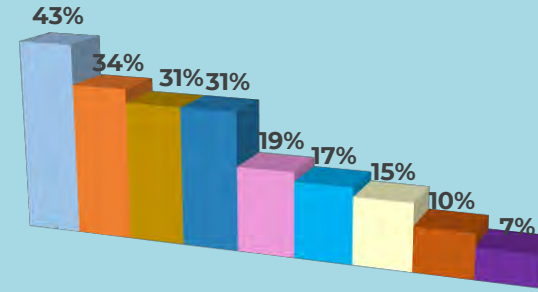
Pour ces jeunes, plus le temps avancera, plus nous serons connectés et plus les technologies digitales et Internet nous impacterons.

❖ INTERNET ! UN MOYEN D'ACTION...

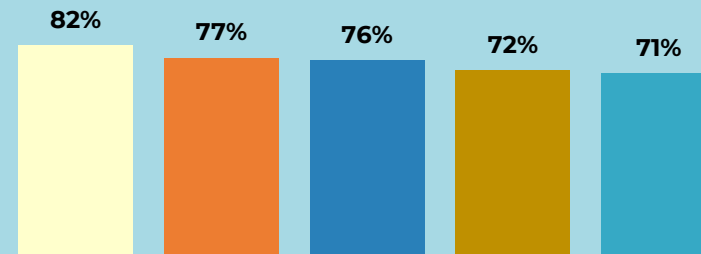
Majoritairement, ils considèrent Internet comme une force du bien dans le monde. Grâce à lui, ils sont informés de tout ce qui se passe sur la planète et peuvent agir, localement tout comme mondialement. Il n'y a plus vraiment de frontières limitantes. Il permet aussi de vérifier ce qui est dit et vendu, d'alerter et de dénoncer. Internet peut être exploité pour le bien et c'est ce qu'ils s'efforcent de faire par leurs actions sociales et environnementales. *Ont-ils pour autant la capacité de faire la part du vrai du faux et des manipulations ? Comme pour leurs aînés, certains oui et d'autres non, quel que soit leur éducation, bien que plus on est éduqué plus on dispose, normalement, de structures internes développant l'esprit critique. Leurs comportements pouvant ainsi être parfois influencés, il nous semble important d'en avoir conscience et de savoir prendre les bonnes postures lorsqu'on y est confronté.*

Les plateformes en ligne leur offrent pour leur créativité, la défense des intérêts, l'art et l'entrepreneuriat. Lentilles de réalité augmentée, filtres, émojis, échanges de visages, courtes vidéos, etc., sont leurs armes.

Savent créer et partager en ligne :

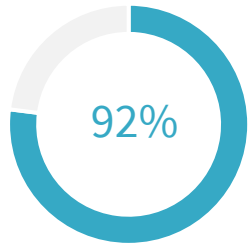


Quel fonctionnement des sites Web dans 5 ans ?



- par biométrie (empreinte et reconnaissance faciale), authentification sans clavier
- Grâce à la RA (réalité augmentée) ou à la RV (réalité virtuelle)
- Tous les logiciels et sites web seront dotés de capacités d'apprentissage numérique/d'IA
- L'interaction avec l'internet se fera par la voix ou par des mouvements plutôt que par des claviers ou des souris
- L'internet sera activé partout en permanence et automatiquement. Aucun accès au réseau ne sera nécessaire

« “Les 16-25 ans” ont été exposés aux smartphones et aux logiciels leur vie entière et ont une compréhension instinctive de la technologie. »
(David Loughnan, de l'agence australienne Unbnd, spécialisée dans la création de technologies immersives)



- Pensez que l'Internet aura un impact sur notre vision du monde



Pour les entreprises, les dirigeants, les RH et leurs managers

Certains de ces jeunes pourraient être amenés à **donner plus de foi à ce qu'ils pourront lire sur Internet concernant leur entreprise qu'à ce qu'ils verront et vivront en interne. Ils n'hésiteront pas non plus à utiliser Internet pour défendre ce qui représentera, à leurs yeux, le bon droit.**

Ainsi, plus nous avancerons dans le temps et plus les entreprises devraient être tributaires de ce qui pourra, sur la toile, se dire sur elle, leur secteur d'activité et leur territoire.

Il nous semble que les dirigeants seront alors amenés à avoir de plus en plus à cœur de développer, au sein de leur entreprise, une stratégie de développement des compétences, un investissement RSE, une organisation et un management congruent et le plus vertueux possible.

Cela ne sera certes pas simple et impliquera d'agir en conscience sur le recrutement, l'onboarding, la fidélisation, le développement des compétences et l'outboarding.

Plus les expériences candidat et collaborateur de vos salariés et prestataires seront positives et plus ces jeunes parleront en bien de votre entreprise et seront moins sujets aux influences extérieures.

APPRENTISSAGE, FORMATION ET DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES : UNE ATTENTE DES 16-25 ANS

Très tournés vers l'apprentissage, les 16-25 ans cherchent de nouvelles expériences et sont curieux.

« Ils communiquent, consomment des informations, se connectent aux opportunités et, surtout, apprennent de nouvelles choses. Ce sont des apprenants actifs, rapides et indépendants qui veulent relier tout ce qu'ils entendent, voient et lisent au monde réel »

Victoria Rubanovich,
Founder and Chief Executive Officer, JobsJobs



❖ APPRENDRE : UN BESOIN ET UNE NÉCESSITÉ POUR LA MAJORITÉ D'ENTRE EUX

Très tournés vers l'apprentissage, les 26-35 ans cherchent de nouvelles expériences, sont curieux et ont besoin de concret.

En France, ils sont plus nombreux que les plus de 40 ans à être prêts à financer tout ou partie de leur formation..

Plus les formations qu'on leur proposera seront en lien avec leur évolution de carrière, plus il s'engageront dans l'apprentissage.

Bien que préférant majoritairement apprendre avec des outils numériques, **leur préférence va pour des formations en présentiel**. Ils ont besoin de contacts directs pour développer leurs compétences non techniques et **préfèrent majoritairement apprendre par l'expérience**.

❖ INTERNET ! LEUR SOURCE DE CONNAISSANCE ET D'APPRENTISSAGE EN CONTINU

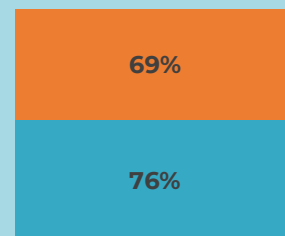
Le web est leur principale source d'éducation. Ils s'engagent plus facilement que les plus de quarante ans dans diverses formes d'apprentissage informel, notamment grâce aux tutoriels vidéo de YouTube. **Leur utilisation du numérique et de ses nouveautés permet un décloisonnement des savoirs qui les rend particulièrement flexibles et curieux**.

Ils ont tellement confiance dans le potentiel éducatif du web que 66% préfèrent avoir un accès illimité à l'Internet plutôt qu'un diplôme universitaire. ?

Lorsqu'ils souhaitent créer leur activité, Internet est le lieu d'apprentissage et le lieu de création de leur entreprise. Ils font les deux pour donner vie à leur vision entrepreneuriale.

Cette notion d'apprentissage continu se confirme à travers leur utilisation de la technologie. **Le divertissement et les réseaux sociaux**, par ce que certains permettent de faire, **sont aussi des sources d'apprentissage et de développement de compétences numériques pour eux**.

Les clés de l'évolution de carrière des 16-25 ans



- L'apprentissage m'aide à élargir mon rôle actuel
- L'apprentissage est la clé de la réussite dans ma carrière

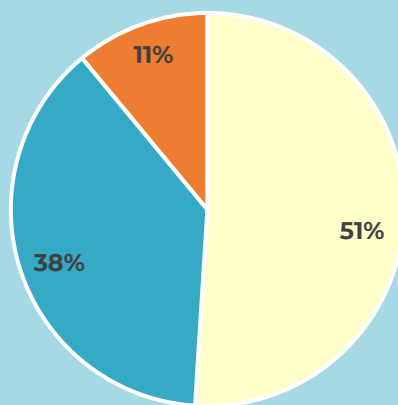
« “Les 16-25 ans” se sentent un peu frustrés, “les plus âgés” sont dans des schémas de pensée obsolètes. Ces jeunes trouvent très souvent que les cours qu'ils reçoivent ne leur permettent pas de répondre aux défis d'aujourd'hui et de demain »

(Élisabeth Soulié, anthropologue)

« C'est le net qui a contribué à la fin de l'autorité des sachants pour “ces jeunes” : quiconque peut donner son avis, le quidam vaut celle de l'expert. »

(Élisabeth Soulié, anthropologue)

Modes d'apprentissage préférés



- En faisant (expériences, pratiques)
- En regardant (vidéos, lectures)
- En écoutant (cours, conférences)

« Les collaborateurs d'aujourd'hui sont les partenaires de demain. Plutôt que d'essayer de les retenir, les entreprises doivent apprendre à interagir avec les talents »

(Laurence Monnet-Vernier et Christelle Teneveau, Cabinet Deloitte)

Pour les entreprises, les dirigeants, les RH et les managers

*Ne nous trompons pas, ces jeunes n'ont pas besoin de formations, ils ont besoin de **développer leurs compétences** et cela passe, en partie, par la **formation formelle et informelle qui sont avant tout des outils du développement des compétences.***

Ils sont pleinement conscients de la rapidité des évolutions et de la nécessité de se tenir informer et former.

*De ce fait, les dirigeants d'entreprise auraient intérêt à **investir dans le développement des compétences afin d'en faire un élément d'attractivité et de rétention des talentueux.***

*Pour cela, il leur sera nécessaire de se rapprocher de professionnels du développement des compétences (et non de la formation) pour **réellement comprendre la différence technique, organisationnelle et financière entre le développement des compétences et la formation.***

Ce n'est qu'à cette condition qu'ils seront en mesure de faire les investissements pertinents et gagnants qui leur permettront de disposer d'un développement des compétences attractif pour les jeunes, et les moins jeunes.



❖ UN MEILLEUR POTENTIEL DIGITAL, MAIS AVEC DES INÉGALITÉS

Les études ont montré qu'ils **maîtrisent totalement les applications et les réseaux sociaux et ont un niveau de compétence numérique plus élevé que leurs aînés**, car ils sont plus accomplis dans le domaine de la création de contenu, de la communication et de la compréhension. Elles ont montré qu'ils étaient beaucoup plus susceptibles de maîtriser ces domaines. 56% sont d'ailleurs convaincus d'appartenir à la génération la plus créative.

On pourrait alors se dire que ces jeunes disposent des compétences numériques qui leur permettent de travailler. *Certains d'entre eux le pensent d'ailleurs peut-être.* Mais ce n'est pas si simple. **Il existe des inégalités dans la maîtrise des logiciels et de l'illectronisme au sein de la population française.** De plus, savoir poster sur les réseaux sociaux ou faire des montages photo n'est pas la même chose que de coder, de créer des macros de fonctionnement, de maîtriser des suites bureautiques et des progiciels spécifiques ou de comprendre les consignes professionnelles données.

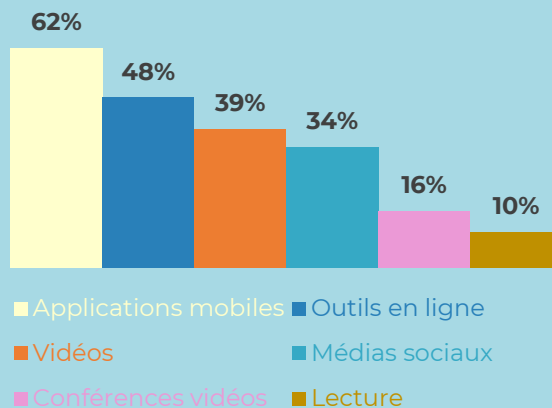
Cependant, **les jeunes qui ont l'habitude du numérique disposent d'une capacité d'apprentissage et d'adaptation aux outils numériques plus grande que les plus de 35 ans.** *Ce qui devrait donc représenter un avantage professionnel pour grand nombre d'entre eux, mais à condition que les entreprises sachent l'optimiser.*

❖ UN REGARD DUR D'UN CERTAIN NOMBRE SUR LEURS AÎNÉS

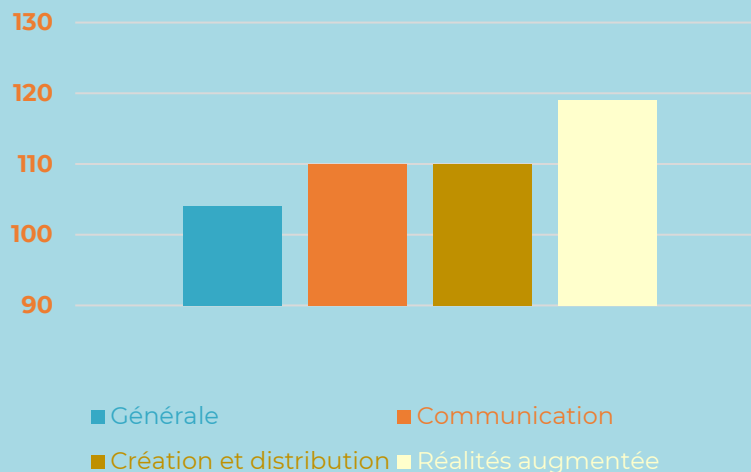
Les 16-25 ans **ont tendance à considérer que les modes de pensée des plus de quarante ans ne sont pas adaptés aux réalités de notre époque.** Ils trouvent d'ailleurs souvent que les cours qu'ils suivent ne les arment pas pour faire face aux enjeux actuels.

En tant qu'étudiants, ils sont 46% à estimer que la technologie assouplit la gestion de leur temps et qu'elle facilite la formation des jeunes embauchés.

Technologies/outils préférés pour se former sur le lieu de travail



Compétences générales (index global = 100)



« Mes élèves, quoique pour la plupart issus de milieux défavorisés, possèdent tous des tablettes à la maison et des smartphones. Ils savent jouer à Fortnite et publier des statuts sur Facebook ou des stories sur Snapchat. Ils sont aussi capables de trouver les clips de leurs artistes préférés sur YouTube et de suivre les carrières de telle ou telle star de télé-réalité sur Instagram. » Pourtant, ils peuvent être « déconcertés par des consignes aussi simples qu'ouvrir un navigateur »

(Rachid Zerouki, professeur en sections d'enseignement général)

« Il est important de créer des espaces leur permettant de tester, d'analyser et de proposer leurs propres solutions, au moyen de technologies qu'ils comprennent et utilisent au quotidien. Et si vous les voyez regarder une vidéo TikTok au travail, il se peut qu'ils apprennent Excel ! »

(Victoria Rubanovich, Founder and Chief Executive Officer, JobsJobs)



Pour les entreprises, les dirigeants, les RH et les managers

Les capacités numériques de ces jeunes peuvent donc être trompeuses, elles ne garantissent ni la connaissance, ni la maîtrise des logiciels et appareils numériques utilisés par les entreprises.

Par contre, une bonne partie de ces jeunes **devraient apprendre et s'adapter plus rapidement que leurs aînés.**

Mais, pour cela, les entreprises, leur DRH et leurs managers devront **prendre en compte cette réalité en étant capable de :**

1. **déterminer en amont les différentes compétences incontournables dont a besoin l'entreprise et de prévoir les modalités d'apprentissage ad hoc ;**
2. **identifier le réel besoin complémentaire en compétences du nouveau collaborateur ;**
3. **pouvoir mettre en apprentissage le nouveau collaborateur dans le cadre de son onboarding (formation, tutorat, mentorat, AFEST, etc.).**

Cela lui permettra d'être plus efficient dès son arrivée sur son poste et d'éviter les pertes de temps couteuses.

LES 16-25 ANS DANS LE TRAVAIL

Très tournés vers l'apprentissage, les 26-35 ans cherchent de nouvelles expériences et sont curieux.

« Ces jeunes » questionnent pour comprendre et non pour le plaisir de remettre en question. Ils acceptent même facilement l'autorité en échange d'une forte crédibilité. »

*Benjamin Chaminade,
expert en ressources humaines*



❖ UNE PLUS GRANDE APTITUDE AU CHANGEMENT

Une grande majorité des 16-25 ans juge le travail important et une minorité prioritaire.

Habitué du numérique et de l'incertitude du monde, une bonne partie de ces jeunes est apte à absorber les informations et à réagir aux nouveaux défis au fur et à mesure qu'ils se présentent. Cela fait d'eux **des individus souvent plus agiles et plus aptes au changement** que leurs aînés.

Selon l'anthropologue Élisabeth Soulié, « **ils ont tendance à rechercher des expériences variées plutôt que de construire une carrière structurée**, ce qui explique un fort turn-over ainsi que la difficulté des entreprises à retenir les talents de cette tranche d'âge ».

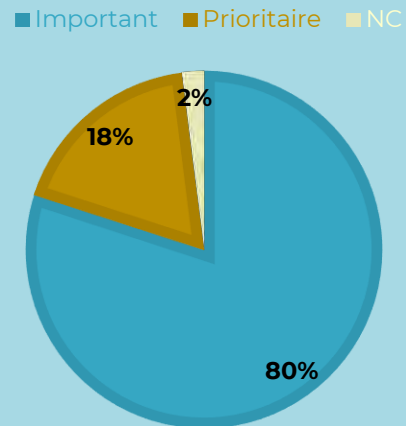
❖ UNE VISION HORIZONTALE DU MONDE !

Le monde est principalement horizontal pour eux. Alors, la hiérarchie ne prend pas le même sens que pour leurs aînés. Travailler de manière collaborative aura souvent leur préférence. *Ce qui pourrait multiplier les freelances et augmenter le passage à la gig economy (système basé sur des emplois flexibles, temporaires ou indépendants), et cela d'autant plus que 93% pourraient devenir leur propre patron ou créer leur entreprise.*

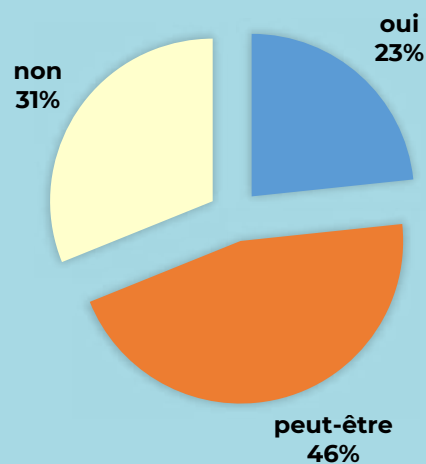
Les managers qu'ils préféreraient ? Ce seront les facilitateurs ou coaches, ceux qui les feront grandir.

Au cours des deux dernières années, **près de 50% de ces jeunes ont fait des choix de type de travail et d'entreprise en fonction de leur éthique personnelle.**

Ils jugent le travail



63% pourrait planifier la création de sa propre entreprise (26% de plus que les 26-40 ans)



« Les employeurs sont bien avisés d'apprendre des jeunes, en restant à jour tout en apportant leur expérience pour créer des cadres professionnels collaboratifs afin que les jeunes recrues puissent également apprendre des générations plus âgées. En gardant l'esprit ouvert et en faisant preuve d'astuce et de sensibilité psychologiques, les managers traditionnels seront mieux armés pour faire face à l'évolution rapide du lieu de travail. »

(Grant Hilary Brenner, M.D., psychiatre et psychanalyste)

« On dénombre une nette augmentation des slasheurs : l'étude révèle qu'un tiers "des 16-25 ans" souhaite cumuler trois activités ou plus. »

(Mathilde Le Coz, Directrice Développement des talents & innovation RH)

« "Les 16-25 ans" sont les premiers à grandir immergés dans les réseaux sociaux. Ils sont constamment entourés d'informations, ce qui semble avoir influencé leur mode de fonctionnement sur le lieu de travail. »

(Aaron Jablonski, artiste numérique berlinois)



Pour les entreprises, les dirigeants, les DRH et les managers

Malgré certaines apparences trompeuses, ils sont travailleurs et prêts à ne pas compter leurs heures, mais à une condition : que cela fasse sens pour eux et qu'ils s'y retrouvent dans leurs valeurs et, pour certains, dans leur éthique.

Pour faire sens, il est nécessaire que le travail qu'ils font et l'entreprise pour laquelle il travaille aient du sens, mais il est aussi nécessaire qu'ils comprennent ce qu'ils font et pourquoi.

Trop de hiérarchie ne facilite pas cette compréhension tout comme leur besoin de relation et d'authenticité.

*Il devient donc nécessaire de **faire évoluer son management et celui de l'entreprise vers plus de relations où les sujets seront franchement abordés et où tous les managers iront régulièrement au contact des collaborateurs de l'entreprise, du dirigeant aux chefs d'équipe.***

Le management, c'est de la relation** (entre autres). À notre sens, c'est de la responsabilité des dirigeants de faire en sorte que cette logique se développe au sein de leur entreprise. Ils doivent **lancer l'impulsion de ce changement en :

- 1. le mettant en place en collaboration avec le DRH et les autres Directeurs,***
- 2. en donnant l'exemple,***
- 3. en poussant leur équipe de direction à donner aussi l'exemple.***

❖ DES FACTEURS D'ATTRACTIVITÉ ET DE FIDÉLISATION SPÉCIFIQUES !

Dans leur étude, Nishizaki et DellaNeve ont mis en évidence huit facteurs d'attraction des 16-25 ans, donc potentiellement aussi de fidélisation pour certains d'entre eux. On y retrouve l'importance qu'ont pour ces jeunes l'impact social, leur développement professionnel et le développement de leurs compétences.

Le télétravail n'en fait pas partie.

❖ LES 16-25 ANS ET LE TÉLÉTRAVAIL

Fonctionner en télétravail n'est pas un souci pour une majorité d'entre eux. Une étude de Milkround, un site Web britannique sur les carrières des diplômés, a montré que les moins de 35 ans s'étaient mieux adaptés aux défis présentés par le travail à distance, tels que le recours accru à la technologie de la vidéoconférence. C'est d'être trop coupé de contact physique avec leurs collègues qui est un souci, et donc qu'il y ait trop de télétravail. Ils ont besoin de relations et de contacts directs.

Bien qu'ils s'y soient bien adaptés, une extrême minorité le souhaite à 100% et seulement 42,7% d'entre eux considèrent que cela deviendra la nouvelle norme du travail. À cela s'ajoute le fait que participer à des réunions en face à face arrive loin devant en visio, ce qui n'est pas vraiment compatible avec le télétravail. **Il y a ainsi une préférence pour l'hybridation des modalités de travail.** Du télétravail, oui car ça améliore les conditions de vie et l'équilibre vie privée-vie professionnelle, mais pas trop.

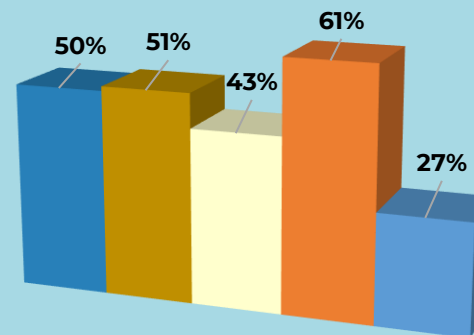
8 facteurs d'attraction des jeunes

- L'impact social/la mission de l'employeur
- Le développement professionnel que propose l'entreprise
- La possibilité d'avoir des formations
- Le fait de ne pas s'ennuyer dans leur travail
- Le fait d'avoir des contacts réguliers directs avec son manager
- Un manager qui soit un mentor pour eux et, ensuite, avec qui il y ait une relation amicale
- Des figures d'autorité ouverte d'esprit
- Des en-cas gratuits fournis par l'entreprise

« Le peu ou l'absence d'expérience “des 16-25 ans” en matière de travail dans des bureaux physiques, le manque d'occasions de socialiser avec leurs collègues (et d'apprendre d'eux) et le manque d'intégration peuvent finir par devenir un énorme problème de rotation et de manque de compétences. »

(Victoria Rubanovich,
Founder and Chief Executive Officer, JobsJobs)

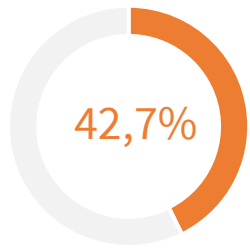
Vis-à-vis du télétravail



- Aiment travailler à distance
- Sont favorable à une solution hybride
- Pensent que le télétravail sera la nouvelle norme
- Préfèrent les réunions en face à face
- Préfèrent les réunions en visio

« Je note aussi que, bien qu'ils soient des digital natives, “les 16-25 ans” sont attachés à un lieu professionnel physique pour se retrouver et échanger. Un lieu mais aussi une organisation qui permette une forte socialisation dans un cadre de travail jovial et convivial. Cette ambiance de travail arrive d'ailleurs en première position des leurs attentes envers leur manager. »

(Mathilde Le Coz, Directrice Développement des talents & innovation RH)



42,7%

- considèrent que le télétravail deviendra la nouvelle norme du travail

**Une préférence pour l'hybridation
des modalités de travail**

Pour les entreprises, les dirigeants et les managers

Avec la pandémie, le télétravail est devenu un véritable sujet pour les entreprises. Ce que l'on peut constater, c'est que tout est possible et envisageable, mais que cela dépend à la fois de l'entreprise et de sa culture, du secteur d'activité, du métier et de l'individu. C'est donc complexe.

*Ce que l'on peut affirmer, c'est que **dans les métiers où le télétravail est possible, il est préférable de le proposer, car cela favorise la performance des collaborateurs.***

En réduisant le temps de transport, cela leur permet de dégager un peu plus de temps pour eux, ce qui favorise le bien-être.

*De nombreuses études ont montré que le bien être favorisait la performance individuelle. C'est aussi un signe de confiance, quand le collaborateur n'est pas « fliqué » en parallèle. Or, comme cela a été prouvé, **travailler dans un environnement de confiance favorise aussi la performance** (voir notre post LinkedIn du 13 décembre 2022).*

*Mais attention, point trop n'en faut. **Les moins de 25 ans ont besoin du contact direct, d'être en relation en face à face.** Alors, **trop de télétravail pourrait être mal vécu par une partie de ces jeunes.** Il nous semble qu'au travers de règles générales, le dosage sera parfois à adapter en fonction des personnes.*

L'art de la communication et de la pédagogie sera alors à développer.

LES 16-25 ANS ET L'ENTREPRISE

Très tournés vers l'apprentissage, les 26-35 ans cherchent de nouvelles expériences et sont curieux.

« “Les 16-25 ans” reviennent finalement aux fondamentaux : sécurité, rémunération et interactions. Alors que “Les 26-40 ans” étaient marqués par l’engagement et l’équilibre vie privée/vie professionnelle, “Les 16-25 ans” sont plus que jamais à la recherche d’expériences de vie, d’échanges et de rapport de confiance. Ce sont des jeunes réalistes et loin d’être individualistes qui accéléreront l’innovation RH »

*Mathilde Le Coz,
Directrice Développement des talents & innovation RH*



❖ UNE MÉFIANCE VIS-À-VIS DES GRANDES ENTREPRISES

Engagée et sensible aux enjeux sociétaux, une partie de ces jeunes se détourne des grandes entreprises. Elles n'ont pas les engagements sociaux et éthiques qu'ils soutiennent.

Ils sont 70% à penser que l'entreprise se concentre sur ses propres objectifs plutôt que de tenir compte de ceux de la société, quand 29% pensent que l'entreprise n'a pas d'ambition au-delà de vouloir gagner de l'argent.

L'étude de L'Edhec *NewGen Talent Centre* et du BearingPoint (mars 2021) a montré que les jeunes **attendent de l'entreprise qu'elle les fasse grandir, leur permette d'expérimenter.**

❖ QUELLE FIDÉLITÉ, QUEL ENGAGEMENT ET QUELLE CONFIANCE ?

Le trio gagnant de leur motivation ? Des compétences à acquérir, un environnement de travail agréable et des responsabilités à avoir.

Alors, **c'est à leur manager et leur équipe qu'ils seront principalement fidèles.**

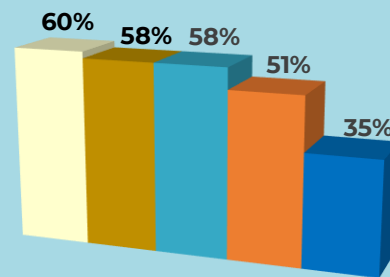
Leur engagement auprès de l'entreprise passera par l'engagement de celle-ci sur les conditions de travail, la mesure et le contrôle de son impact environnemental, la lutte contre la corruption et le respect des droits humains, le respect des principes de diversité et d'inclusion... Ils attendent aussi des employeurs une implication pour la mobilité des équipes (télétravail, infrastructures partagées, subventions...). C'est du donnant-donnant.

Leur confiance en l'entreprise, elle, est principalement liée au fait que celle-ci ne triche pas et montre les choses telles qu'elles sont. La qualité des produits, des services et les avis positifs renforceront cette dernière.

De ce fait, en lien avec leur curiosité, leur besoin de comprendre et de participer aux décisions, les 16-25 ans n'hésiteront pas à la remettre en question.

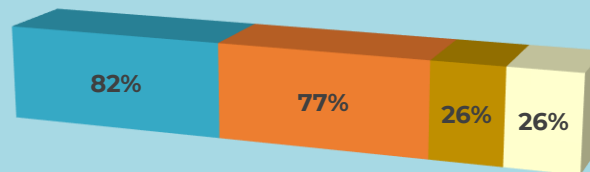
53% des jeunes qui travaillent comptent changer d'employeur sur deux ans (48% en 2020)

Enjeux sociaux, sociétaux ou environnementaux pour lesquels l'entreprise doit s'engager



- La mesure et le contrôle de son impact environnemental
- La lutte contre la corruption et le respect des droits humains
- La garantie de bonnes conditions de travail
- Une offre de produits et services verts
- Le respect des principes de diversité et d'inclusion

Font plus confiance à une entreprise si les photos qu'elles utilisent



- Sont celles d'un vrai client
- Ne sont pas photoshopées
- Présentent un caractère aspirational (auguste, porte-parole...)
- Représentent des porte-parole rémunérés.

« “Les 16-25 ans” rendent redevable l'entreprise des enjeux du monde. Cela se traduit par un pacte : 'OK je m'engage, si vous vous engagez aussi à relever les défis sociétaux. »

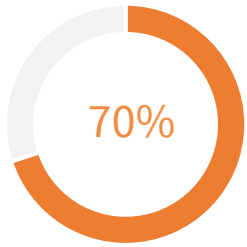
(Manuelle Malot,
Directrice de l'Edhec NewGen Talent Centre)

« La mise à niveau des employés de “16-25 ans” n'est pas seulement un défi dans le monde post-pandémique, mais une exigence pour retenir les jeunes employés. Des études ont démontré que les professionnels de “16-25 ans” sont très motivés par les possibilités de développement et d'apprentissage lorsqu'ils choisissent un employeur. Il semble donc raisonnable de commencer à former à l'évolution de carrière dès l'intégration. »

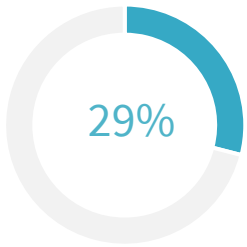
(Victoria Rubanovich,
Founder and Chief Executive Officer, JobsJobs)

« Je retiens d'abord que “Les 16-25 ans” viennent challenger tous les types d'entreprises, tous les types d'organisations. »

(Mathilde Le Coz, Directrice Développement
des talents & innovation RH)



- Pensez que l'entreprise se concentre sur ses propres objectifs plutôt que de tenir compte de ceux de la société



- Pensez que l'entreprise n'a pas d'ambition au-delà de vouloir gagner de l'argent

Le trio gagnant de leur motivation :

- Des compétences à acquérir
- Un environnement de travail agréable
- Des responsabilités à avoir

Pour les entreprises, les dirigeants, les DRH et les managers

En 2030, soit dans 8 ans, les moins de 35 ans, très sensibles à l'équité, à ce qui est juste et aux engagements RSE, seront majoritaires parmi les actifs et donc devenus La force vive de la nation.

Anticiper cette réalité et engager l'adaptation nécessaire et les transformations qui s'imposeront devrait devenir une préoccupation des dirigeants et de leurs managers.

Ne pas le faire pourrait jouer sur l'attractivité de l'entreprise.

*Ce serait prendre le **risque de voir les individus nés après 1996 se détourner massivement de votre entreprise, notamment les talentueux, et voir votre pyramide des âges vieillir, ce qui n'est pas favorable au développement et à la pérennité de votre entreprise.***

*Dans le cadre des changements qu'il y aurait à apporter, **mettre l'accent sur le trio gagnant de ces jeunes sera bénéfique.***

Mais pour cela, il vous faudra avoir de vraies actions de mise en œuvre de politiques de développement des compétences, d'environnements de travail agréables et de possibilités de responsabilités dans le travail, qui se retrouveront et se sentiront au quotidien sur le terrain.

❖ LES 16-25 ANS ET LA RECHERCHE D'EMPLOI

53% sont prêts à créer leur propre entreprise et 93% pourraient le faire.

Le comportement le plus important pour la réussite des entreprises est pour 40% d'entre eux la flexibilité et l'adaptabilité.

On retrouve sans doute là, pour une partie d'entre eux, la conscience instinctive du monde VUCA dans lequel nous sommes. Ensuite viennent la créativité, l'empathie, être doué pour la technique, maîtriser les compétences de son poste, l'esprit critique et la curiosité. Cet ordre semble montrer qu'il n'y a pas encore de conscience chez une partie de ces jeunes des transformations que va apporter le développement de l'automatisation.

90% des nouveaux diplômés français pensent que les entretiens en face à face sont la meilleure façon de se présenter à un employeur potentiel. *Cela pourrait paraître paradoxal, après tout, la façon dont on se présente en ligne est plus importante pour 60% d'entre eux. Il nous semble que c'est plus l'expression de leur pragmatisme, de leur besoin de contact direct et d'authenticité dans les relations et le travail.*

40% des nouveaux diplômés s'attendent à ce que le processus d'embauche ne prenne que trois semaines, de la candidature à la réception de l'offre et 76% pensent qu'ils devraient recevoir un appel d'un recruteur dans les sept jours suivant leur candidature. *On retrouve là cette impatience des jeunes qui, baignés dans le numérique et les applications mobiles, ont pris l'habitude de l'immédiateté.*

En lien direct avec leur besoin d'apprendre au contact de leurs collègues, le télétravail n'est pas en tête de liste des priorités des nouveaux diplômés pour leurs embauches.

De même, l'équilibre vie pro – vie perso et la qualité du matériel informatique fourni ne sont pas dans le top 5 de ces critères bien qu'importants pour eux.

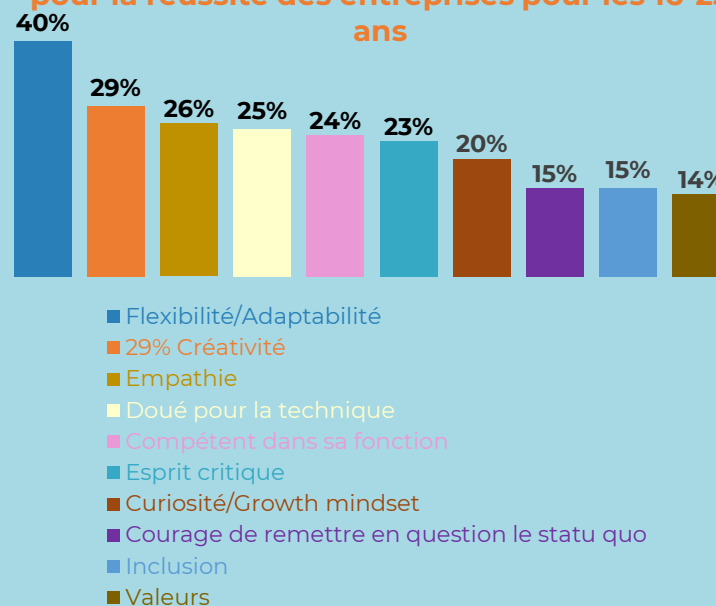
Leurs critères prioritaires dans le choix d'un employeur

1. Possibilités d'avancement de carrière
2. Un manager dont je peux apprendre
3. Possibilités de développement professionnel et de formation
4. Possibilité d'avoir un impact positif sur la société
5. De bons avantages en matière de soins de santé

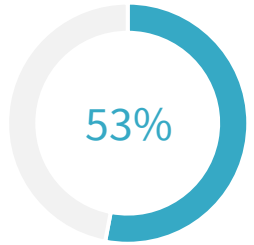
« La loyauté est une valeur propre aux plus de “40 ans”. Les “16-25 ans” n'auraient pas de plan de carrière et butineraient là où est le nectar »
(Daniel Olivier, sociologue)

« Si “les 41-55 ans” agissent selon un principe de donnant-donnant avec l'entreprise, “les 16-25 ans” la remettent sans arrêt en question »
(Élodie Gentina, enseignante-chercheuse à l'Ieseg)

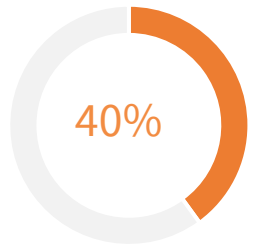
Comportements les plus importants pour la réussite des entreprises pour les 16-25 ans



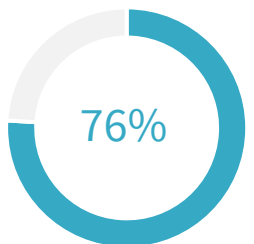
« Les entreprises qui réussiront à attirer et fidéliser “les 16-25 ans” seront celles qui leurs permettront de vivre plusieurs vies professionnelles et cela nécessite une évolution forte des modèles en place à l'heure actuelle. »
(Olivier Lenel, membre du comité exécutif de Mazars France)



- Sont prêts à créer leur propre entreprise



- Des nouveaux diplômés s'attendent à ce que le processus d'embauche ne prenne que trois semaines, de la candidature à la réception de l'offre



- Pensent qu'ils devraient recevoir un appel d'un recruteur dans les sept jours suivant leur candidature

Pour les entreprises, les dirigeants et les RH

Ces jeunes **ont l'habitude de l'immédiateté avec Internet et une partie d'entre eux ont du mal à comprendre que certaines choses puissent prendre du temps, et cela d'autant plus avec la technologie de notre époque.**

Afin de favoriser leur expérience candidat, leur expérience collaborateur et donc votre marque employeur, **il devient indispensable de bien penser et peaufiner :**

- 1. votre processus de recrutement,**
- 2. votre processus d'onboarding,**
- 3. votre stratégie et votre processus de développement des compétences,**
- 4. mais aussi votre processus d'outboarding.**

Tous les quatre vont devenir **des éléments essentiels de la performance des collaborateurs et donc du développement de votre entreprise.**

Cohérents avec l'expérience terrain des collaborateurs, ils **favoriseront la fidélisation des collaborateurs et leur satisfaction au travail, ce qui est un vecteur de performance.** Cela devrait aussi participer à l'attractivité de votre entreprise.

CONCLUSION



« Les jeunes disruptent le monde d'aujourd'hui autant qu'ils sont disruptés. »

*Laurence Monnet-Vernier,
Human Resources Partner chez Deloitte*

« “les 16-25 ans” et “les 26-40 ans” incarnent et « boostent » les transformations autant qu'ils doivent s'y adapter en adoptant des comportements nouveaux associés à leurs différents avatars : actif, consommateur, citoyen, individu, parent... Certes, cette catégorie est constituée de personnes aux profils variés dont les comportements ne sont pas homogènes, mais les tendances qui en émergent sont annonciatrices des transformations de l'entreprise. »

*Laurence Monnet-Vernier et Christelle Teneveau,
Cabinet Deloitte*

Une révolution comportementale emmenée par les moins de 25 ans est en cours. Baignés dans le numérique depuis leur naissance, ils arrivent maintenant dans la vie active et commencent à perturber fortement les organisations et les systèmes (économiques, sociaux, de marché).

Au cœur de ce nouveau paradigme, dans la vie comme dans le numérique, se trouve **un ensemble de valeurs – la connectivité, l'authenticité et le désir d'avoir un impact positif sur le monde – qui influenceront très certainement le comportement, la technologie et la société.**

Ils n'ont jamais connu de vie sans Google, 40% d'entre eux préfèrent passer du temps avec leurs amis virtuellement plutôt que dans la vie réelle, ils passeront six ans de leur vie sur les médias sociaux et ils n'utiliseront pas de cartes de crédit, 46% se sentent généralement stressés, plus de la moitié sont engagés « socialement », 4 personnes sur 10 se considèrent comme des "citoyens du monde" et ils ont la capacité de choisir entre leurs besoins, leurs budgets et leurs valeurs.

En grande partie pragmatiques, autonomes et entrepreneurs, ils n'attendent pas qu'arrive ce qu'ils trouveront qui n'existe pas. Ils feront en sorte de le construire.

Leur **capacité d'utiliser de manière innovante et créative les technologies** puissantes qui se développent et leur **entrepreneuriat auront une**

grande influence sur le travail, la gestion des entreprises, les produits, la manière de les vendre, la manière de consommer.

Il devient préférable pour les dirigeants d'entreprises d'anticiper le moment où ils deviendront la force active des entreprises. Les **besoins d'authenticité, de relations en direct, de comprendre ce qu'ils font et le sens que cela a des moins de 25 ans d'une part, et d'autre part leurs préoccupations et engagements environnementaux et sociétaux chambouleront tout lorsqu'ils deviendront majoritaires dans l'entreprise.** Pour les dirigeants, les RH, les managers et leurs collaborateurs, être prêt pour cet avènement permettra de favoriser le développement de la compétitivité de leur entreprise. Ne pas le faire reviendra à prendre le risque de perdre toute attractivité pour une partie de ces jeunes, notamment les talentueux, et donc de mettre en danger la pérennité de l'entreprise.

Pour cela, **les dirigeants d'entreprise devront porter les changements et transformations nécessaires, en donnant l'exemple et en lançant un programme de « professionnalisation interne » des « touches de piano du RH ».**

Mais, dans leur dynamique de changement, ils devront éviter de penser X, Y, Z et BB, car cela attisera les difficultés.

Il leur sera plutôt **nécessaire de tenir compte des**

différences de profil au sein des âges tout comme des porosités existantes, quelle qu'en soit la nomenclature spécifique de leur entreprise (qui sera à déterminer).

Dans cette logique, ils devront **porter une attention toute particulière à toutes celles et tous ceux qui pourraient avoir du mal à s'adapter à ces nouveautés, dont les plus âgés,** ces forces vives du passé qui ont, pour la plupart, permis en leur temps la réussite de l'entreprise.

Il leur devient alors **nécessaire d'avoir à la fois une vision globale et une vision individualisée pour ne laisser personne derrière, pour ne laisser personne se perdre.**

Se diriger vers « l'entreprise archipel » est une des solutions gagnantes pour y arriver !

Alors, cette méta-étude est tout comme les études et ouvrages existants, éclairante tout en nous laissant en bonne partie dans le noir. Très paradoxal n'est-ce pas !

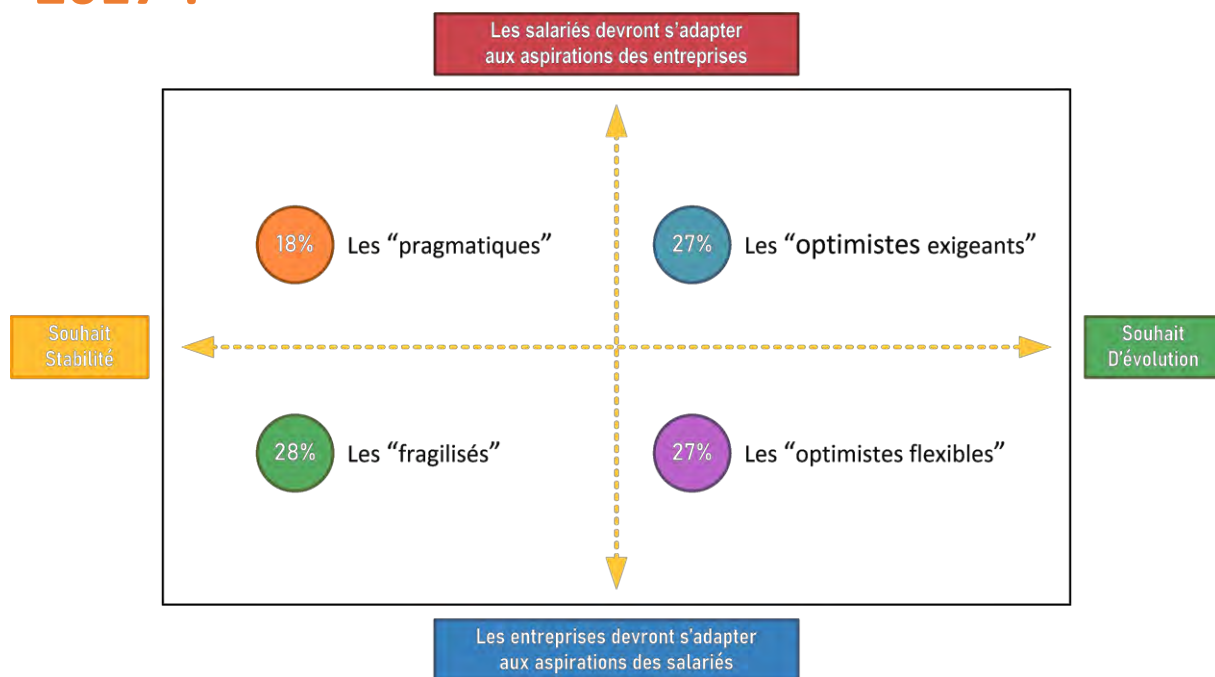
Ne faudrait-il pas alors repenser nos manières d'étudier le sujet, notamment en l'abordant de manière plus holistique ?

C'est ce que nous pensons chez FuturGo et ce pour quoi nous réaliserons une étude holistique sur le sujet sur l'année 2022.



et **APRÈS** !

Que disent maintenant de cette méta-étude les 4 profils de jeunes identifiés en 2017 ?



Nous supposons que, quelles que soient les tranches d'âge, ce découpage entre fragilisés, pragmatiques, optimistes exigeants et optimistes flexibles est pertinent et intéressant à explorer dans les idées qu'il représente.

En effet, au travers de ses deux axes, il fait d'abord émerger des clés de différenciation importantes au sein des âges : le besoin de stabilité au regard de celui d'évolution d'une part, et le fait que les salariés s'adaptent aux aspirations de l'entreprise ou que les entreprises s'adaptent à celles des salariés d'autre part. Ensuite, par les noms donnés aux catégories, il nous propose d'accueillir le fait que les salariés d'une même tranche d'âge sont confrontés à des réalités différentes.

BESOIN DE STABILITÉ

VS

BESOIN D'ÉVOLUTION

La recherche de **stabilité** dans son travail peut relever d'un **besoin de sécurité, d'une nature angoissée, de craintes ou peurs par rapport à la vie, d'un besoin de contrôle sur sa vie. Elles peuvent aussi renvoyer à un besoin d'assise sociale, de statut qui soit posé et ancré, stable...**

De son côté, le besoin d'**évolution** peut relever d'un **besoin de progression sociale ou professionnelle, d'un besoin de mouvement, du besoin d'avoir plusieurs activités en même temps, d'un besoin de liberté et d'autonomie accru...**

Mais là où cela se complexifie aussi, c'est que **l'on peut avoir un besoin d'évolution dans le cadre d'un besoin de stabilité**, ce que ne reflète pas cette catégorisation

LES SALARIÉS S'ADAPTENT AUX ASPIRATIONS DE L'ENTREPRISE OU LES ENTREPRISES S'ADAPTENT AUX ASPIRATIONS DE SALARIÉS (nous préférons cette appellation à celle utilisée dans l'étude de 2017, elle nous semble plus juste).

Un salarié s'adapte aux aspirations de l'entreprise lorsqu'il est demandeur, c'est-à-dire lorsqu'il est dans le besoin et tributaire de son bon vouloir comme beaucoup de personnes peu qualifiées peuvent l'être ou pour les métiers qui embauchent peu. Mais, c'est aussi le cas pour les slasheurs et les salariés de la gig economy.

Une entreprise s'adapte aux aspirations de salariés (et non des salariés) quand ceux-ci sont en position de choisir du fait d'un métier en tension. Du moins, c'était la principale raison avant, à cette époque où c'était majoritairement les entreprises qui choisissaient leurs salariés. **Depuis les années 2000, de plus en plus de jeunes choisissent l'entreprise dans laquelle ils vont travailler et choisissent d'y rester ou non, et combien de temps elles y resteront.**

Cependant, **une entreprise peut à la fois s'adapter à certains salariés et avoir des salariés qui s'adaptent à elle.** Ce qui complique sensiblement le travail des RH, des managers et des recruteurs.

Et nous pouvons aussi nous retrouver dans la **double situation où l'entreprise s'adapte aux aspirations du salarié et le salarié aux aspirations de l'entreprise.**

Quel que soit le sujet concerné (leurs engagements, l'équilibre vie privé-vie professionnelle, le travail, l'entreprise, le digital, etc.), l'origine du besoin de stabilité ou d'évolution de l'individu influera sur son comportement, dans sa manière d'aborder les sujets de la vie professionnelle et personnelle. Certes, sans doute qu'un nombre non négligeable d'entre eux seront dans les tendances dominantes de leur âge, mais ils les adapteront en fonction de leurs besoins. Cela veut dire que pour une partie d'entre eux, il y aura des nuances, plus ou moins grandes, par rapport aux tendances dans lesquelles ils sont, et pour une autre partie d'entre eux ce sera différent.

En fonction de sa position face au travail, du métier qu'il fait, mais aussi du bassin d'emploi dans lequel il vit (particularité importante très rarement abordée dans les études), un individu se comportera différemment, quelles que soient les tendances dans lesquelles il est et qui lui parlent. Les réalités de la vie feront qu'il devra s'adapter.

Dans le cas d'un indépendant talentueux en prestation, l'entreprise devra en partie s'adapter à ses aspirations pour l'attirer et le garder le temps de la mission. Mais dans le même temps le salarié devra en partie s'adapter à son tour aux aspirations de l'entreprise pour être pris. C'est sur la base d'une adaptation réciproque gagnant-gagnant que cela se fait et perdure de manière efficiente.

Quand ce sont des craintes ou des peurs par rapport à la vie qui pilotent en sous-tâches vos choix, vous ne vous comportez pas de la même manière que si c'est un besoin de contrôle sur votre vie ou un besoin d'assise sociale, et cela même si l'on est dans les tendances majoritaires.

Pensez-vous vraiment qu'un individu qui aura un besoin d'évolution sociale ou professionnelle se comportera de la même manière lors d'un recrutement ou sera fidélisé par les mêmes choses qu'un individu qui a un besoin de liberté et d'autonomie accrue ?

Dites-moi, quelles que soient ses tendances comportementales, pensez-vous réellement qu'un salarié, en position de choisir son employeur, se comportera de la même manière qu'un salarié qui, dans le besoin, ne le peut pas lors d'un recrutement, lors d'un onboarding ou par rapport à ce qui le fidélisera, par rapport à ses besoins en compétences et ses besoins d'évolution ?

LE DÉCOUPAGE

« FRAGILISÉS, PRAGMATIQUES, OPTIMISTES EXIGEANTS ET OPTIMISTES FLEXIBLES »

LE DÉCOUPAGE « FRAGILISÉS, PRAGMATIQUES, OPTIMISTES EXIGEANTS ET OPTIMISTES FLEXIBLES »

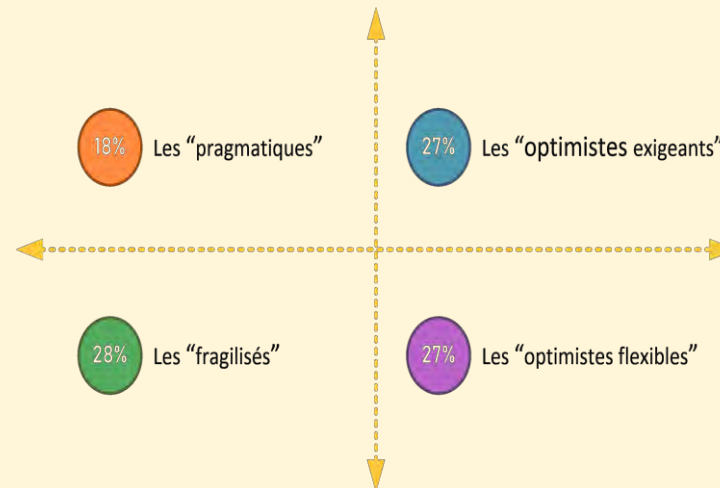
Au-delà des résultats de l'étude de 2017 qui ont amené ces nominations, elles sont avant tout intéressantes par les idées qu'elles représentent.

Même si on n'en parle jamais ainsi, parmi tous les actifs, il y a des personnes :

- « Fragilisées » : les peu qualifiés, certaines victimes de harcèlements (sexuels ou moral), certaines personnes en situation de handicap, les analphabètes, les sujets à l'illectronismes...
- « Pragmatiques » : celles qui feront avec leurs réalités, leurs perceptions, et leurs besoins, qui seront souvent peu entrepreneurantes et auront besoin de réassurance et de sécurité.
- « Optimistes exigeants » : celles qui savent ce qu'elles veulent et/ou qui bougeront pour atteindre un objectif ou trouver leur voie.
- « Optimistes flexibles » : celles qui ont besoin de variété, qui s'adapteront en fonction de ce qui se passe, qui changeront en fonction de leurs envies.

Quelle que soit la catégorie qui leur correspond, les individus adapteront leurs comportements à leurs réalités personnelles.

Plus ils seront amenés à s'adapter par rapport à leur tendance naturelle et plus ils dévieront de leurs tendances comportementales dominantes, principe de réalité oblige.



Une optimiste exigeante et mère isolée qui vient de perdre son emploi en raison d'une réduction d'effectif, travaillant dans un métier pour lequel il y a peu d'offres, pourra-t-elle réellement choisir son employeur comme elle en avait eu l'habitude ?

De la même manière, un optimiste exigeant fortement engagé écologiquement qui doit se rapprocher d'un de ses parents soudainement malade et vivant dans une région où le bassin d'emploi est peu développé avec des entreprises majoritairement polluantes pourra-t-il se permettre de conserver l'engagement ESG de l'entreprise comme critère prioritaire de choix dans sa recherche d'emploi ?

Pour les entreprises et les dirigeants

Au travers de cette proposition de découpage, nous pouvons constater que **les tendances générales présentées ne font pas tout**. Certes, les prendre en compte permettra de faire face à un nombre non négligeable de situations. Cependant, nous voyons bien que le sujet est beaucoup plus complexe que ce que l'on peut en dire en général.

Les profils comportementaux des moins de 25 ans, mais aussi des moins jeunes qui en partie seront influencés et/ou attirés par ces nouveaux comportements, **sont finalement à la fois lisibles au travers de tendances générales et multiples**. Ce qui veut dire que de **s'arrêter à ce que disent les études et la littérature pour améliorer dans les entreprises l'attractivité, le recrutement, la fidélisation, etc. pourra amener à faire des erreurs et ainsi perdre des ressources essentielles pour l'entreprise**. Certes, cela pourra suffire pour certaines entreprises, mais ce ne sera pas le cas de toutes.

La réalité dans laquelle nous nous trouvons reflète totalement la réalité de notre monde VUCA. **Les entreprises vont devoir faire du « prêt-à-porter sur mesure » dans leur stratégie de gestion des ressources humaines et des compétences**. DRH et managers vont se retrouver dans la nécessité de répondre différemment aux besoins des individus attirables par leur

entreprise, tout comme à ceux de leurs collaborateurs déjà présents dont les spécificités seront aussi à prendre en compte. Il sera ainsi **de plus en plus nécessaire de faire de « l'individualisation collective segmentée » dans la construction des réponses aux besoins des candidats et des collaborateurs**.

Pour faire face à l'à-venir qui se présente et se dirige vers les bonnes orientations, en tant que dirigeant, il va vous devenir de plus en plus **nécessaire de piloter des diagnostics complets et profonds de votre organisation afin de disposer d'informations fiables et spécifiques permettant à votre entreprise d'attirer des candidats et de fidéliser les collaborateurs, tous âges confondus**.

Les moins de 25 ans fonctionnent ainsi de plus en plus dans le « et » et non plus le « ou » des générations d'avant, dans une sorte de constellation d'archipels qu'ils vivent à la fois en parallèle et en simultanément. Les profils comportementaux auxquels nous aurons de plus en plus à faire, au travers de tendances existantes, représenteront eux aussi une forme de constellation d'archipels comportementaux.

VERS « L'ENTREPRISE ARCHIPEL » : CINQ MODÈLES CULTURELS D'ORGANISATION ?

	LA LOYAUTÉ	L'EMPLOYABILITÉ	LA COMMUNAUTÉ DE MÉTIERS	“ L'ENTREPRISE PLATEFORME ”	“ L'ENTREPRISE ARCHIPEL ”
	Savoir faire artisanal (métier)	Savoir comprendre	Savoir combiner	Savoir maximiser	Savoir arbitrer
Marché	Stable (peu de concurrents)	Risqué (clients hors des frontières)	Risqué et mondialisé	Très risqué (beaucoup de concurrents)	Très risqué (beaucoup de concurrents)
Population type	Entrepreneurs familiaux, salariés	Cadres mobiles salariés	Cadres mobiles salariés et détenant une part du capital	Génération x et y, freelancers	Génération hb, x et y, freelancers, slashers
Nature de l'emploi	Son poste Le père « Tout faire soi-même et connaître parfaitement son métier »	Sa fonction Les pairs « Devenir transversal et polyvalent pour continuer de faire carrière sur le marché du travail »	Sa place dans un réseau professionnel qui valorise les compétences rares (talents) Les talents « Pouvoir compter sur un vaste ensemble de relations pour exercer son art et entretenir sa réputation »	Sa contribution Les collègues « Compter sur la plateforme pour trouver ses clients »	Ses lieux de travail multiples et ses rôles professionnels différents Les pairs « Diversifier ses types de compétences au fil des jours et des missions »
Type de leader	Chef La logique de l'honneur	Manager La logique du contrat	Coach La logique du consensus	Chef La logique de disponibilité	Acrobate La logique du rebond
Valeurs	Conformité et forte implication Sécurité de destin	Efficacité Mobilité géographique, professionnelle et familiale Réputation auprès de chasseurs de têtes et de réseaux d'anciens (écoles et anciennes entreprises)	La carrière comme « une épopée » Plaisir de l'activité, vivre des « moments rythmés », distance sarcastique Forte imbrication entre trav. Et ht Foi dans les technologies pour être utile à l'humanité toute entière (perspectives du transhumanisme et d'un univers ultra-robotisé)	Forte interdépendance Gestion de la communication asynchrone/synchrone	Possibilités de travailler là où l'on veut Chevauchement intense des sphères personnelles et professionnelles Possibilités de co-working
Rémunération	Fixe	Fixe + variable	Participation au capital / salarié/entrepreneur/actionnaire - stock-options	Faible fixe Forte part variable	Plusieurs sources de rémunération (honoraires, salaires, primes...)
Nature des relations	Relations hiérarchisées Je sais ce que j'ai à faire Communication orale et informelle avec les anciens	Contractualisation dans le détail / décisions écrites Formalisation systématique Reporting	Coproduction d'une œuvre/projets limités Large consultation des acteurs « On ne quitte jamais vraiment la communauté de destin »	Relations hiérarchisées et de court terme Auto-pression et solitude face à la performance	Sentiment d'être responsable de sa vie Liberté de dire non, de refuser, de s'organiser... « On marie les contraires et chaque jour est un jour nouveau ! »
Nature de l'influence	Commandement Rendre service... / vocation	Influence Au service de... / mission à remplir	Confiance	Réactivité	Indépendance

Pour les entreprises et les dirigeants

« **L'entreprise archipel** » est, selon nous, **une des solutions pour faire face au monde VUCA dans lequel nous vivons et à toutes les différences qui existent et avec lesquelles les entreprises et leurs dirigeants doivent jongler.**

Nous la travaillons avec le sociologue et ancien DRH Philippe Pierre¹, qui en a développé le concept, et l'appliquons pour FuturGo.

Dans cette approche, que nous développons au sein de FuturGo et dans nos conseils, nous invitons et accompagnons les dirigeants d'entreprise à **ouvrir leur modèle actuel** : celui de la loyauté, de l'employabilité, de la communauté de métiers ou de « l'entreprise plateforme », **à celui de « l'entreprise archipel »**. Nous sommes persuadés, avec Philippe Pierre, qu'il sera **nécessaire à l'avenir de faire cohabiter ces différents modèles dans une logique d'organisation apprenante**. (Vous trouverez en fin de rapport un comparatif de ces différents modèles et les mesures concrètes de l'organisation apprenante).

Dans le mode de l'entreprise archipel :

- le rôle du dirigeant et des managers est avant tout de savoir arbitrer ;
- tous les types de population sont accueillis et mis au travail : tous les âges, freelancers, slashers ;
- les lieux de travail sont multiples : dans les locaux de l'entreprise, en co-working dans des tiers lieux et sur tout le territoire ;
- les recrutements ne sont plus sectorisés et géolocalisés ;
- les rôles professionnels sont différents ;
- il y a diversification des types de compétences au fil des jours et des missions
- les sources de rémunérations sont plurielles et de préférence

équitables (salaires, honoraires, primes...);

- le chevauchement des sphères personnelles et professionnelles est accueilli ;
- la responsabilité individuelle est valorisée ;
- la liberté de dire non, de refuser, de s'organiser... est offerte ;
- on accueille et accepte la contestation et la critique « bienveillante » à tous les niveaux ;
- chaque jour est un jour nouveau ;
- l'indépendance est acceptée.

Cette organisation vous donnera la possibilité de développer une attractivité, un recrutement, un onboarding, un développement des compétences, une fidélisation et un outbarding, ces « touches de piano RH » comme les appels Philippe Pierre, qui répondent aux besoins des différents types de population et de leurs comportements en entreprise, au travail et dans la vie.

Elle vous permettra, bien évidemment, de **prendre en compte les profils multiples des 16-25 ans, mais aussi ceux des plus anciens**. Elle permettra aussi **l'adaptation in vivo aux éventuels nouveaux comportements qu'apporteront les moins de 16 ans lorsqu'ils arriveront sur le marché du travail.**

Une telle organisation demandera de votre part, de vos RH et de vos managers : psychologie, écoute, compréhension, souplesse, agilité et flexibilité.

¹ [Philippe Pierre](#), sociologue expert en management interculturel et organisations apprenantes, ex-DRH opérationnel de grands Groupe et associé de FuturGo.

« Les résultats de l'étude corroborent ce que nous relevons dans nos différentes analyses. "les 16-25 ans" sont en attente de sens, de flexibilité, d'horizontalité, de diversité dans les missions mais cette tendance n'est pas nouvelle. Elle s'accroît avec les années et l'entrée sur le marché du travail de nouvelles générations, mais elle est également présente parmi les individus de la génération X qui, eux aussi, sont en demande d'émancipation des codes traditionnels de l'entreprise. »

(Thibaud Martin, CEO de Jubiwee)

« Il est également intéressant de noter que les Z sont particulièrement sensibles à la liberté. Une liberté qui doit leur permettre de s'organiser dans l'espace, grâce au co-working et au télétravail, dans le temps, avec l'organisation de leurs horaires de travail, et dans leurs différentes activités professionnelles. »

(Mathilde Le Coz, Directrice Développement des talents & innovation RH)

« En France, les salariés sont affirmatifs : l'entreprise est plus qu'un lieu de travail, c'est un lieu de vie organisé autour de davantage de flexibilité, aussi bien en termes de gestion du quotidien (horaires souples, télétravail...) qu'en termes d'organisation du travail (mode communautaire, hiérarchie plate...) et de relations (management inclusif, collaboration...). »

(Laurence Monnet-Vernier et Christelle Teneveau, Cabinet Deloitte)

VERS L'ORGANISATION APPRENANTE...

Des mesures
concrètes

Une mesure

RÉDUCTION DU POIDS MANAGÉRIAL

Faire évoluer les symboles liés au statut : place de parking, espaces réservés pour déjeuner, meilleur équipement en fonction de la hiérarchie...

2ème mesure

SUPPRESSION DES CONTRÔLES INUTILES

- Abandonner le contrôle de la présence
- Supprimer tous les postes dont la seule justification est le contrôle des autres
- Supprimer le reporting et le remplacer par du feed-back régulier
- Sensibiliser à la déconnexion
- Donner libre accès aux fournitures de bureau, aux boissons et aux coupe-faim



3ème mesure

CRÉATION D'UN COLLECTIF D'ENTREPRISE

- Favoriser la confiance en étant transparent sur les résultats et l'actualité de l'entreprise
- Organiser des événements conviviaux et du team-building
- Libérer la parole et l'écoute active
- Appartenir à l'entreprise quelque que soit le contrat de travail
- Mettre en place un Shadow Comex

4ème mesure

INNOVATION PARTICIPATIVE

- Ouvrir à la possibilité de monter ou de s'engager dans un projet sur la base du volontariat
- Dédier du temps à son équipe pour s'oxygéner, innover...
- Solliciter la totalité des collaborateurs pendant l'élaboration stratégique
- Supprimer les fiches de postes et les remplacer par des missions
- Définir des parcours de carrières différenciés et des possibilités d'auto-développement pour tous les collaborateurs



5ème mesure

AMÉNAGEMENT DES ESPACES DE TRAVAIL

- Incarner l'identité de l'entreprise dans l'identité visuelle des locaux
- Ouvrir des espaces facilitant le bien-être : salle de sport, salle de détente, conciergerie, crèche...

6ème mesure

ORGANISATION DU TÉLÉ-TRAVAIL

- Ouvrir des possibilités de télétravail à la majorité des collaborateurs (pas de jours imposés, pas de contrôle des plages horaires d'activité...)
- Mettre à disposition un catalogue d'espaces de co-working accessibles
- Mettre en place un réseau de bureaux déconcentrés permettant aux collaborateurs de travailler dans un autre bureau de l'entreprise



La classification
X, Y, Z, et BB :
a-t-elle réellement
du sens ?



ENTRETIEN AVEC DAVID LAMBERT, PRÉSIDENT DE FUTURGO

Mettre en question la classification X, Y, Z et BB, comme vous le faites au début de votre mé-taétude, vous ne trouvez pas que vous y allez un peu fort ?

Ça pourrait, oui, mais non ! (sourire) tout au contraire, je pense même qu'il est temps de sortir de ce débat qui, à mon sens, est stérile. En se focalisant sur les générations sans prendre en compte et mettre en avant les variantes existant au sein d'une même tranche d'âge, les études faussent leur champ de compréhension. C'est d'ailleurs pareil pour les convergences entre différentes tranches d'âge qui ne sont pas prises en compte. De plus, en affirmant leurs résultats, et parfois de manière cavalière, elles génèrent des stéréotypes et des biais de perception qui ne correspondent pas à toutes les réalités. Elles finissent parfois par être trompeuses.

Laissez-moi vous donner un exemple. Dans les études, on peut parfois tomber sur des affirmations généralisées faites sur un fait particulier à partir d'un taux inférieur à 50%. Personnellement je ne trouve pas cela normal. Et pourquoi cette affirmation ? Parce que les X et les Y ont un taux encore plus bas. Alors, dire comme je peux parfois le lire dans ce type de cas : « les Z sont... » n'est-ce pas trompeur ? Ils auraient dû écrire « par rapport aux Y et aux X, les Z sont... », là ce serait juste et ne risquerait pas de créer des stéréotypes ou des biais de perception !

Mais ils ne l'ont pas fait. C'est sûr, ça n'est pas marketing, ça vend moins ! Combien y a-t-il d'affirmations qui ont été ainsi faites et véhiculées dans les médias, faisant alors réalité à force d'être martelées alors que c'est faux ? Dans notre manière d'aborder et de rédiger le rapport, nous avons essayé de contrebalancer cela.

Pourquoi du transgénérationnel alors que tout le monde parle d'intergénérationnel ?

Le préfixe inter est paradoxal en soi. Il exprime à la fois l'idée de relation, de réciprocité, et celle de séparation. Or, si vous y prêtez attention, l'idée qui domine lorsque l'on en parle dans les médias, c'est beaucoup plus celle de la séparation. D'ailleurs, c'est la posture majoritairement prise, même si dans les faits on souhaiterait autre chose. À notre sens, cela alimente donc les incompréhensions et quiproquos. Avec le préfixe trans, vous êtes dans l'idée de passage d'un état ou d'un lieu à un autre, de passer au travers aussi. Or, lors d'un passage, quel qu'il soit, on s'enrichit de ce par quoi l'on passe, que ce soit des cultures ou des âges différents du nôtre. Parler de transgénérationnel, selon nous, invite donc à prendre une nouvelle posture sur le sujet. Et tous cas, en en parlant ainsi, c'est notre souhait d'emmener les individus vers cela.

Les 7 sources que vous présentez sont extrêmement intéressantes. A ma connaissance, votre méta-étude est la première à en parler. Mais, dans le même temps, ça ne semble pas nouveau, non ?

Non, en soi ce n'est pas nouveau, vous avez tout à fait raison. Dans les sciences humaines, nous savons que les individus se construisent à partir de l'environnement dans lequel ils vivent et au travers des événements marquants qui traversent leur période de construction. Là où c'est nouveau et particulier, c'est que c'est beaucoup plus rapide. En l'espace de cinq ans, vous pouvez voir des évolutions entre les âges là où avant la moitié des années 90 il en fallait 10 à 15, voire plus. Les évolutions existaient, c'est certain, mais elles se faisaient dans le temps, plus progressivement.

Lorsque j'ai lu le rapport, je l'ai trouvé très riche, mais en même temps j'ai eu la sensation qu'il y manquait quelque chose. Cela a du sens pour vous ?

Tout à fait, ce travail que nous avons fait était à la fois intéressant et frustrant. Intéressant, car ces tendances, même si elles sont à nuancer et à questionner, ont du sens et parlent des réalités d'une partie de ces jeunes. Mais frustrant, par la forme et le contenu des études de références à notre disposition. Elles nous donnent une vision d'ensemble, ce qui est déjà bien, mais nous ne trouvons pas ça suffisant. Elles ne nous permettent pas de vraiment comprendre les réalités de ces évolutions comportementales.

Qu'est-ce qui pourrait donc y manquer ? Qu'auriez-vous aimé y trouver et qui ne s'y trouve pas ?

Oh la la, plein de choses ! (grand sourire) Aller, je vais vous faire une petite liste. Déjà de segmentariser au sein des tranches d'âge entre les différents types de population comme l'a fait l'étude de 2017 dont j'ai parlé dans l'avant-

propos, mais en allant plus loin car c'est un très bon analyseur des limites de la majorité des études existantes. Ensuite, quid des segmentations régionales, des niveaux d'étude et des différences d'origines sociales ? Qu'en est-il dans les zones rurales, dans les zones à bassin d'emploi peu développé, pour celles à faible qualification ? Que se passe-t-il pour celles et ceux qui ne peuvent choisir et se retrouvent dans une entreprise qui ne respecte pas leur valeur ? Quel impact pour l'entreprise et pour leur développement professionnel et personnel ? Quid des interconnexions entre les âges ? Quelles zones de frictions, pouvant exister ou émerger, seraient à gérer ou anticiper dans les entreprises ? Comment optimiser les différences pour en faire des leviers de performance et de développement pour tous, entreprises, dirigeants, managers, collaborateurs, pour tous les âges ? Je préfère m'arrêter là ! C'est déjà pas mal, non ?

Voyez-vous, pour nous, comprendre les jeunes, ce n'est pas uniquement connaître et avoir conscience de leurs comportements, c'est aussi comprendre les interactions avec les autres réalités qu'ils côtoient.

Mais que faudrait-il donc faire pour disposer de tout cela, pour disposer des moyens de comprendre ces jeunes ?

Il faut penser autrement, faire ce pas de côté qui ouvre les champs de possible, qui invite à l'innovation. Et l'innovation, ce n'est pas que dans la technique qu'elle existe et qu'il faut la faire. Elle est aussi nécessaire et existe dans le fonctionnement d'un service ou d'une direction, dans la manière de manager, dans l'organisation de l'entreprise, dans la manière de mener une étude. C'est d'ailleurs ce que nous proposons avec l'entreprise archipel, développé par Philippe Pierre, un de nos associés, organisations que nous expérimentons chez FuturGo d'ailleurs.

Si j'ai bien compris, dans le cadre du travail que je fais pour vous, c'est aussi ce que vous faites avec votre projet d'étude.

Tout à fait, une partie de l'ADN de FuturGo c'est se projeter dans l'avenir et être innovant. En fait, on est convaincus que pour faire face aux changements à venir, il devient nécessaire que les entreprises et leurs dirigeants innovent et s'autorisent à faire des « pas de côté ». Dans cet esprit, il nous est apparu que pour comprendre ces jeunes et leurs interactions avec leurs aînés il était devenu nécessaire de penser le sujet autrement. Nous avons donc décidé de le faire de manière globale et holistique à partir de modalités innovantes.

Mais encore ?

Oui, je sais que je vous ai dit que je vous décrirai cette dernière lorsque le temps de la communication sera venu. D'ici là, c'est confidentiel. Ce que je peux tout de même vous dire, c'est que nous sommes bien en train de lancer notre étude « générations et évolutions du travail : quelles réalités, quelles conséquences et quelles actions ? », qu'elle se fera en trois étapes, qu'il y aura du monde qui va travailler dessus et qu'elle durera environ sept mois, si la pandémie ou d'autres aléas ne viennent pas retarder le travail. Une présentation du rapport d'étude pourrait donc être envisageable aux environs de fin juin début juillet 2022 je suppose.

Propos recueillis le 24 novembre 2021 par
Sabrina Chabaud, Content manager de FuturGo

« Dans les 50 dernières années, il était attendu que “Les jeunes” fassent mieux que “Leurs aînés”. “Ce sont les premiers” pour lesquels ce ne sera pas nécessairement vrai. Arrivés au beau milieu d’une crise mondiale de l’environnement et d’une pandémie de coronavirus, “les 16-25 ans” continuent néanmoins de négocier avec cette vieille injonction d’Auguste Comte : chaque génération est appelée à faire mieux que la précédente. Et devant eux, le chantier paraît alors immense et accablant, en plus d’être immérité, comme en témoignent les idées de dette environnementale ou de dette Covid, reçues en douteux héritage. »

Lisa Strohschein, sociologue



SOURCES

Dix études et une enquête à partir desquelles cette mét-aétude a été réalisée.

- Barnes&Noble College. (2019). *Getting to know Gen Z*.
- Bofa Globla Research. (2020). *Ok Zoomer ! Gen Z Primer*.
- Deloitte. (2021). *The Deloitte global 2021 millennial and gen Z survey*.
- Icims Insights. (2021). *Classe of 2021 Report*.
- Kahoot. (2018). *Kahoot!'s annual EdTrends Report for Corporate Trainers : how to train and inspire Gen Z*.
- Marriault, C. et Vairet, F. (2021). Narcissiques, matérialistes, désinformés... Ces clichés à démonter sur la génération Z. Les Echos Start.
- Movin'on et Kantar. (2020). *La mobilité vue par la jeune génération, dans un monde (post) covid*.
- Nishizaki, S et DellaNeve, J (2021). *Working with Gen Z*.
- Oxford Economics. (2021). *Gen Z's role in shaping the digital*.
- Squarespace. (2021). *Gen Z find digital life more important and memorable than in-person life*.
- WP Engine and CGK (The Center for Generational Kinetics). (2020). *Génération influence*.

OUVRAGES DES AUTEURS CITÉS

- Chaminad Benjamin. (2019). *Attirer et fidéliser les bonnes compétences*.
- Dupuis François. (2020). *On ne change pas les entreprises par décret. Lost in management 3*.
- Gentina Elodie et de Delecluse Marie-Eve. (2018). *Génération Z - Des Z consommateurs aux Z collaborateurs*.
- Grant Hilary Brenner. (2020). *Making Your Crazy Work for You: From Trauma and Isolation to Self-Acceptance and Love*.
- Olivier Daniel et Tanguy Catherine. (2017). *Génération Y et Z, le grand défi intergénérationnel*.
- Soulié Elisabeth. (2020). *La Génération Z aux rayons X*.
- Zerouki Rachid. (2021). *Les incasables*.

À PROPOS DE FUTURGO



RESEAUX SOCIAUX



TELEPHONE

01 89 47 03 39

SITE WEB & EMAIL

Site web : www.futurgo.fr

Email : contact@futurgo.fr

FuturGo est un cabinet de conseil et de services qui s'inscrit dans la prospective, l'innovation et la prise en compte des réalités professionnelles et sociétales.

Notre objectif est de répondre aux enjeux d'adaptation des PME dans ce monde du travail, de plus en plus VUCA (Volatile, Uncertain, Complexe et Ambigu), où tout évolue de plus en plus vite.

Avec toute l'équipe, nous nous adaptons aux réalités qui se présentent à nous, respectant ainsi nos valeurs et nos engagements qualité.

Il est important pour nous d'expérimenter et de vivre ce que nous proposerons à nos clients. Ainsi, FuturGo sera le premier laboratoire de nos idées.

C'est ainsi que nous garantissons un engagement au plus près de nos clients et de nos partenaires.