



« Les jeunes attendent de leur manager de la transparence, de la confiance et de l'autonomie »

Entreprise



mardi 4 avril 2023, par **Fabienne Broucayet**

Quelles sont les attentes et les ambitions des jeunes générations démarrant leur vie professionnelle ? Une étude menée par **l'Edhec** NewGen Talent Centre, en partenariat avec les associations du G16 Careers (1), répond à cette question en décryptant les aspirations de diplômés de grandes écoles ayant moins de 6 ans d'expérience (2). Leurs principaux moteurs d'engagement : l'intérêt des missions confiées, l'ambiance au travail et l'aventure collective. Deux leviers sur lesquels les managers peuvent agir concrètement au quotidien. Explications.

Pour la première fois les associations de diplômés de grandes écoles d'ingénieurs et de management se sont regroupées pour étudier précisément les débuts de carrières de leurs alumni et répondre aux questions des recruteurs : qu'est ce qui attire, fidélise et engage les jeunes générations de diplômés aujourd'hui ? « *Ce nous a le plus surpris, c'est tout d'abord que les jeunes se retrouvent peu aujourd'hui dans le profil compétiteur traditionnellement associé aux grandes écoles*, souligne Manuelle Malot, directrice de **l'Edhec** NewGen Talent Centre. *Ils se retrouvent davantage dans le profil engagé, qui est motivé par les enjeux du monde et l'utilité de sa mission, ainsi que par le profil intra/entrepreneurs, animé quant à lui par le challenge et la liberté d'action.* » Pour Marguerite Gallant, Directrice générale d'HEC Alumni, « *les jeunes ont une vision moins linéaire et moins lisse que leurs aînés, ils ne parlent plus de carrière, mais de parcours de vie dans lequel aspirations professionnelles et personnelles se mêlent.* »





Autre enseignement de l'étude : 44 % des jeunes diplômés sont principalement motivés par le développement d'une expertise. « *Cela ne veut pas dire qu'il y a une désaffection pour le management, mais qu'ils préfèrent d'abord devenir légitimes dans un domaine en développant leurs compétences, avant de manager une équipe*, précise Manuelle Malot. *Contribuer utilement à la société et avoir des revenus élevés complètent le podium en matière d'objectifs professionnels.* » L'envie d'avoir un impact positif sur le monde par le travail ne date pas de la crise du Covid, mais est une tendance qui prend de l'ampleur depuis 2017/18, avec notamment la loi PACTE et le Manifeste pour un réveil écologique qui avait alors rassemblé plus de 36 000 signatures.

Une quête de flexibilité

Concernant le statut, le salariat reste largement plébiscité (85 %) pour démarrer sa carrière, mais les statuts d'indépendant et d'entrepreneur progressent (même s'ils restent très minoritaires, à hauteur de 6 % chacun). La condition pour s'épanouir ? La flexibilité, davantage en termes d'horaires de travail que de lieux. La semaine de 4 jours séduit ainsi un jeune sur quatre. Les attentes des jeunes diplômés vis-à-vis du management plaident en faveur d'un manager proche de son équipe, à l'écoute, avec une posture de coach. « *Ils attendent de leur manager de la transparence, de la confiance et de l'autonomie. Le manque de confiance est à l'inverse un facteur déterminant de désengagement dans les verbatims que nous avons recueillis* », explique Manuelle Malot.

La raison d'être de l'entreprise, un puissant levier pour attirer et fidéliser

A l'échelle de l'organisation, deux enjeux clés ressortent de l'étude : l'intégration, avec seulement un jeune interrogé sur deux ayant le sentiment d'avoir bénéficié d'un dispositif d'accueil spécifique à son poste, et l'élaboration d'une raison d'être, avec 71 % expliquant qu'elle pourrait les inciter à rejoindre une entreprise. « *La raison d'être détrône la marque employeur*, insiste Manuelle Malot. *Les jeunes font confiance à l'entreprise, mais souhaitent la transformer en profondeur, en faire le véhicule de leurs engagements en faisant entendre leurs voix et en exigeant plus d'éthique.* » Jamais satisfaits les jeunes ? Pas du tout ! Ils sont 85 % à estimer que leur emploi actuel, ou leur dernier emploi, leur a permis de s'accomplir professionnellement. Un pourcentage qui descend à 75 % si l'on s'intéresse à l'épanouissement personnel. En cause : un temps de travail trop important et une pression trop forte.

(1) HEC, Sciences-Po, Em Lyon Business School, ENS, Mines, Polytechnique...

(2) Enquête réalisée par **IEDHEC** NewGen Talent Centre en octobre et novembre 2022 auprès de diplômés des grandes écoles du G16 Careers : 2 099 réponses de diplômés de moins de 6 ans d'expérience ont été analysées.

