

Génération Z : la confiance plus que la distance

Sans télétravail, pas de recrutement de moins de 30 ans ? Pas si simple... Certes, cette jeune génération considère en majorité le travail à distance comme un acquis. Mais elle clame surtout son besoin de confiance et d'autonomie.

D«Du présentiel à 100% ? Ça n'aurait aucun intérêt pour mon poste, assure Antoine, 27 ans. Il s'agirait juste d'un "ego trip" de patron qui ne donne envie ni de postuler ni de rester !» Cet ingénieur chimiste, consultant dans une multinationale de l'agroalimentaire, ne mâche pas ses mots. La société qui l'a recruté à distance en 2021 lui donne pas mal de liberté pour choisir ses missions et il privilégie les clients qui lui permettent de partager son temps entre son domicile et le bureau. «Celui chez qui je travaille à plein temps depuis deux ans se trouve à une heure et demie de chez moi. Nous gérons cette contrainte en bonne intelligence, explique-t-il. J'essaie d'être présent au minimum les lundis après-midi, pour une réunion d'équipe dans une salle réservée à cet usage.» Selon Antoine, ce deal met de l'huile dans les rouages de la relation de travail. Il n'a plus de difficulté pour prendre un rendez-vous médical avant de retravailler de chez lui dans la soirée. Cette souplesse ne fait que des gagnants, assure-t-il. Par exemple, il n'a quasiment jamais demandé un arrêt maladie : «En cas de gastro ou d'angine, je travaille moins, mais je peux envoyer des mails et éviter de bloquer l'avancée d'un projet

collectif.» Ce qu'Antoine, comme beaucoup de jeunes collaborateurs, cherche avant tout dans un job : de la flexibilité et une relation de confiance. Le télétravail n'en est qu'un des instruments. Le jeune ingénieur avoue même envisager sereinement de retravailler en présentiel si l'entreprise est proche de son domicile. En revanche, une culture du présentisme où «il faudrait s'expliquer en quittant le bureau à 17 heures ou faire semblant d'être occupé pour partir avec tout le monde», très peu pour lui ! Manuelle Malot, directrice des carrières de [d'Edhec](#) et à la tête du NewGen Talent Center de l'école, confronte depuis dix ans les aspirations des jeunes diplômés à la réalité de l'entreprise. Elle l'affirme : «La confiance est devenue incontournable et dépasse la question du télétravail. Une enquête récente, menée auprès de 2 000 diplômés de différentes écoles, ayant moins de six ans d'expérience, montre que les horaires flexibles et le travail asynchrone sont recherchés en priorité. Beaucoup plus que la liberté de choisir chaque jour le lieu d'exercice de l'activité», détaille-t-elle.

Qualité de vie et flexibilité

Interdire le télétravail sans justification ? Un risque pour les employeurs, car les jeunes actifs y voient le symptôme d'un management autoritaire. Idem en ce qui concerne les jours de présence imposés. «Les candidats posent désormais des questions suffisamment précises, notamment sur le télétravail et le travail hybride, pour se faire une idée du management – ou des risques de micromanagement – pratiqué chez leur futur employeur», confirme Hymane Ben Aoun Fleury, présidente de la commission conseil en recrutement du Syndicat professionnel du conseil (Syntec). Ce qui leur importe le plus au moment de postuler, selon une enquête Indeed réalisée fin 2022 : après la rémunération, qui reste le premier critère, l'environnement de travail. Soit la qualité et la localisation des locaux ; les garanties en matière de flexibilité ●●●



●●● (souplesse des horaires, choix des jours de congé) et l'équilibre vie privée-vie professionnelle. Un tir groupé autour de la qualité de vie et de la relation de travail, avant même l'intérêt des missions et les engagements de l'entreprise. «Cela se justifie aussi économiquement du fait du coût et de l'éloignement des logements, analyse Eric Gras, spécialiste du marché du travail de la plateforme de recrutement Indeed. Le présentiel a un coût élevé.»

Quid du télétravail en lui-même ? Le sujet divise la Gen Z. «Ceux qui ont achevé leurs études en confinement ont à la fois le goût et le dégoût, constate Christophe Xerri, responsable des carrières des anciens de Centrale Lyon. Très peu recherchent un emploi en distanciel à 100% et, pour beaucoup de ces jeunes professionnels, l'activité au bureau offre des conditions de travail plus sereines que dans un petit appartement ou une colocation.» On s'en souvient, le full remote des périodes de confinement a principalement mis en difficulté les plus jeunes actifs, privés de la culture d'entreprise et des informations transmises lors des débriefs informels entre collègues. Eglantine, 24 ans, a terminé cette année un master en conception-animation et effectue un stage dans un petit studio installé dans un coworking parisien. Elle privilégiera l'employeur qui l'accueillera à plein temps dans ses locaux. «En début de carrière, ça me semble important, explique-t-elle. J'ai besoin de bien connaître les gens avec qui je travaille, même si je dois faire une heure de trajet. Chez moi, je risque de me retrouver dans un environnement trop cosy. Et j'ai besoin d'une rupture pour travailler efficacement.» Ses priorités : un bon salaire, un patron qui lui fait confiance et des relations de travail de qualité.

Une équation délicate à résoudre pour les employeurs contraints, s'ils veulent séduire ces trop rares entrants sur le marché du travail, de trouver le bon équilibre présentiel-distanciel. Certaines entreprises délèguent à leurs managers l'organisation du travail hybride. C'est le cas de la société d'audit Mazars (lire page 57), Avec un effectif de 4 500 collaborateurs, dont la moyenne d'âge est de 29 ans, elle impose une présence sur site d'au moins 20% du temps de travail, évaluée sur le mois. C'est aux managers d'organiser cette hybridation en donnant du sens à la fréquentation des locaux. «C'est une nouvelle tâche, assez délicate, dans laquelle nous les accompagnons avec beaucoup de formations», précise Mathilde Le Coz, DRH.

Chez Aresia, ETI de 670 salariés qui travaille pour l'aéronautique et où certains postes de production ne sont pas télétravaillables, «la direction a émis une directive générale de un à deux jours de télétravail possibles au sein des services fonctionnels, mais laisse les sociétés du groupe préciser l'organisation du travail après avoir tiré un bilan de la façon dont se sont organisés les managers et les collaborateurs». Chez Indeed, pas de contraintes particulières, mais la direction veille à proposer aux amateurs des temps collectifs, par exemple en inscrivant à l'agenda des semaines spécifiques pour donner aux salariés qui le souhaitent l'occasion de se retrouver plus nombreux au bureau – les collaborateurs les surnomment «fashion weeks».

Luxe et lounge

Certaines entreprises ont, de leur côté, adopté une autre recette pour «pimper» le présentiel : faire du travail de bureau une nouvelle expérience, parfois luxueuse. BNP, Orange, Onepoint, Sanofi, Société générale : de nombreux immeubles haut de gamme sortent ou sont sortis de terre ces derniers mois. Sur le pont, les directeurs de l'environnement de travail : «Nous avons perdu en cohésion d'équipe durant la crise, estime Séverine Pilverdi, qui assume cette fonction chez de BNP Paribas Real Estate et préside l'Idet, association professionnelle de tous les acteurs des environnements de travail. Beaucoup d'entreprises font désormais de l'accueil un élément de leur culture, avec des services comme une conciergerie, un espace fitness...» Le nouveau siège de BNP Paribas situé sur l'île Seguin, à Boulogne – baptisé Métal 57 en hommage à l'usine Renault anciennement installée là –, est doté d'un «food court» de 5 000 mètres carrés ouvert sur la ville, qui accueille cinq espaces de restauration et d'un café lounge en rooftop. Le flex office est bien sûr de rigueur, avec 0,5 bureau par personne, mais de nombreux espaces collectifs, dont une rue intérieure, favorisent les échanges. Même priorité à l'accueil, chez Sanofi : les bureaux de l'avenue de la Grande-Armée disposent d'un «hospitality manager» haut de gamme, l'ancien directeur de l'hôtel Raphaël. L'offre de restauration diversifiée est là aussi au programme, un service auquel, selon l'Idet, les jeunes générations sont sensibles. Bref, la vie de palace pour ceux qui acceptent de venir au bureau... ■

Par Guillaume Le Nagard

