CARRIÈRE

Le travail, tremplin des ambitions plurielles des nouvelles générations

Par Manuelle Malot, Geneviève Houriet Segard

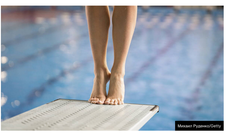
Cet article est réservé aux abonnés

Les difficultés de recrutement donnent voix aux ambitions multiples des jeunes diplômés. L'entreprise est le témoin privilégié de cette évolution prometteuse d'une relation au travail renouvelée et apaisée.

Enregistrer l'article

Temps de lecture : 7 min

Publié le 13/04/2024 et modifié le 17/04/2024


Meeen Pyjawa/Getty

L'abonnement Harvard Business Review France

Lire mon magazine

Partager
Twitter
Poster
Envoyer
Copier le lien

Depuis plusieurs années, médias et consultants se plaisent à déprécier la relation au travail des **nouvelles générations** de diplômés qu'ils décrivent désengagés, réfractaires à l'autorité, individualistes et plus intéressés par leurs loisirs que par leur carrière. Osant la « grande démission », la « **démission silencieuse** » ou encore la « démission bruyante », les **jeunes générations** seraient les responsables des désorganisations que subissent leurs aînés dans les entreprises.

Selon **une étude publiée par la Chaire FTT de l'École des Mines en 2023**, la majorité (56 %) des plus de 50 ans considèrent que leurs cadets sont **paresseux** et ils sont 54% à considérer qu'ils manquent de respect envers les entreprises. Un constat également partagé par leurs managers, selon un **rapport de Terra Nova** (2024) : la quasi-totalité d'entre eux (93%) considèrent que les jeunes ont un rapport différent au travail, et près des deux tiers (64%) estiment qu'ils sont moins respectueux de leurs aînés.

Ces mêmes publications et celles **de l'EDHEC NewGen Talent centre** buttent en brèche ces stéréotypes en dévoilant l'importance du travail pour les jeunes. Ainsi près de 9 jeunes diplômés sur 10 (89%) perçoivent leur carrière comme une aventure collective plutôt qu'individuelle, témoignant ainsi de leur engagement envers des objectifs communs. Et 56% d'entre eux considèrent que le travail en équipe est la pratique la plus efficace pour une intégration réussie.

Même constat pour le traditionnel argument selon lequel les jeunes seraient exclusivement motivés par des gains financiers. Seulement 13% des jeunes entrant sur le marché de l'emploi estiment que des revenus élevés constituent la priorité numéro un dans leur carrière. Leur premier objectif se tourne plutôt vers l'acquisition de compétences (33%) et la contribution utile à la société (31%).(4) De même, contrairement aux idées reçues, leur rapport au travail est largement positif, avec 85,9% des nouvelles générations qui estiment que leur emploi leur permet de s'accomplir professionnellement (« **Débuts de carrière des jeunes diplômés des grandes écoles - Attentes, ambitions et engagements** », EDHEC NewGen Talent centre, 2023).

Harvard Business Review
Partenaire

Des jeunes générations plus engagées que ne le pensent leurs aînés

Ces études démontrent bien que cette jeune génération n'est pas simplement en quête de stabilité professionnelle, mais aspire en même temps à contribuer activement à la société. Non seulement les jeunes se dessinent comme étant ambitieux et déterminés au travail, mais aussi conscients des enjeux sociétaux. Pour renforcer leur engagement, ils accordent une importance égale à l'alignement de leurs valeurs avec celles de l'entreprise et à un travail ambitieux et challengeant (éléments très importants pour 51% d'entre eux).

Considérés par leurs aînés comme étant plus demandeurs de télétravail, contribuant à accentuer cette image du jeune peu investi, les chiffres montrent que les jeunes générations sont surtout intéressées par l'autonomie au travail (pour 80%). Pour eux le télétravail est avant tout un signe de la confiance accordé par leur employeur mais c'est le présentiel qui nourrit le lien social et leur développement professionnel, premier objectif de carrière (« **Du campus au bureau : comment les NewGen veulent apprendre et travailler ?** », EDHEC Business School / Mazars, Janvier 2023).

Les jeunes se montrent d'ailleurs légèrement moins enclins à adopter le modèle de travail hybride, soit un ou deux jours par semaine en télétravail, avec 66% d'adhésion, contre 69% chez leurs aînés (50-44 ans) selon l'étude de Terra Nova. Des chiffres qui prouvent surtout que la demande de télétravail n'est pas l'adage des plus jeunes et invitent plutôt à une réflexion approfondie sur les nouveaux modèles de travail.

Une jeunesse aux ambitions multiples

Si le travail est au cœur de la motivation chez les jeunes générations, celles-ci sont en réalité multiples. Les jeunes sont professionnellement ambitieux mais leurs ambitions sont plurielles et protéiformes. S'ils ont très majoritairement une vision positive de l'entreprise, ils n'aspirent pas tous à une même carrière et ne s'imaginent pas s'y épanouir de la même façon.

Plusieurs études de l'EDHEC NewGen Talent Centre explorent et visent à comprendre la diversité des ambitions professionnelles des jeunes générations, d'en révéler les préférences et les potentiels pour l'entreprise. Une typologie des ambitions a été développée sur la base de milliers d'entretiens carrière et d'une analyse factorielle qui a permis de distinguer 5 profils d'ambition spécifiques :

Harvard Business Review
Partenaire

1. **Un profil centré sur les enjeux sociétaux**, motivé par l'intérêt général, la culture et les **valeurs de l'entreprise**, l'utilité de sa mission (nommé « engagé »). Ce sont des défenseurs plus que des conquérants, ils se décrivent comme étant plutôt dans la réflexion que l'action et sont intéressés par une économie de la fonctionnalité.
2. **Un profil centré sur un plan de carrière ambitieux**, motivé par la perspective d'un poste de dirigeant, une responsabilité hiérarchique, une rémunération attractive (nommé « compétiteur »). Ils se définissent comme des conquérants et sont plus intéressés par la propriété que l'usage.
3. **Un profil centré sur l'envie d'innover**, motivé par le challenge, la liberté d'action, **l'autonomie** dans les missions confiées et la conduite de projets (nommé « intra/entrepreneur »). Ils se définissent surtout par l'envie d'action, ils sont des conquérants pour qui la liberté de pensée est importante, et ils se perçoivent comme plutôt intuitifs.

Les profils ne sont pas exclusifs, un jeune peut très bien être un entrepreneur compétiteur ou un compétiteur engagé, mais le type d'ambition dominant permet de mettre en avant une vision de la carrière et des aspirations professionnelles qui sont statistiquement spécifiques à chaque profil.

Cette diversité de motivations montre que les jeunes sont en réalité des produits de leur époque plus ouverte à la mise en valeur de parcours singuliers, et non simplement les héritiers des aspirations plus classiques de leurs parents. Mais leur engagement et leurs priorités ne sont pas moins importants parce qu'ils diffèrent de ceux de la génération précédente.

Les jeunes diplômés ont une vision positive des entreprises mais ils les rendent redevables vis-à-vis des enjeux sociétaux, sociaux et environnementaux. Ils sont convaincus du rôle majeur qu'elles auront dans la transformation de la société. Elles doivent à la fois s'adapter au contexte législatif (loi Pacte, loi sur le devoir de vigilance, CSRD, ...) de plus en plus contraignant et faire évoluer leurs modèles d'affaires pour rester compétitives dans un environnement de plus en plus complexe ! (« **NewGen Newlab - Baromètre des enjeux du premier emploi** », Newgen Talent Centre / Mazars, 2023).

Leur appréciation n'est pourtant pas naïve, si l'entreprise est un lieu d'innovations, de projets et de liens sociaux, elle est aussi vue comme complexe et verticale. Son organisation leur semble le reflet d'un monde ancien qui nécessite des transformations auxquelles les jeunes désirent participer car ils mettent le projet collectif porté par l'entreprise et l'utilité de leur poste comme pourvoyeur de sens

Harvard Business Review
Partenaire

Le sens au travail : la rencontre entre une ambition et un contexte propice à sa réalisation

Selon les économistes Thomas Coutrot et Coralie Perez, le sens au travail, en tant que perception individuelle, nécessite la satisfaction de trois composantes :

1/ un travail où l'on ne s'ennuie pas, qui développe des compétences et procure du plaisir,

2/ des tâches qui sont cohérentes avec ses valeurs,

3/ de la fierté pour son entreprise et le sentiment de faire quelque chose d'utile aux autres.

Le sens au travail résulte donc de la possibilité de réaliser des appétences personnelles que l'on identifie déjà dans les aspirations de carrière des jeunes (« **Redonner du sens au travail, une aspiration révolutionnaire** », dir Thomas Coutrot et Coralie Perez, Seuil, La République des idées, 2022).

Avoir un projet entrepreneurial, avoir un impact positif sur la société ou l'environnement par son emploi, avoir le désir de prendre des responsabilités dans une entreprise, tous ces éléments participent à définir une ambition pour sa carrière et les jeunes attendent de l'entreprise qu'elle leur fournisse le cadre propice à la réalisation de cette ambition et ainsi donner du sens à leur travail.

Prendre en compte la diversité des ambitions professionnelles des jeunes et faire de l'entreprise un monde des possibles pour réaliser ces rêves, sont des éléments clefs pour satisfaire leur besoin de sens au travail, les fidéliser et les engager. C'est ainsi que peut se construire un nouveau rapport au travail apaisé, épanouissant et constructif.

Partager
Enregistrer l'article

Suivre les thèmes associés : formation Management Organisation génération y génération z

Manuelle Malot
Manuelle Malot est directrice Carrières et Prospective de l'EDHEC Business...

Toutes ses chroniques

Geneviève Houriet Segard
Geneviève Houriet Segard a rejoint l'EDHEC Business School en 2015 en...

Toutes ses chroniques