

Recrutement

Gen Z : comment construire le bon lien avec les nouvelles générations ?

Alors que le marché de l'emploi est tendu, la fidélisation des jeunes recrues reste compliquée pour les employeurs. Voici quelques clés pour mieux comprendre et fidéliser cette génération Z.



Soucieux du monde qui les entoure mais volontiers "mercenaires" dès qu'il s'agit d'emploi, aussi prompts à réclamer du sens que des augmentations salariales, avides de formations qu'ils feront fructifier... chez les concurrents ! La fameuse génération Z (20-30 ans) n'en finit pas de dérouter employeurs et managers. Selon l'étude Début de carrière de JobTeaser et du NewGen Talent Centre de l'Edhec Business School (conduite en 2025 auprès de 5 866 étudiants), la durée moyenne d'un premier poste serait de seulement 18 mois – et parfois même moins lorsqu'ils ont effectué leur apprentissage en interne !

🔗 Ils veulent le salaire, mais aussi le sens qui va avec 🔗

Si 60 % des jeunes revendiquent un travail porteur de sens et 44 % attendent des entreprises avec des valeurs fortes, ces critères diminuent de près de 10 points une fois qu'ils sont embauchés. En revanche, la bonne rémunération

(pour 67 %) et les avantages associés (pour 40 %) deviennent des priorités centrales. "Le marché du travail est favorable à ces générations et elles le savent", explique Manuelle Malot, directrice du NewGen Talent Centre. Jusqu'en 2018, la plupart valorisaient l'entrepreneuriat et les responsabilités. Depuis 2019, on assiste à une bascule avec une prise en compte très marquée chez les jeunes des enjeux sociaux, globaux, planétaires. Le nombre d'étudiants se déclarant "compétiteurs" est ainsi passé de 80 % à 43 %. "Ils veulent le salaire, mais aussi le sens qui va avec. De nouveaux paramètres deviennent centraux", confirme Élodie Gentina, docteure en gestion et autrice de *Manager la génération Z* (Éditions Dunod). Parmi ces paramètres, la santé mentale, qui était un tabou avant la crise du Covid. Nombre de jeunes ont vécu cette période de manière isolée et revendiquent aujourd'hui un besoin de bienveillance. Leur engagement se caractérise également par une dimension plus

collaborative et affective, un attachement aux personnes et aux missions, plutôt qu'à l'entreprise en elle-même.

ET DANS LE SECTEUR DE L'OPTIQUE ?

L'édition 2024 du baromètre Premier emploi de Gallileo Business Consulting, réalisée auprès de 362 étudiants du secteur, tend à confirmer ces tendances. Ces talents débutants privilégient des postes aux missions diversifiées (73 %), contre seulement 13 % qui valorisent des postes d'expert. Surtout, les critères liés aux valeurs des dirigeants, à l'autonomie et à la montée en compétences sont ceux qui sont les plus mis en avant – bien loin devant les primes ou les avantages sociaux. *“On sent des aspirations nouvelles, parfois confuses, souligne Sylvine Kohler, à la tête de 8 points de vente et 46 salariés dans la région Loire-Atlantique. Le lien de confiance est plus individuel, mais il prend plus de temps à se consolider.”* Parmi les jeunes opticiens, l'un des défis majeurs réside dans leur gestion et leur engagement au quotidien. Matthieu Bonnet, un opticien âgé de 22 ans évoluant en Alsace et membre actif de l'Association des optométristes de France (AOF), en parle avec conviction : *“Ils sont toujours passionnés, mais il faut savoir les mobiliser avec des compétences et des missions”*.

Des dispositifs d'intégration aux programmes de mentorat ou de VAE, les employeurs n'hésitent pas à multiplier les initiatives pour choyer ces talents exigeants. *“Les entreprises s'adaptent, constate Manuelle Malot. Elles font preuve de pédagogie dans la définition des postes et voient leurs processus pour être plus réactives.*

Les entretiens annuels, mal adaptés à ces générations, sont désormais complétés par des feedbacks réguliers.” Cependant, pour les employeurs, cette adaptation implique aussi une gestion plus fine des relations humaines. Sylvine Kohler, à la tête de 8 points de vente et 46 salariés en Loire-Atlantique, le souligne avec réalisme :



Pour Sylvine Kohler, propriétaire de 8 points de vente, une communication directe facilite le management des 20-30 ans

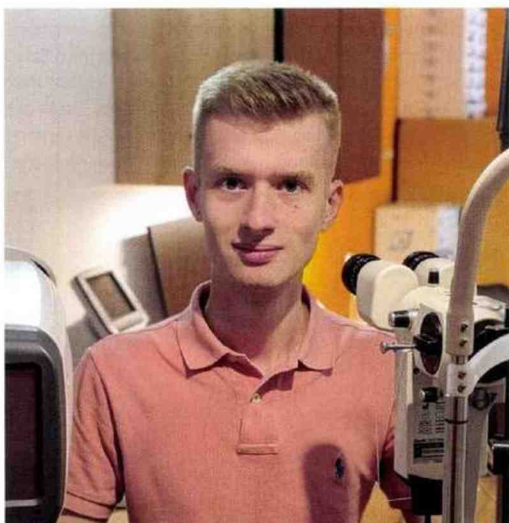


Selon Élodie Gentina, docteure en gestion, cette génération Z est particulièrement en quête de liens humains de qualité



D'après Manuelle Malot, directrice du NewGen Talent Centre, les jeunes diplômés savent que le marché du travail leur est favorable

Recrutement



Pour Matthieu Bonnet, opticien et membre de l'Association des optométristes de France (AOF), il faut savoir "mobiliser les compétences" des 20-30 ans

"Quand il y a un caillou dans la chaussure avec eux, il ne faut pas laisser traîner. Dans les équipes, on apprend à se parler ouvertement, et cela profite à tout le monde." L'engagement est également une notion que les entreprises apprennent à mieux incarner, en allant bien au-delà du simple affichage de valeurs. "Ce n'est pas la raison d'être de la structure, mais celle du poste qui fait la différence, observe Manuelle Malot. Chaque emploi est challengé dans sa singularité et son impact." En effet, pour les jeunes générations, le sens du travail ne se limite pas au poste lui-même. "Ils veulent voir plus grand que le métier lui-même, corrobore Sylvine Kohler. Nous avons ainsi créé des commissions sur les liens avec l'extérieur qu'ils plébiscitent, notamment en allant au contact des lycées ou des médecins." Une façon de valoriser leur rôle et leurs compétences, aussi.

CONSENSUS AUTOUR DE LA DIMENSION "SANTÉ" DE L'OPTIQUE

Pour beaucoup de diplômés du secteur, cet élan passe d'ailleurs par une affirmation grandissante de la dimension santé du métier. Suffisant pour fidéliser ces générations ? "Il faut changer de regard sur cette tranche d'âge et en profiter pour évoluer car ils cristallisent les mutations de l'époque, synthétise Élodie Gentina. S'ils se mettent volontiers en mode "test and learn" et dissocient engagement et fidélité, c'est parce qu'ils pensent les attaches autrement, avec des logiques de réseaux ou de communautés. D'ailleurs, certaines entreprises commencent à déployer des modules de "offboarding" pour accompagner le départ de ces jeunes talents, mais avec l'idée d'un possible retour." De nouvelles manières de fonctionner qui construisent un engagement repensé, mais tout aussi marqué. ●

"C'est la richesse et la diversité du métier qui attire"

Maher Kassab, président-directeur général de Gallileo Business Consulting, pilote la 6^e édition du Baromètre du premier emploi en optique.



Comment ont évolué les attentes des opticiens vis-à-vis de leur premier poste ?

D'année en année, les fondamentaux restent stables : polyvalence, relation client, expertise technique (examens de vue, montages, adaptations lentilles) et gestion de l'activité du point de vente. Le management d'équipe demeure en retrait mais suscite toujours de l'intérêt. En revanche, les attentes salariales augmentent, en particulier chez les étudiants en licence et bachelor.

Quelles compétences recherchent-ils ?

Les jeunes diplômés privilégient les postes leur permettant d'exercer un large éventail de compétences : relation client, examens de vue, montages, contactologie, gestion. C'est la richesse et la diversité des facettes du métier d'opticien qui les attirent et qu'ils souhaitent pouvoir expérimenter au moment d'entrer dans la vie active.

Quels critères sont déterminants dans le choix d'un magasin ?

Le profil du dirigeant, notamment ses valeurs humaines, son expertise et son savoir-faire, ainsi que les perspectives qu'il offre, telles que l'autonomie, les possibilités d'évolution et la responsabilisation, jouent un rôle clé. Pour attirer et fidéliser ces talents, les indépendants comme les enseignes doivent affiner la description de poste, mais aussi optimiser la rémunération, qui est désormais un critère important. En ce qui concerne le "point de vente", la proximité avec le lieu de résidence est un facteur incontournable. De plus, on observe une préférence marquée pour des petites équipes (moins de 5 personnes), avec un équilibre global entre les magasins indépendants et ceux sous enseigne. ●