

Réunion CIME Innovation – 22 juin 2022

Compte rendu synthétique

Étaient présents : Elodie Cheguillaume - Sous directrice régionale RH IDF, Direction Générale des Armées EP ; Valérie Clery - Sous Directrice adjointe Développement RH, CNES ; Virginie Duquesnoy - Responsable Communication Vinci Facilities F Sud ; Loïc Fourot – Responsable Recherche & Innovation ACT4 TALENTS ; Stéphanie Gaymay – DRH Vinci Facilities France Sud ; Xavier GIORGINO - HRBP RSC Dev & Project Office, RSC Technical & Core Technology, RSC Development Performance – Alstom ; Caris Kindler Mathieu – consultante et coach, Kindler Consulting ; Gérard Matencio - Directeur Délégué de la Direction des Dirigeants, Talents et Dynamique Managériale · Enedis ; Bénédicte Quatre Casas - Directrice développement des talents et organisations, Groupe Hermès ; Iris Teplitzky - ex DRH Nestle ; Ségolène Pollet – manager et en master 2 formation continue de l'IAE ; Pascale Gustin Favier – Directrice développement RH, Holding Textiles Hermès ; Thierry Picq – Professeur EM Lyon – cofondateur Act4Talents ; Armelle Pin - Responsable des partenariats industriels du département DTCH (Thermique, Conversion et Hydrogène), CEA-LITEN

4 représentants de la « jeune génération » dont nous conservons l'anonymat : Carole, Jessica, Pierrick, Thibaut.

Pour Cime : Martine Le Boulaire ; Anne Bastien ; Patrick Gilbert

"Sens au travail : quelles sont les véritables attentes des jeunes générations »

Cette réunion s'est organisée en 3 temps :

- Un tour de table des participants sur l'actualité du thème dans chacune de leur entreprise,
- Une table ronde, animée par Martine Le Boulaire, réunissant 4 salariés de moins de 40 ans, tous en poste dans de grandes organisations : Carole, Pierrick, Jessica et Thibaut
- Des échanges autour de la présentation par Monique Dagnaud, chercheur à l'EHESS, des résultats de l'enquête qu'elle a conduite en 2021 « Comment la jeunesse pense le monde d'aujourd'hui ? » et des enseignements à tirer de son ouvrage « Générations des sur diplômés, les 20% qui transforment la France » (éditions O. Jacob) Cette intervention permettra de mettre en lumière nombre d'idées reçues sur le sens au travail chez les jeunes.

L'actualité des entreprises sur le thème

Le tour de table montre une convergence et un constat : les entreprises ne sont plus en position de force sur le marché du travail. Ce phénomène est perceptible depuis les années 2010 et a été nettement accéléré par la crise COVID.

Cela se traduit par une difficulté à recruter (et ce dans tous les collèges, cadres, technicien), et par « des démissions là où on n'en avait pas avant ». Les démissionnaires peuvent être à la recherche d'une meilleure opportunité dans une autre entreprise, mais certains peuvent quitter l'entreprise pour réaliser un projet personnel aussi improbable que de créer une boulangerie bio dans un petit village.

Certaines entreprises constatent également davantage d'exigence en termes de salaires, d'impatience à prendre des responsabilités ou à avoir plus d'autonomie, de velléité quant à leur lieu de travail (télétravail, travail à distance partout dans le monde).

L'enjeu est certainement de revoir à la baisse le « temps de l'entreprise » (temps passé, sur un poste, temps de projet...) et de faire cohabiter des populations qui ont des attentes et repères différents.

La table ronde

Les 4 participants à cette table ronde sont des jeunes de cette jeune génération (25 à 40 ans), tous travaillant dans une grande organisation. Ils ont un profil de diplômés type Bac + 5 (ingénieur, anthropologie, histoire et science Po, Master en management), et un parcours déjà diversifié (plusieurs employeurs, et pour certains, alternance entre grand groupe et start-up, ou encore expérience à l'international). La table ronde a été structurée autour de plusieurs questions :

Question 1 : « Sens au travail », est-ce un terme que vous utilisez, qui vous parle ? sinon, quelle terminologie a plus de sens pour vous ?

J : non, ce n'est pas le travail qui me donne du sens, en revanche, j'attends de l'entreprise qu'elle me donne envie de m'engager

C : je n'attends pas de l'entreprise qu'elle me donne du sens mais des raisons de me donner envie de me lever le matin pour aller travailler : de la considération, un accompagnement, de l'écoute, une forme de mentorat (échanges entre générations dans l'entreprise)

T : c'est parce que je l'aime que mon travail a du sens, et non l'inverse ! Mon travail n'est pas ce qui me permet de me réaliser, tout du moins pas en totalité. Il y a plein d'autres choses à coté qui me passionne, j'ai plein d'autres compétences que je n'utilise pas dans mon travail. D'ailleurs, en ce moment, je suis dans un grand groupe et je n'ai pas l'impression de me réaliser, je suis en train de démissionner pour rejoindre une start-up.

P : étymologiquement, le sens peut être interprété de 3 façons différentes : en lien avec les 5 sens, en lien avec la notion de vision, en lien avec la notion de signification. Il y a quelques

années, on parlait plutôt de vision quand on parlait de sens, aujourd'hui, nous sommes davantage dans une recherche de signification. Pour autant, je n'attends pas de l'entreprise du sens au travail. L'individu est un tout, il lui faut bien se connaître pour pouvoir trouver le sens qu'il met dans ses actions.

Question 2 : Qu'est-ce qui vous a motivé pour rejoindre la structure dans laquelle vous êtes aujourd'hui ?

C : la raison d'être de la structure et donc les valeurs qu'elle porte autour de l'inclusivité, de la diversité, la capacité d'avoir un impact social positif.

T : le domaine d'activité (technique ingénieur + domaine en lien avec le spatial, le militaire), et la possibilité d'aller jusqu'à la concrétisation des produits sur lesquels je travaille. J'étais auparavant dans une start-up de 20 personnes, qui n'allait pas jusqu'à la production du produit fini. J'ai donc choisi de rentrer dans un grand groupe. Mais j'ai tout de suite été surpris et déçu par le grand écart entre le haut niveau de technologie des produits sur lesquels j'étais amené à travailler, et la dimension archaïque des modes de fonctionnement, process et outils de travail. Ce grand groupe m'avait embauché pour apporter du changement et de l'agilité dans leur organisation. Les grandes entreprises veulent des collaborateurs qui viennent de start-ups mais ils les « broient » dans leur organisation figée et hiérarchique. C'est une dépense d'énergie immense pour essayer de faire bouger les choses, pour peu de résultat. Le travail reste peu efficace dans cet environnement. C'est la raison pour laquelle j'ai démissionné pour retourner en start-up, une start-up de 6 personnes dans laquelle je vais être responsable de transformer la stratégie globale en stratégie opérationnelle.

J : A l'origine, je suis rentrée dans le conseil pour repérer l'entreprise dans laquelle j'aimerais travailler ensuite. J'ai rencontré parmi mes clients beaucoup d'entreprises dans lesquelles il y avait trop de process, réunion, séminaires, workshop, des entreprises trop stratifiées, dans lesquelles les possibilités de progresser semblent trop lentes, des entreprises dont le seul objectif est de faire de l'argent. J'étais décidée à aller en start-up mais j'ai finalement rejoint une grande entreprise plutôt atypique : lors de mon entretien de recrutement, aucune question sur mes compétences ni sur mon expérience, des questions plutôt sur mon état et ouverture d'esprit ; en poste, une liberté totale pour m'organiser (temps et lieu de travail), et une ambition de l'entreprise « on doit changer le monde ».

P : J'étais jeune papa, je voulais moins de déplacement et plus de liberté pour m'organiser ; j'étais également déçu par le décalage de valeur sur les murs et dans les murs au sein de la grande entreprise où je me trouvais. J'ai choisi mon nouveau poste / mon manager en conséquence : mon manager sait comment je fonctionne, j'ai beaucoup de marges de liberté et je reste orienté résultat. J'ai choisi de travailler dans une entreprise de transport, ce qui peut paraître incohérent avec le fait que j'aie à faire mes courses chez BioCoop. Mais l'activité de transport est une activité nécessaire, quelqu'un prendra le job si ce n'est pas moi. La raison d'être de l'entreprise passe en second plan.

Question 3 : Quels seraient les leviers sur lesquels les entreprises devraient agir ?

C : L'accompagnement, le mentorat, des échanges très réguliers et constructifs avec mon manager : le sens au travail ne peut pas venir seulement de moi.

J : la vraie confiance, et l'autonomie ; la possibilité de faire toutes les semaines un point avec son manager pour se développer, s'épanouir ; reconnaître que s'épanouir passe par autre choses que le travail

P : la vraie confiance et l'autonomie ; la capacité du manager à faire que la personne arrive à se réaliser en tant qu'individu (par exemple, je peux avoir besoin de courir le midi, mais cela ne me dérange pas de répondre à un mail à 23h00 si cela s'y prête)

T : la vraie confiance également ; la capacité de l'entreprise à questionner ses process et à éviter de rester dans « on ne sait pas pourquoi on le fait, mais on a toujours fait comme ça » ; également, lâcher la référence aux diplômes, on peut être bon à l'école et nul en entreprise ; réduire l'échelle de temps des projets.

Quelle image de l'entreprise avez-vous hérité de vos parents ?

C : Le travail comme gage de sécurité, on intègre une entreprise et on y reste

J : C'est plutôt mes collègues plus âgés que je regarde, qui font contre-poids à notre approche plus chaotique... l'équilibre est nécessaire

T : quand on regarde les autres générations, et en particulier même quand je regarde les plus jeunes, on a toujours l'impression qu'ils sont moins bons que nous.

Les débats et questions autour de ces témoignages

Est-ce vraiment une question d'âge ?

Il semblerait que non, les personnes de génération plus « anciennes » ont aujourd'hui les mêmes attentes, mais ce qui fait la différence, c'est que ces populations sont dans un état d'esprit à supporter ce qui leur semble imposé, alors que les nouvelles générations s'y refusent. Par ailleurs, le vécu professionnel ou le bagage des « nouvelles générations » dont on parle ici (diplômés, parcours diversifié voire international) est certainement plus aidant pour susciter l'envie de partir et de rebondir ailleurs. A l'idée qu'il y ait un choix de partir et donc une forme de démission à vouloir changer les choses (est évoqué aussi ici le syndrome des AgroParisTech, dont certains ont argumenté une forme de « désertion » lors de la cérémonie de remise des diplômes), l'argument des jeunes est qu'ils ont essayé mais se sont

découragés (« on sent que l'on n'a pas la capacité de..., le temps qu'il faudrait y consacrer est trop important alors qu'ils sont avides d'autres expériences... »)

Quid du salaire ? de la carrière ?

A l'unanimité, le salaire n'est pas le 1^{er} critère mais ils ne sont pas prêts à renoncer au salaire qu'ils estiment devoir recevoir. Ils peuvent comprendre des contraintes de l'entreprise sur ce point, mais cela reste important.

En revanche, la carrière n'est pas ce qui les motive. Ils préfèrent profiter des opportunités qui se présenteront, ou encore choisir de s'orienter vers un secteur ou un métier, mais pas de se tracer un chemin déterminé : il ne s'agit pour eux de « faire carrière », mais plutôt de prendre plaisir au travail. L'effet miroir de leurs collègues de plus de 45 ans dans l'entreprise les conforte dans leur position.

L'impact du système éducatif

Le système français est trop théorique. Dans la culture anglo-saxonne, l'université favorise les débats, le collectif, la prise de recul beaucoup plus qu'en France.

Le rôle du manager ? le rôle de l'équipe ?

Le manager joue un rôle essentiel (accompagnement, développement), mais aussi l'équipe : « je ne sais pas si c'est le manager qui fait l'équipe, mais quand l'équipe est compétente et autonome, je me sens portée par elle » ; « c'est l'équipe qui fait que j'ai envie d'aller sur site et non de faire du télétravail ».

Le transfert de compétences dans vos leviers de motivation ?

Un élément essentiel. Sans doute facilité dans les grands groupes qui ont plus de moyens.

La RSE dans vos leviers de motivation ?

Elle n'est pas absente de la réflexion mais n'est pas a priori le 1^{er} critère. C'est plus la culture, l'éthique et les valeurs de l'entreprise qui importent, que sa raison d'être. Il y a des besoins dans tous les secteurs, y compris dans des secteurs moins alignés sur la RSE, mais il faut bien assurer ces activités pour faire fonctionner le monde.

Monique Dagnaud, directrice de recherche à l'EHESS,

Monique Dagnaud articule sa présentation autour de son ouvrage « Générations des sur diplômés, les 20% qui transforment la France » (éditions O. Jacob) et de l'enquête « Comment la jeunesse pense le monde d'aujourd'hui ? », conduite avec Arte et France Culture.

Qui sont ces 20 % ?

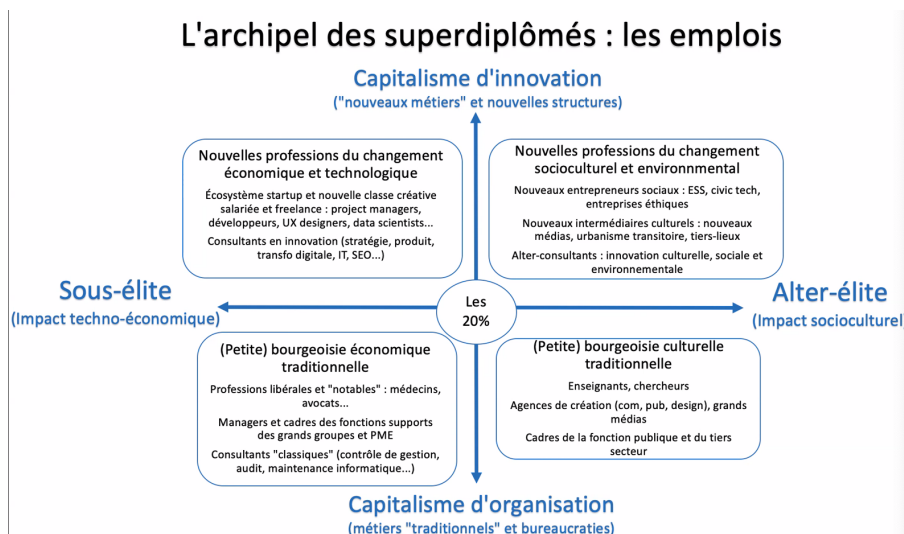
Les 20 % qui transforment la France (en fait 23%), sont les jeunes surdiplômés (en fait hyper-diplômés, à partir de BAC+5), qui étaient adolescents dans les années 2000 et qui ont donc grandi avec l'avènement du numérique. Ce sont des personnes qui ont aujourd'hui entre 25 et 40 ans. A noter que l'idée que l'émergence du numérique allait pouvoir embarquer les décrocheurs et donc insérer des jeunes par le levier de l'internet, a fait long feu. En réalité, ce sont les surdiplômés qui se sont appropriés la manne du numérique, et ce dans le monde entier.

Les diplômés (Bac et au-dessus) sont de plus en plus nombreux (49% en 2019, soit près de plus de 10 points en 10 ans). Parmi eux, la population qui nous intéresse n'est pas l'élite dirigeante (les 1% qui détiennent le pouvoir et beaucoup de richesse), mais le niveau juste en dessous, BAC + 5 (détenteur de master, ingénieurs, ...).

Deux catégories peuvent être distinguées :

- La « sous-élite » qui a un impact sur la technologie, la production mais reproduit le modèle culturel et managérial traditionnel,
- « L'alter-élite » qui est capable de produire du changement, d'innover d'un point de vue culturel, approche du monde

Deux orientations peuvent également être identifiées : un capitalisme orienté vers l'innovation ou un capitalisme qui s'inscrit dans un modèle d'organisation existant. Sur ces deux axes, peuvent être positionnés les métiers correspondants anciens ou nouveaux :



Leurs aspirations

Cette population des surdiplômés ne se caractérisent pas seulement par leurs emplois et métiers mais aussi par leurs aspirations et modes de vie :

- Ce sont plutôt des urbains,
- Très engagés dans une réflexion savante sur les questions du climat, de l'écologie
- Également engagés politiquement, très à gauche, voire gauche radicale (vote Macron ou Mélenchon)¹
- Ayant adopté des modes de vie inspirés des circuits courts, consommant bio ou végétarien, ne possédant pas de voiture...
- Ils se marient entre eux et la femme travaille

Ce sont des populations pour qui le risque de chômage est peu élevé, et qui ont donc le choix de leur emploi, d'en changer quand bon leur semble. Et qui peuvent donc dire qu'ils seraient prêts à gagner moins... faisant partie d'une population privilégiée qui a le choix.

Au travail, leurs attentes sont les suivantes :

- Autonomie et indépendance, Esprit collaboratif et co-construction
- Créativité / réalisation personnelle
- Éthique de l'entreprise (management, mesures écologiques, activité non nuisible)
- Qualité de vie, capacité de travail à distance, investissement éducatif (ils veulent consacrer du temps à leurs enfants et ne pas reproduire le modèle de leurs parents en la matière), s'épanouir dans le travail (prendre soin de soi mentalement et physiquement)

Tous ces résultats sont issus :

- De l'enquête conduite en 2019-2020 par Monique Dagnaud avec Jean-Laurent Cassely, qui a abouti au livre « Génération surdiplômée, Les 20 % qui changent la France », éd Odile Jacob 2021,
- De l'enquête que Monique Dagnaud a coordonnée et analysée pour France-Culture et Arte fin 2021, qui s'intitule *Et maintenant – 1*, et qui a réuni autour de 60 000 répondants.

Cependant, ces jeunes sont-ils prêts à s'investir pour changer le monde ? Rien n'est moins sûr, une 2^{ème} enquête (*Et maintenant - 2*) est en cours qui devrait déboucher sur une réflexion autour des questionnements suivants : jusqu'où êtes-vous prêts à vous engager pour changer le monde ? Comment pourrait-on changer le monde ?

Plusieurs points sont d'ores et déjà à noter :

- A niveau de diplôme équivalent, les réponses apportées sont transgénérationnelles,
- Le désir de télétravail est plus faible que ce que l'on pourrait imaginer
- Ils sont en fait relativement peu nombreux à créer leur entreprise, mais simultanément, c'est un rêve prégnant de cette génération hyper diplômée.

¹ L'abstention concerne plutôt des jeunes ayant un niveau d'éducation peu élevé

Comment bifurquent-ils ?

Il est intéressant ici d'évoquer l'ouvrage « The road to somewhere », dans lequel le journaliste anglais David Goodhart souligne le clivage entre ceux qu'il appelle « les gens de n'importe où » (les anywhere) et « le peuple de quelque part » (les somewhere). Les premiers bénéficient de la mondialisation et sont suffisamment équipés pour se développer / travailler où qu'ils aillent. Les seconds sont attachés, voire coincés sur leur territoire et ont peu de chance de s'intégrer ailleurs. Les surdiplômés font plutôt partie de la catégorie des « anywhere ». Mais leur diplôme leur permet de choisir de rester anywhere ou de devenir somewhere.

Ce qui est intéressant ici ce sont les transitions, voire les bifurcations observées, que ce soit pour une recherche d'un meilleur confort, par désenchantement du monde de l'entreprise ou par rébellion : certains vont aller vers des métiers en lien avec l'agriculture (l'image de ce secteur est portée aux nues). D'autres choisissent d'aller vers des métiers de l'artisanat (ouvrir une boulangerie bio, être plombier ou brasseur). D'autres choisissent la voie du « care » (devenir coach, le développement personnel, ...), ou le professorat.

Les débats avec les participants sur l'ensemble de la réunion mettent en évidence :

Ce qui les a surpris :

- L'absence de volonté de carrière
- A quel point on peut rester dans sa propre vision du monde (sans s'en rendre compte)
- L'inefficacité des grandes organisations (d'où une réflexion à avoir sur la taille optimum d'une organisation, d'une équipe, sur le nettoyage des process...)
- Le fait que la RSE n'est pas le levier essentiel
- Le changement de vision de ces jeunes quand ils deviennent parents

Ce que cela inspire en tant qu'entreprise

- La mise en place de dispositifs plutôt expérientiels, qui peuvent donner du sens à ce que l'on appelle couramment l'expérience collaborateur, sans toutefois réussir justement à lui donner du sens : réfléchir à des dispositifs visant à un meilleur équilibre vie pro / vie perso, à nourrir les individus par des conférenciers, à repenser le télétravail...
- Le nécessaire investissement sur le management de proximité, pour un suivi régulier qui n'est plus sur la réalisation des résultats mais aussi / surtout sur la réalisation de la personne (pourquoi pas intégrer des cours de psychologie ou psychosociologie dans les parcours de formation des managers)
- Penser des dispositifs qui valorisent l'être, les émotions, l'individu en tant que personne dans son entièreté
- Penser des dispositifs pour développer le sentiment d'appartenance au collectif
- Repenser la cohérence entre ce qui est présenté par l'entreprise et la réalité qu'elle propose (des « suchis bar » dans l'entreprise alors qu'il y a une problématique de très bas salaires pour une partie des salariés, valeurs sur / dans les murs...)

Rappel des prochains rendez-vous de Cime Innovation en 2022

Nos réunions

- 12 octobre à Paris : La place du « rôle model » et de la mixité dans les carrières des experts et des créatifs
- 16 novembre à Lyon : Performance et bien-être dans le télétravail : comment les conjuguer ?

Journée d'étude : le 14 décembre à Paris : Espaces de travail et innovation

Learning Expedition : 7 au 10 novembre, en Israël