

VIAVOICE

AGIR POUR UN FUTUR MEILLEUR

Les jeunes de 18 à 30 ans face à un travail en mutation

Une étude Viavoice - ManpowerGroup

En partenariat avec *Les Echos Start*



Viavoice Paris

Études conseil stratégie

9 rue Huysmans, 75 006 Paris

+ 33 (0)1 40 54 13 90

www.institut-viavoice.com

François Miquet-Marty

Sarah Pinard, Aurélien Preud'homme



Sommaire et modalités de réalisation

3. Synthèse des enseignements

8. Typologie : Quatre jeunes face aux mutations du travail

14. Résultats d'ensemble :

15. Premier volet : la philosophie du travail qui vient

16. Réussir sa vie professionnelle, ou les aspirations au travail

17. Les finalités du travail

18. Des conceptions du travail qui évoluent

20. Les priorités de carrière

21. Les valeurs privilégiées au travail

22. Travail, statut et identité

23. Le travail, source d'épanouissement et de contraintes

24. Deuxième volet : la nature du travail qui vient

25. Vers une révolution du travail ?

26. Les registres du changement : les pronostics et les souhaits

27. L'adaptation au changement

29. Le lieu de travail privilégié

30. Le statut d'activité privilégié

31. Le type d'entreprise privilégiée

32. Les attentes à l'égard du manager

33. Entreprises et salariés : qui s'adaptera à qui ?

34. Troisième volet : sécurité, précarité et confiance dans l'avenir

35. La confiance dans l'avenir

36. Les perspectives face aux grandes mutations du travail

37. Les facteurs de précarité pour le salarié dans l'entreprise

Modalités de réalisation

Sondage réalisé pour ManpowerGroup, en partenariat avec Les Echos Start.

Interviews effectuées en ligne du 18 au 26 mai 2017.

Échantillon de 1003 personnes, représentatif de la population des jeunes de 18 à 30 ans résidant en France métropolitaine.

Représentativité par la méthode des quotas, appliquée aux critères suivants : sexe, âge, catégorie socio-professionnelle des parents, région et catégorie d'agglomération.



Synthèse des enseignements



Synthèse des enseignements (1/4)

Sous l'image d'une génération unique...

Plusieurs jeunesses et diverses ambitions face aux mutations du travail

Souvent, la jeunesse au travail est représentée par un même ensemble homogène, ayant valeur de concept : « génération Y ou Z », « *digital natives* », « *Millennials* »... Ces termes très englobants permettent d'évoquer une réalité croissante dans les entreprises : l'irruption d'une génération porteur de nouvelles attentes au travail, et souhaitant accélérer un certain nombre de mutations :

- Nouvelles relations humaines, nouveaux modes d'organisation, nouvelles exigences également dans le rapport à la hiérarchie et à la prise de décision ;
- Intégration croissante des technologies numériques à tous les niveaux de réflexion, de production ou de prise de décision ;
- Priorité accordée à de nouveaux objectifs stratégiques : RSE et croissance inclusive, parité, diversité, conciliation entre vie professionnelle et vie personnelle, etc.

Parallèlement, des incompréhensions apparaissent entre générations : les jeunes au travail seraient insatisfaits, infidèles et impatients dans leur rapport à l'entreprise, privilégiant la satisfaction personnelle au détriment du collectif, ou encore inconscients des nouvelles réalités du marché du travail.

Notre étude, réalisée pour ManpowerGroup en partenariat avec Les Echos Start, montre une photographie plus diversifiée de cette jeunesse au travail :

- D'une part, les 18-30 ans ne sont pas insatisfaits : conscients des mutations actuelles, ils ne les voient pas nécessairement comme des obstacles à leur réussite ou leur épanouissement, même s'ils font part d'inquiétudes pour demain ;
- D'autre part, à l'inverse d'une vision parfois monolithique de « la jeunesse », notre étude montre une génération plurielle, n'ayant pas nécessairement les mêmes aspirations ou les mêmes exigences au travail.

Les 18-30 ans ne sont pas insatisfaits mais mettent en avant de nouvelles priorités : adaptabilité, mobilité, horizontalité et bien-être

Ainsi, en dépit des difficultés actuelles ou de certaines idées reçues, les jeunes de 18 à 30 ans ont une vision plutôt positive du travail :

- Pour 55 % d'entre eux, le travail représente une source d'épanouissement bien plus qu'une source de contraintes (33 %) ;
- Ils sont 40% à se montrer optimistes pour leur situation professionnelle et 32% « ni optimistes ni pessimistes » contre seulement 25 % de pessimistes.

À rebours d'une image désenchantée de la jeunesse, les 18-30 ans montrent donc une réelle volonté et un relatif optimisme face à un monde du travail pourtant difficile.



Synthèse des enseignements (2/4)

Cet optimisme, pourtant, n'est pas un aveuglement face aux mutations en cours, puisque pour 54 % d'entre eux « le travail n'aura plus rien à voir avec ce que l'on connaît aujourd'hui » d'ici 10 ans.

Plus que naïve ou désenchantée, cette jeunesse se montre plutôt volontaire : ces mutations étant inévitables, elles doivent être selon eux accompagnées plutôt que subies, en se plaçant eux-mêmes parmi les acteurs du changement.

Ainsi, à l'heure où les entreprises sont confrontées à des marchés de plus en plus innovants, 56 % des 18-30 ans privilégient des entreprises « évolutives, se remettant en question souvent ». Ils sont également 69 % à souhaiter un métier avec des missions qui évoluent, ou encore 61 % à préférer travailler en « organisation de projets », c'est-à-dire avec des équipes et des missions s'adaptant aux besoins (plutôt que des organigrammes et des postes trop rigides).

Cette adaptation au changement apparaît donc tout autant souhaitée que subie, à travers la valorisation d'une organisation du travail horizontale plutôt que verticale.

Et cette « adaptabilité » ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Elle est également un objectif de carrière, à travers une mobilité très largement souhaitée et valorisée : mobilité géographique, mais aussi changements de poste, d'entreprise, ou même de métier : 22 % d'entre eux souhaiteraient changer plusieurs fois d'entreprise au cours de leur vie, 24 % se mettre à leur compte et créer leur entreprise et 12 % aimeraient s'expatrier à l'étranger... Finalement, seuls un tiers d'entre eux (36 %) privilégient la stabilité, en restant dans une même entreprise pour garder leur emploi.

Ainsi, cette génération a une « conception nouvelle » du travail par rapport à celle de leurs parents (un constat très largement partagé par 79 % d'entre eux). Pour eux, le travail doit procurer un épanouissement personnel, prioritaire par rapport à la volonté de faire carrière. Ils souhaitent aussi que l'équilibre vie professionnelle-vie privée soit prioritaire (à 47 %) pour ne pas reproduire le schéma des générations antérieures : *« Ils ne font pas leur métier par passion mais ont su s'en accommoder, en attendant la retraite avec impatience pour s'accomplir personnellement. Aujourd'hui, en tant que jeunes, nous ne voulons pas attendre 62 ans pour nous accomplir, et nous cherchons à concilier cela avec le travail. »*

Ces priorités se retrouvent dans les valeurs que les jeunes souhaitent valoriser dans leur travail : la qualité (45%), l'écoute (43%) ou la reconnaissance (39 %), plutôt que l'autorité (4%), la fidélité (14 %) et l'effort (20 %).



Synthèse des enseignements (3/4)

Quatre types de jeunesses, quatre stratégies d'adaptation au changement

Au-delà de ces constats d'ensemble, et du fait que les jeunes de 18-30 ans sont très largement conscients des mutations, leurs « stratégies » pour faire face au changement et leurs aspirations pour l'avenir ne sont pas homogènes. Une typologie de cette jeunesse a été ainsi réalisée, mettant en avant quatre groupes distincts de 18-30 ans :

- Le premier groupe rassemble les plus « **fragilisés** » : plutôt issus de milieux populaires, intégrés au marché du travail mais souvent avec des emplois précaires et à faible niveau de responsabilité, ils voient davantage le travail comme source de contraintes. Tout aussi conscients des mutations que les autres (voire davantage), ils vont (face aux incertitudes économiques) être plutôt dans une recherche de stabilité en intégrant une entreprise où ils auront « un emploi pour longtemps », si possible dans une « entreprise stable » et à un poste avec « des missions bien définies ».
- Le second groupe est celui des « **pragmatiques** » : comme le premier groupe, ces jeunes vont privilégier « une entreprise stable, qui fonctionne avec des règles établies » voire « une grande entreprise ». Pour autant, leur priorité n'est pas tant la stabilité à tout prix que de bien gagner sa vie. C'est pourquoi même s'ils préfèrent travailler dans une grande structure, plutôt rassurante, ils peuvent voir l'uberisation comme une chance d'accéder à un métier valorisant.
- Le troisième groupe rassemble des « **optimistes exigeants** » : correspondant plus ou moins à l'archétype de cette génération Y (ou Z) conquérante et exigeante pour son avenir. Pour eux, les évolutions en cours comme l'uberisation ou la robotisation sont de formidables opportunités. À l'aise dans les nouvelles formes d'organisation du travail et très optimistes pour l'avenir, ils sont en revanche particulièrement exigeants envers l'entreprise : celle-ci doit intégrer des valeurs internes fortes, promouvoir l'écoute et l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Ils pensent d'ailleurs que ce sera de plus en plus à l'entreprise de s'adapter aux salariés à l'avenir, et non l'inverse. Enfin, ils souhaitent également « donner un sens » à leur travail et sont perpétuellement en quête d'épanouissement personnel et de projets d'avenir. S'ils ne les trouvent pas dans l'entreprise, ils sont prêts à créer eux-mêmes leur activité, étant la catégorie la plus tentée par l'entrepreneuriat.
- Enfin, le quatrième et dernier groupe est celui des « **optimistes flexibles** » : comme le groupe précédent, ceux-ci valorisent fortement le changement et souhaitent intégrer une « entreprise évolutive », qui se remet en question souvent, et un métier avec des missions qui évoluent souvent selon les besoins. En revanche, les jeunes formant ce groupe vont davantage privilégier l'évolution de carrière, et seront donc moins regardant sur ce que leur propose leur employeur en terme de bien-être et d'épanouissement au travail. Ils souscrivent ainsi, comme le groupe des « fragilisés », à l'idée qu'un travail doit d'abord permettre de subvenir à ses besoins et ceux de sa famille. Dès lors, pour eux ce sera de plus en plus aux salariés, à l'avenir, de s'adapter aux besoins et aux attentes de l'entreprise, et non l'inverse.



Synthèse des enseignements (4/4)

Une jeunesse divisée sur son rapport au changement, mais aussi sur ses aspirations au travail

Ces quatre familles dessinent ainsi deux grands axes de compréhension de la jeunesse au travail aujourd'hui.

D'un côté, les deux premiers groupes sont dans une recherche de stabilité. Ils ne nient pas le changement, mais veulent construire leur îlot de stabilité professionnelle au sein d'un monde du travail perçu comme insécurisant. Pour atteindre ce but, ils souhaitent intégrer une structure « stable » (secteur public ou grande entreprise) dans laquelle ils resteront par la suite. Cet objectif est en soi une ambition, celle d'une « insertion professionnelle réelle » dans un monde du travail où ils ont pour certains d'entre eux surtout connus jusqu'ici des métiers plus précaires.

Les deux autres groupes, à l'inverse, sont des acteurs volontaires du changement, bien qu'ils n'y attachent pas la même ambition.

Pour le troisième groupe, celui des « optimistes exigeants », les mutations économiques sont l'occasion de créer, d'innover, de se lancer de nouveaux défis au sein d'une entreprise ou pour leur propre compte. Plus diplômés, à l'aise sur le marché du travail, ils ne craignent pas de changer souvent de poste ou d'entreprise. C'est pourquoi ils sont aussi plus exigeants avec leur employeur, notamment sur les conditions de travail.

Le quatrième groupe (« optimistes flexibles ») voit davantage dans le changement l'opportunité de faire carrière et de progresser dans l'entreprise. S'ils veulent une entreprise « évolutive », c'est pour mieux s'insérer professionnellement. Pour cette raison, ils s'adapteront plus facilement aux besoins de leur entreprise, et se montreront moins exigeants vis-à-vis de leur employeur.

Ces attentes de la jeunesse vis-à-vis du travail dessinent ainsi un « nouveau monde » en réalité. Un monde où l'enjeu ne sera plus la prise de conscience ou l'acceptation du changement, entre digitalisation, robotisation, uberisation ou mondialisation. Un monde où la question ne sera pas tant de savoir si l'on est « perdant » ou « gagnant » face à ces mutations. Un monde, finalement, où chaque individu élaborera, selon ses propres aspirations mais aussi ses possibilités et ses difficultés, sa propre stratégie pour s'insérer le mieux possible au sein d'une vie économique en perpétuelle réinvention.

Sarah Pinard
Consultante
Viaoice

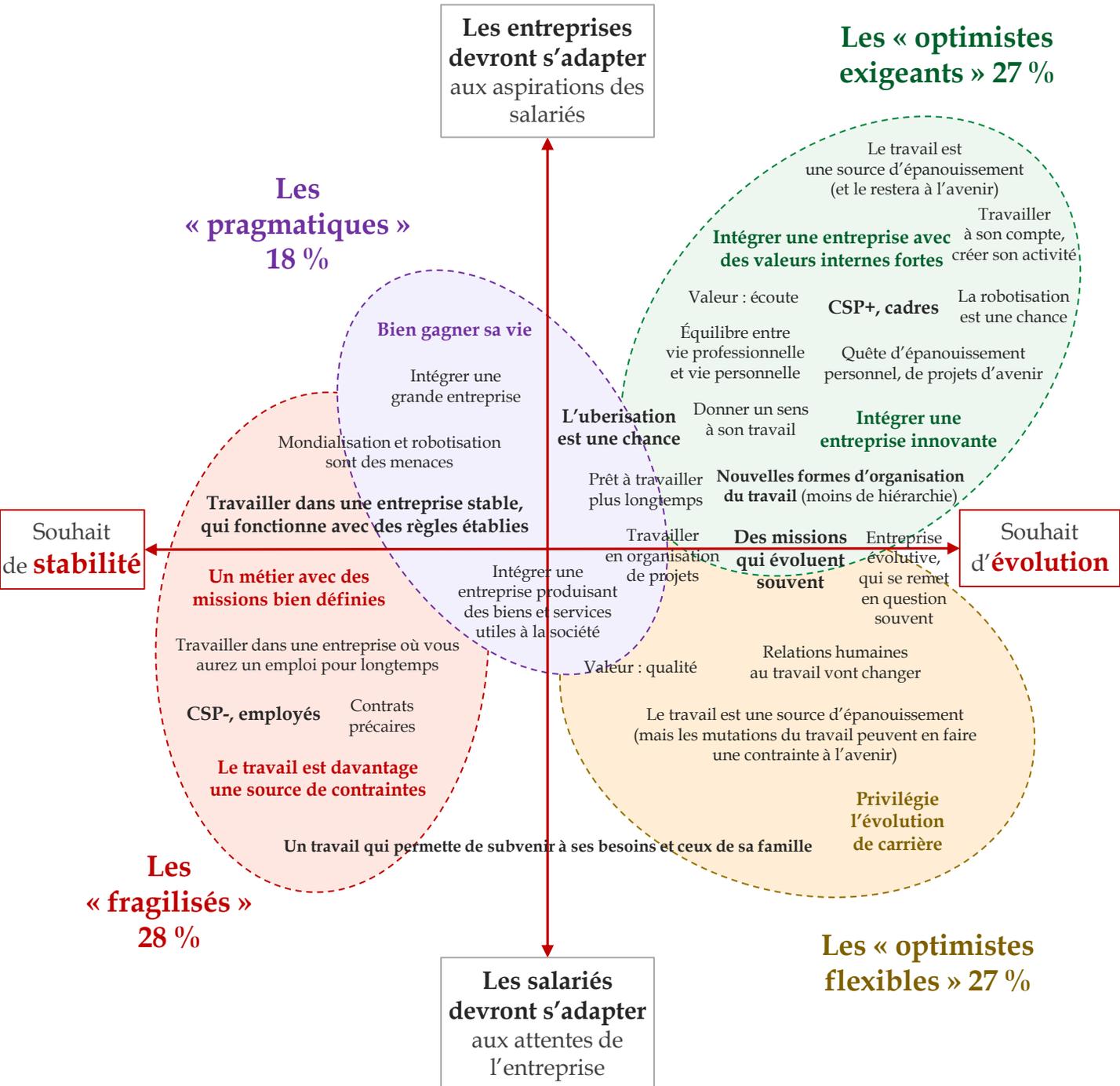
Aurélien Preud'homme
Directeur d'études
Viaoice



**TYPOLOGIE : Quatre jeunesses
face aux mutations du travail**



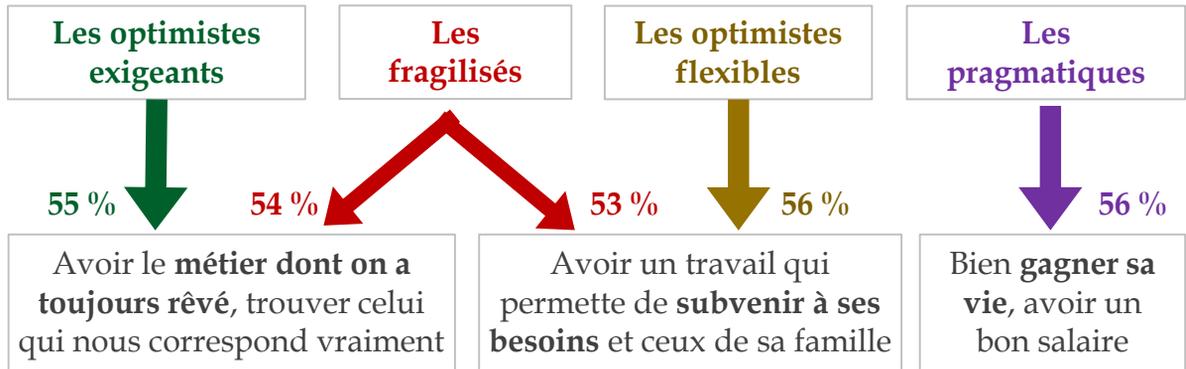
Quatre jeunesses face aux mutations du travail





Quatre jeunesses face aux mutations du travail : Les aspirations professionnelles

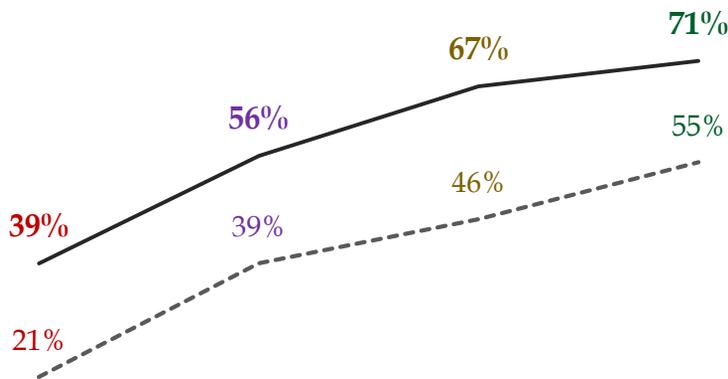
Les objectifs de carrière (réussir sa vie professionnelle)



Les souhaits de mobilité et l'optimisme

— Souhaits de mobilité
(se mettre à son compte, changer plusieurs fois d'entreprise, s'expatrier...)

----- Optimisme pour l'avenir (professionnel)



Les fragilisés

Les pragmatiques

Les optimistes flexibles

Les optimistes exigeants

Les valeurs privilégiées

Les fragilisés

La qualité 42 %
La reconnaissance 40 %
La solidarité 37 %

Les pragmatiques

La qualité 48 %
L'écoute 43 %
La reconnaissance 36 %

Les optimistes flexibles

La qualité 50 %
L'écoute 43 %
La solidarité 38 %

Les optimistes exigeants

L'écoute 51 %
La qualité, la reconnaissance 42 %



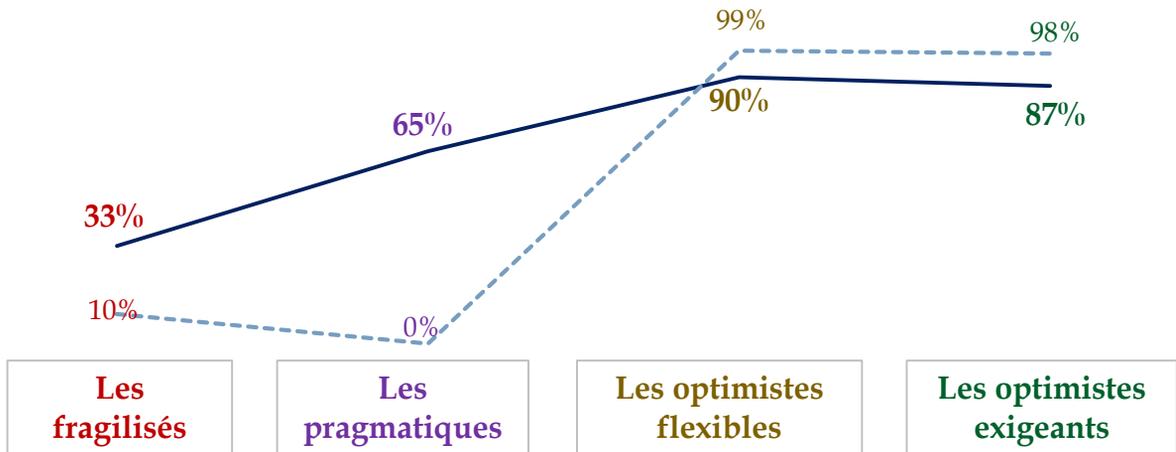
Quatre jeunesses face aux mutations du travail : Le rapport au changement

Les préférences pour un métier ou une entreprise en évolution

Préférences pour...

— Un métier avec des missions qui évoluent souvent selon les besoins

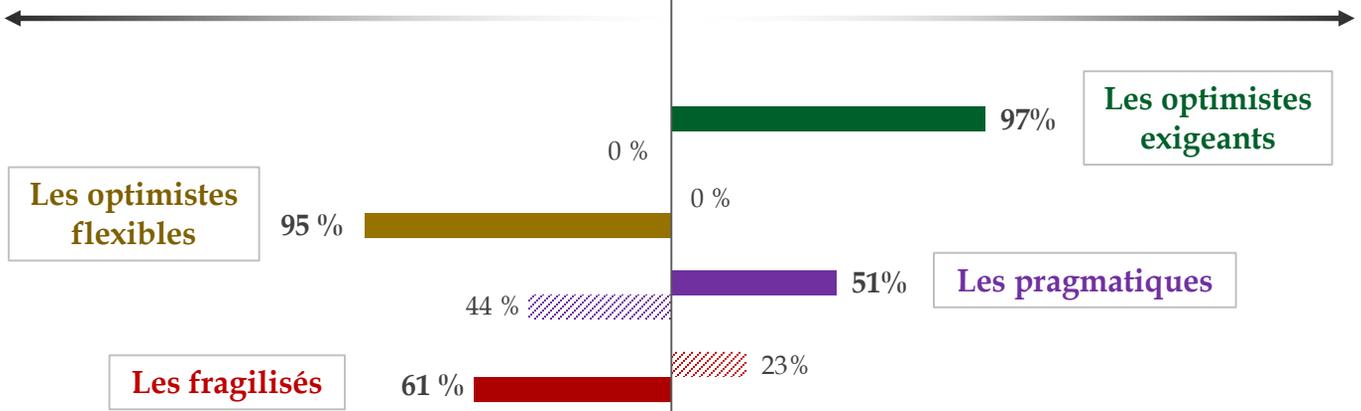
- - - Une entreprise évolutive, qui se remet en question souvent



Entreprises et salariés : qui s'adaptera à qui ?

Ce sera surtout aux salariés de s'adapter aux attentes de l'entreprise

Ce sera surtout aux entreprises de s'adapter aux attentes et aspirations des salariés



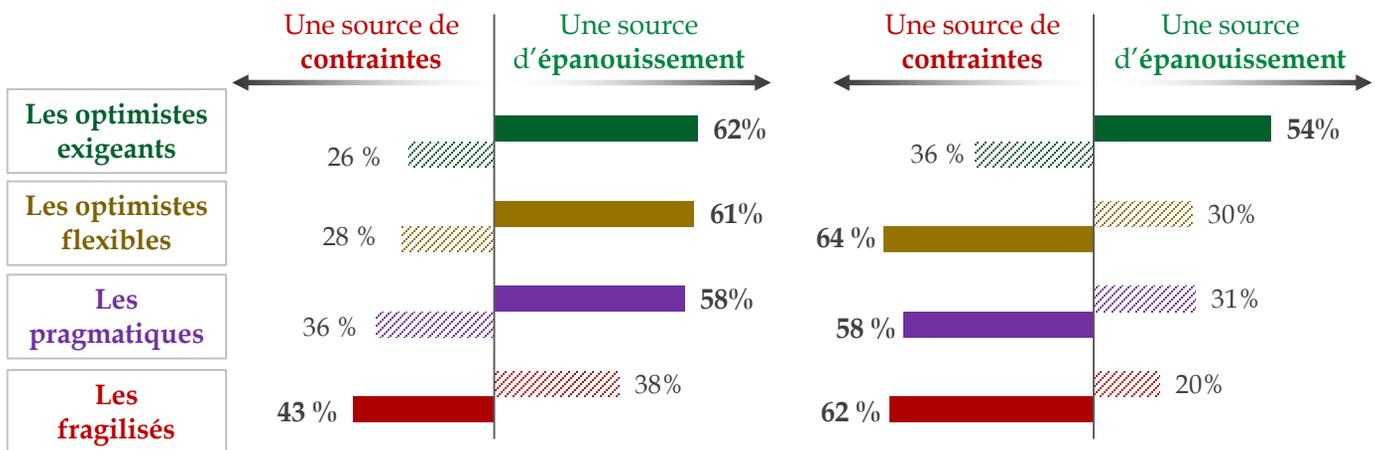


Quatre jeunesses face aux mutations du travail : La perception de l'avenir

Le travail, contraintes et épanouissement

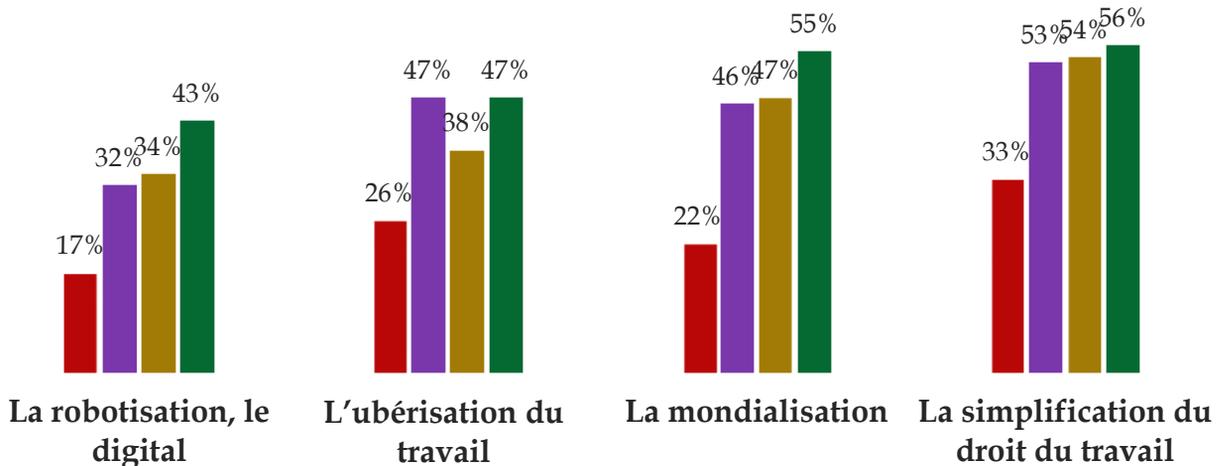
Globalement, diriez-vous que le travail représente pour vous plutôt... ?

Et à l'avenir, diriez-vous que le travail sera de plus en plus... ?



Les mutations : menaces ou opportunités ?

Diriez-vous que chacune des évolutions suivantes au sein du monde du travail est pour votre avenir professionnel % « une chance »

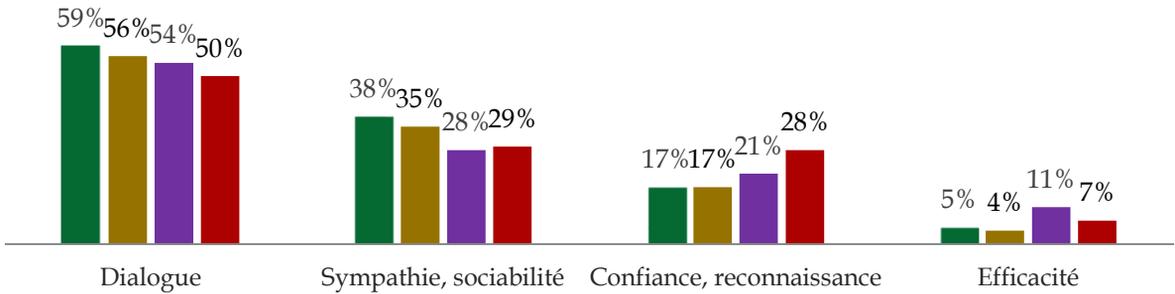




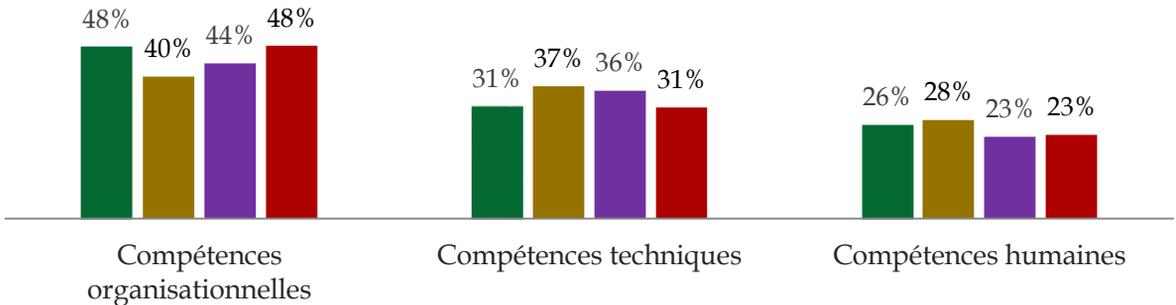
Quatre jeunes face aux mutations du travail : Les attentes à l'égard du manager

■ Les optimistes exigeants ■ Les optimistes flexibles ■ Les pragmatiques ■ Les fragilisés

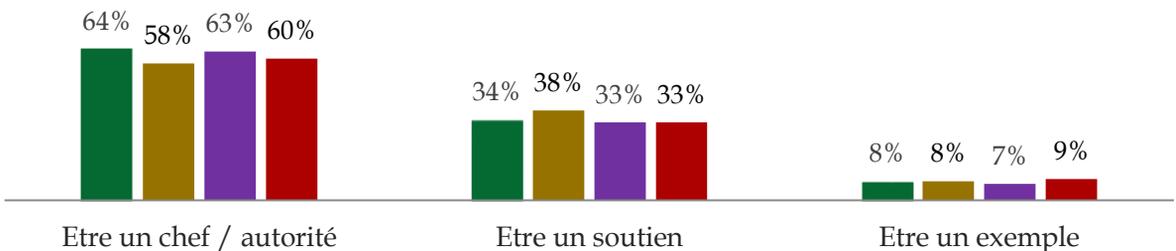
Ses qualités personnelles



Ses compétences



Son rôle





RÉSULTATS D'ENSEMBLE

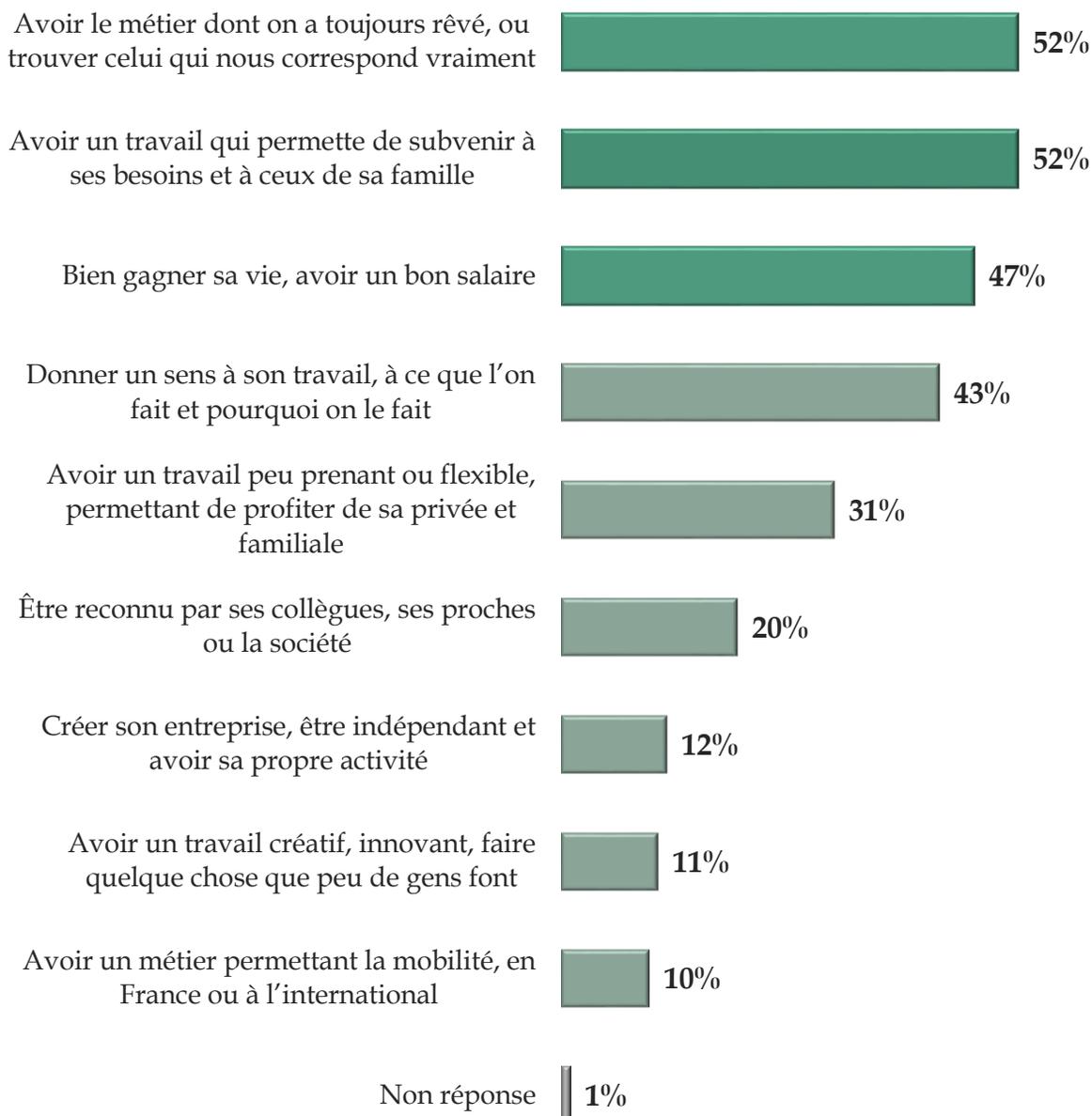


Premier volet :
La philosophie du travail qui vient



Réussir sa vie professionnelle, ou les aspirations au travail

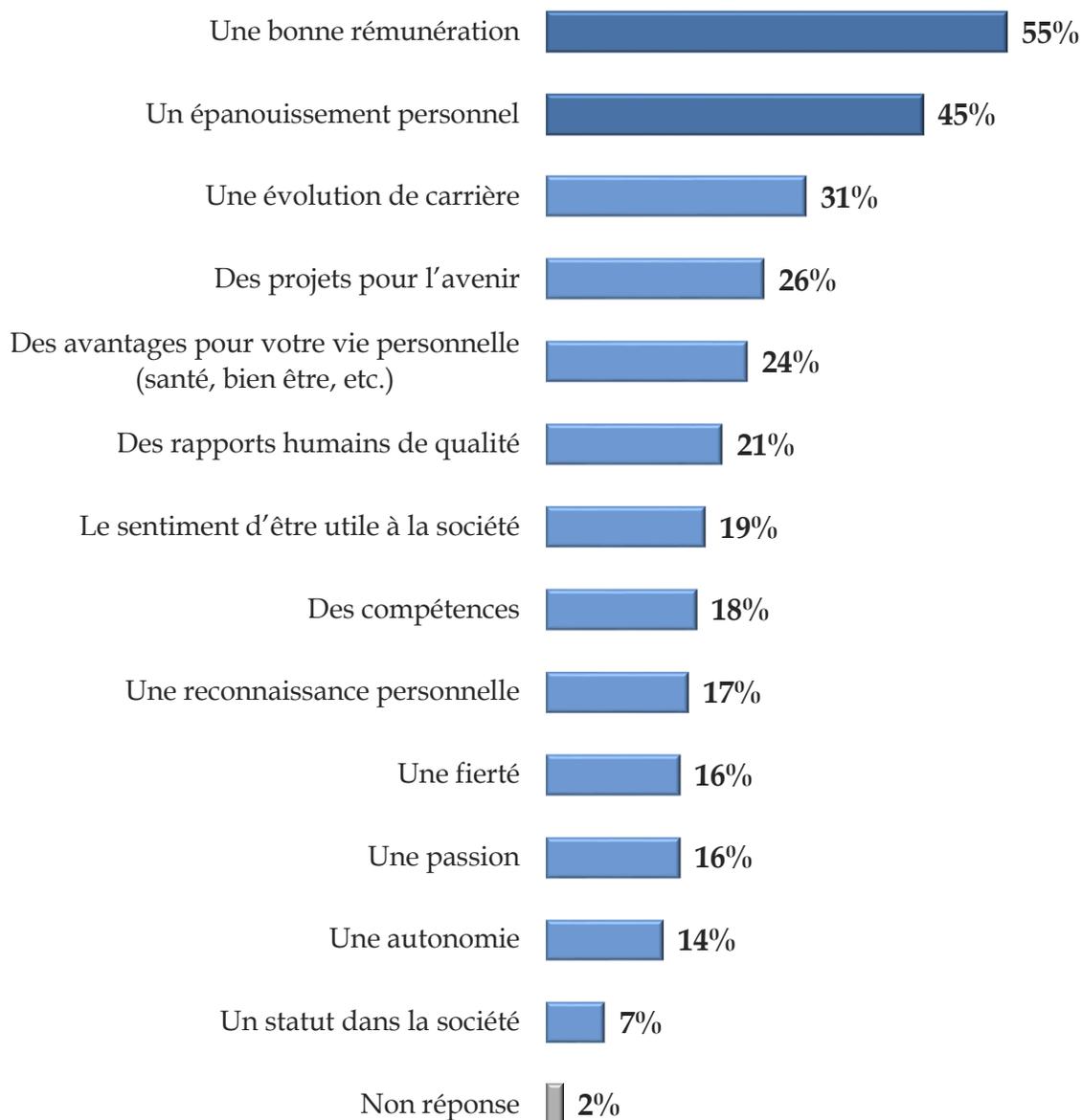
Pour vous, que signifie réussir sa vie professionnelle ? *





Les finalités du travail

À l'avenir, qu'aimeriez-vous que votre travail vous procure, en priorité ? *

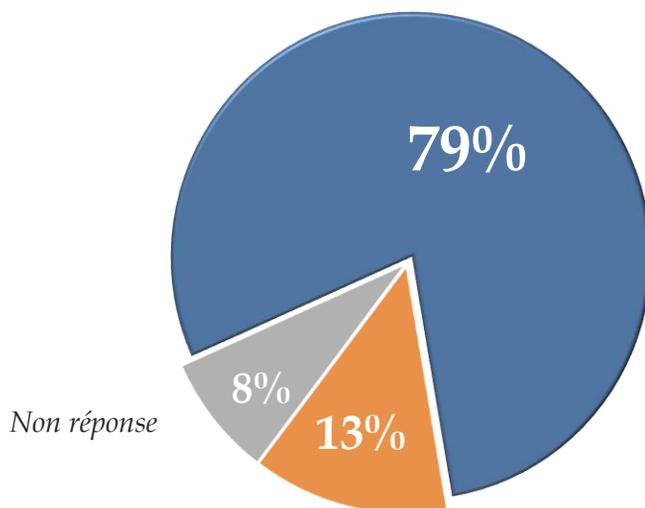




Des conceptions du travail qui évoluent (1/2)

Selon vous, votre génération a-t-elle à l'égard du travail... ?

Une conception nouvelle
de celle de vos parents, des générations précédentes



Une conception proche
de celle de vos parents,
des générations
précédentes



Des conceptions du travail qui évoluent (2/2)

Quelles sont les différences entre votre conception du travail et la conception que pouvaient avoir vos parents ou les générations précédentes ? (Question ouverte, réponses spontanées)

28 %

Des valeurs différentes : une génération valorisant l'autonomie, le changement ou la satisfaction personnelle plutôt que l'effort, la fidélité et la discipline

- « Ma génération a une tolérance plus faible des liens hiérarchiques, une plus grande volatilité et moins de fidélité, moins de codes et de formalisme, mais aussi un rapport au temps différent (tout doit aller plus vite). »
- « Notre génération a grandi en s'entendant dire qu'elle devrait s'adapter et se préparer à changer plusieurs fois de métier. En conséquence cette génération a moins de difficulté morale à quitter un emploi qui ne lui apporte pas satisfaction. », « Nos parents bossaient dur et ne cherchaient pas de travail moins fatigant ou autre, mais prenaient ce qu'on leur offrait et y restaient pendant de longues années. »
- « Les générations précédentes donnaient beaucoup pour leur emploi et la satisfaction de l'employeur. La génération actuelle attend beaucoup de son employeur en se donnant sans plus dans son emploi. »

26 %

Des priorités différentes : l'épanouissement personnel qui prime sur le salaire, les aspects statutaires ou la volonté de « faire carrière »

- « Le CDI n'est pas une fin en soi, la vie privée a plus d'importance. On veut que ce que l'on fait ait un sens. »
- « Ils ont une vision du travail différente car ils pouvaient rentrer à bas échelon et grimper sans restriction. Pour eux le travail c'est la vie, un engagement, une responsabilité nécessaire pour subvenir aux besoins de la famille. Ils ne font pas leur métier par passion mais ont su s'en accommoder, en attendant la retraite avec impatience pour s'accomplir personnellement. Aujourd'hui, en tant que jeunes, nous ne voulons pas attendre 62 ans pour nous accomplir, et nous cherchons à concilier cela avec le travail. »

23 %

La mobilité (changer de lieu de travail, de poste, de métier, d'entreprise) plutôt qu'une carrière plus linéaire et plus sécurisée

- « Je sais que je ferai plusieurs métiers dans ma vie professionnelle alors qu'avant ils restaient le plus souvent dans la même entreprise jusqu'à la retraite », « Nos parents voyaient surtout la sécurité de l'emploi. Aujourd'hui, on change d'emploi plus facilement (changement de poste, reconversion...) »

23 %

Un monde du travail plus difficile, plus précaire, moins valorisant, etc.

- « Actuellement, c'est très dur d'obtenir un travail en CDI ou fixe, et les rémunérations sont moindres »
- « Aujourd'hui il faut se rendre plus disponible et travailler davantage pour espérer une évolution de carrière »
- « Le travail se fait rare donc il faut prendre celui qui vient. »

9 %

Les nouvelles technologies : digitalisation, robotisation...

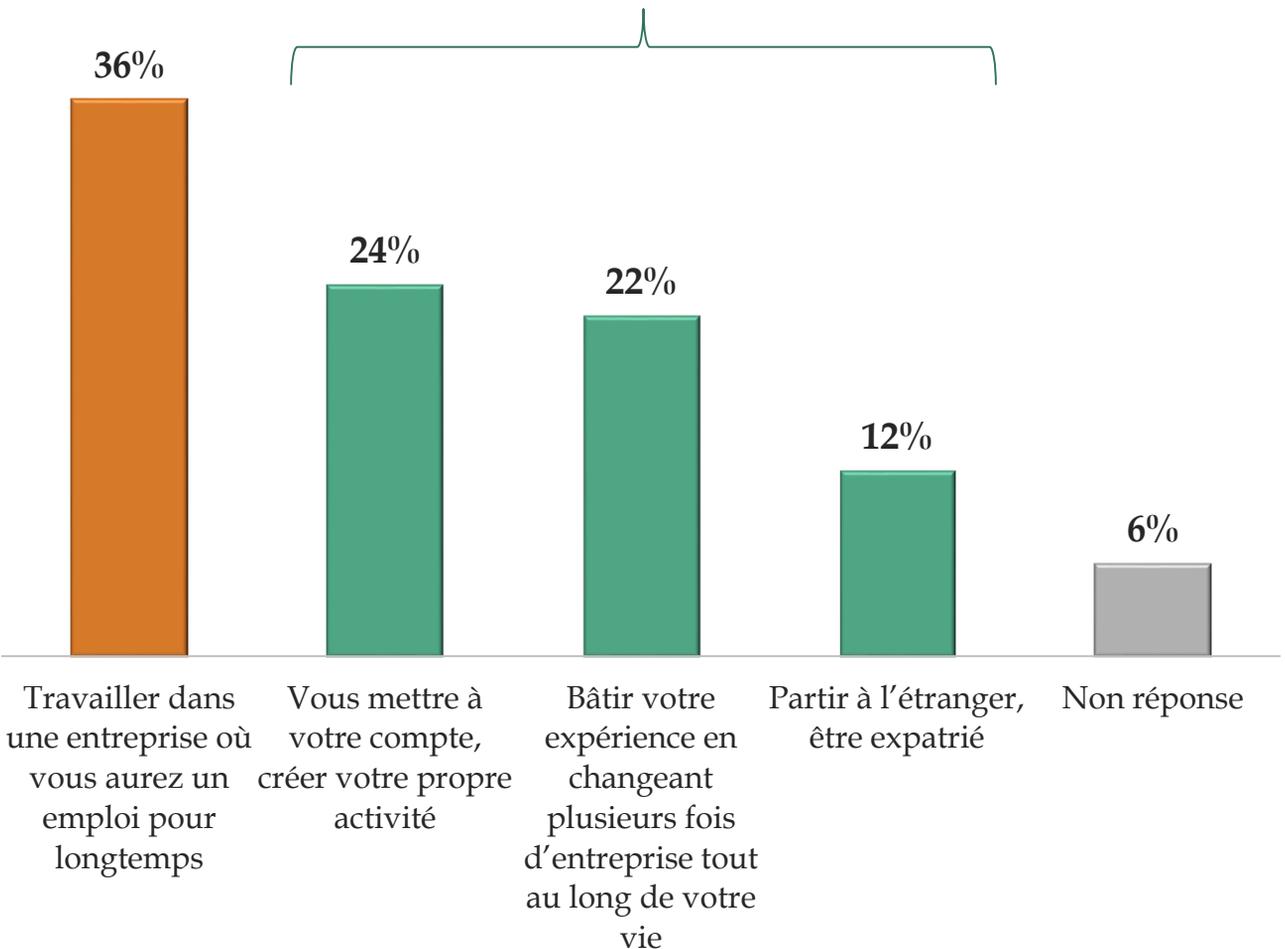
- « Un travail totalement différent avec Internet, les robots... », « La digitalisation de l'ensemble des services »
- « Certains emplois sont de plus en plus complexes avec l'évolution des technologies »



Les priorités de carrière

Dans l'idéal, pour l'avenir, préféreriez-vous... ?

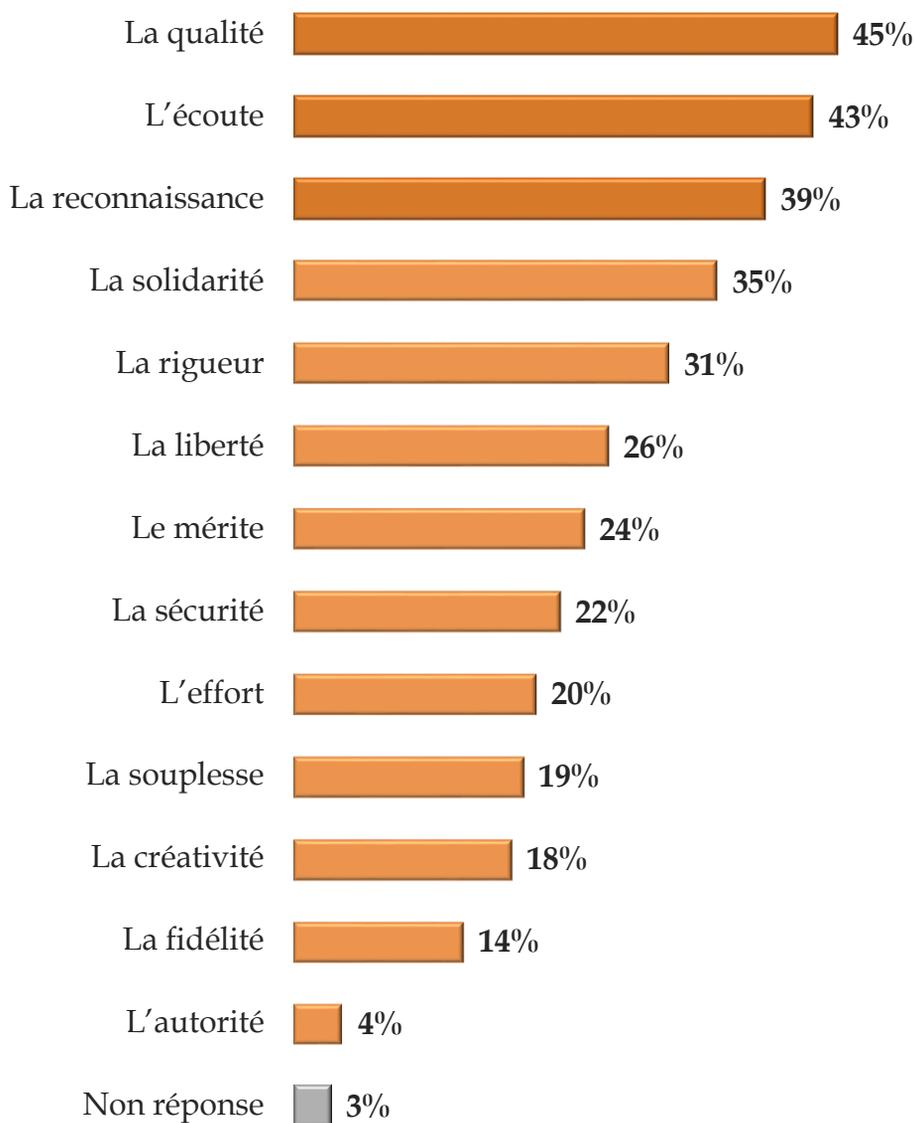
58 % des 18-30 ans valorisent la mobilité ou l'entrepreneuriat





Les valeurs privilégiées au travail

À titre personnel, quelles valeurs privilégiez-vous au travail ? *

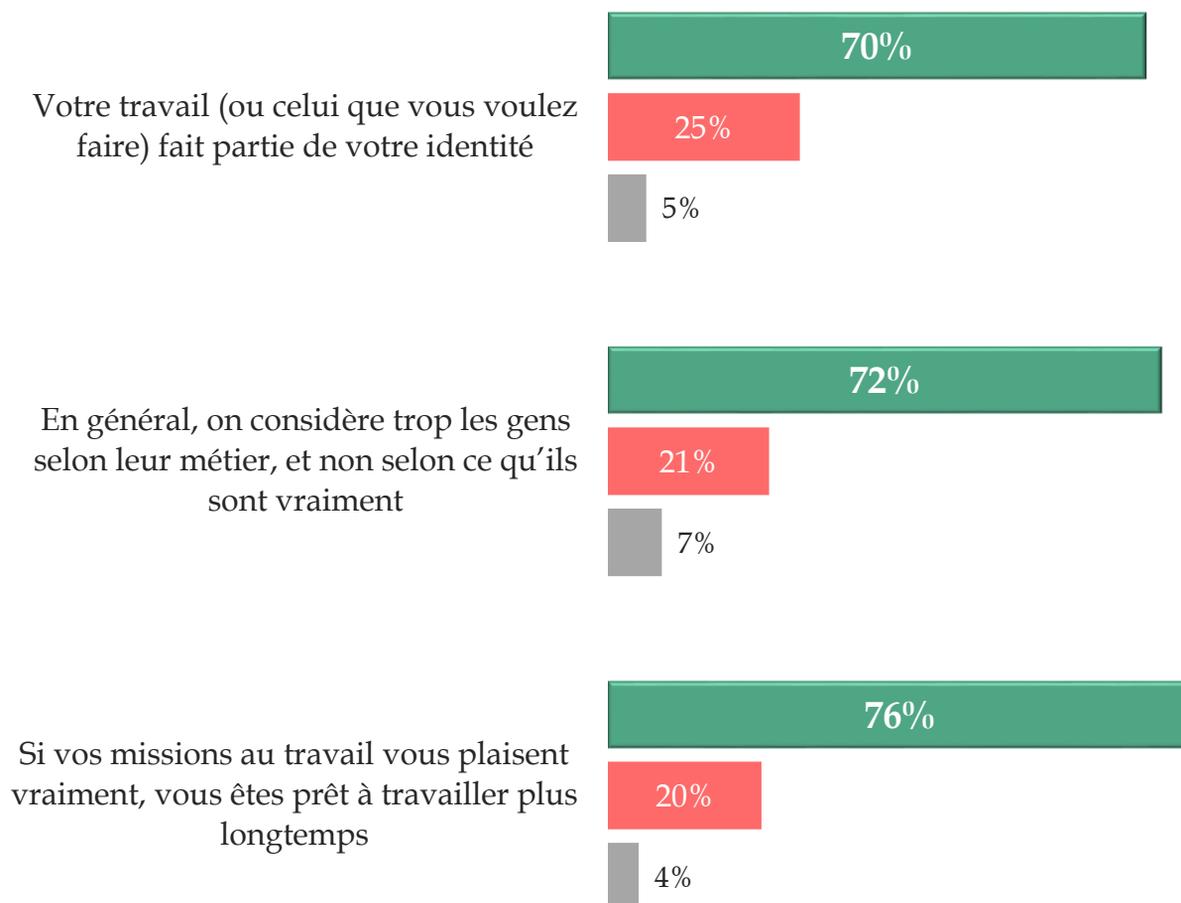




Travail, statut et identité

Êtes-vous plutôt d'accord ou plutôt pas d'accord avec les affirmations suivantes ?

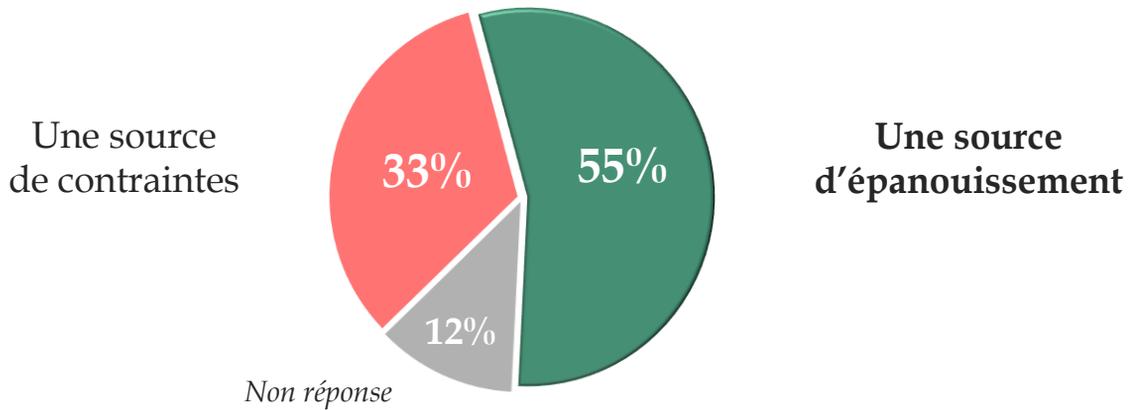
■ Plutôt d'accord ■ Plutôt pas d'accord ■ Non réponse



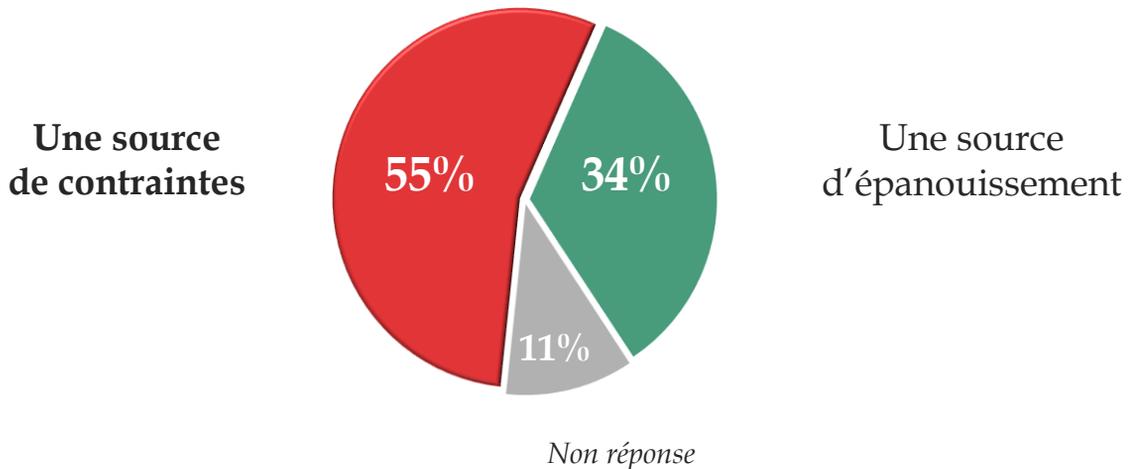


Le travail, source d'épanouissement et de contraintes

Globalement, diriez-vous que **le travail représente pour vous plutôt... ?**



Et à l'avenir, de manière générale, diriez-vous que **le travail sera de plus en plus... ?**





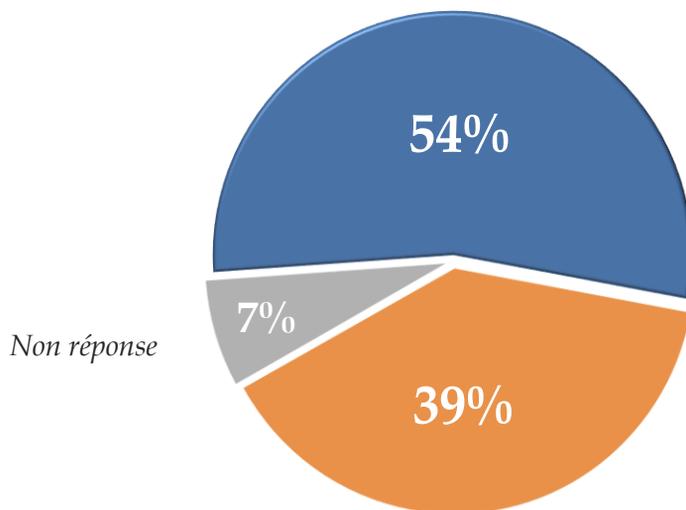
Deuxième volet :
La nature du travail qui vient



Vers une révolution du travail ?

Globalement, d'ici une dizaine d'années, diriez-vous que... ?

Le travail n'aura plus rien à voir avec ce que l'on connaît aujourd'hui



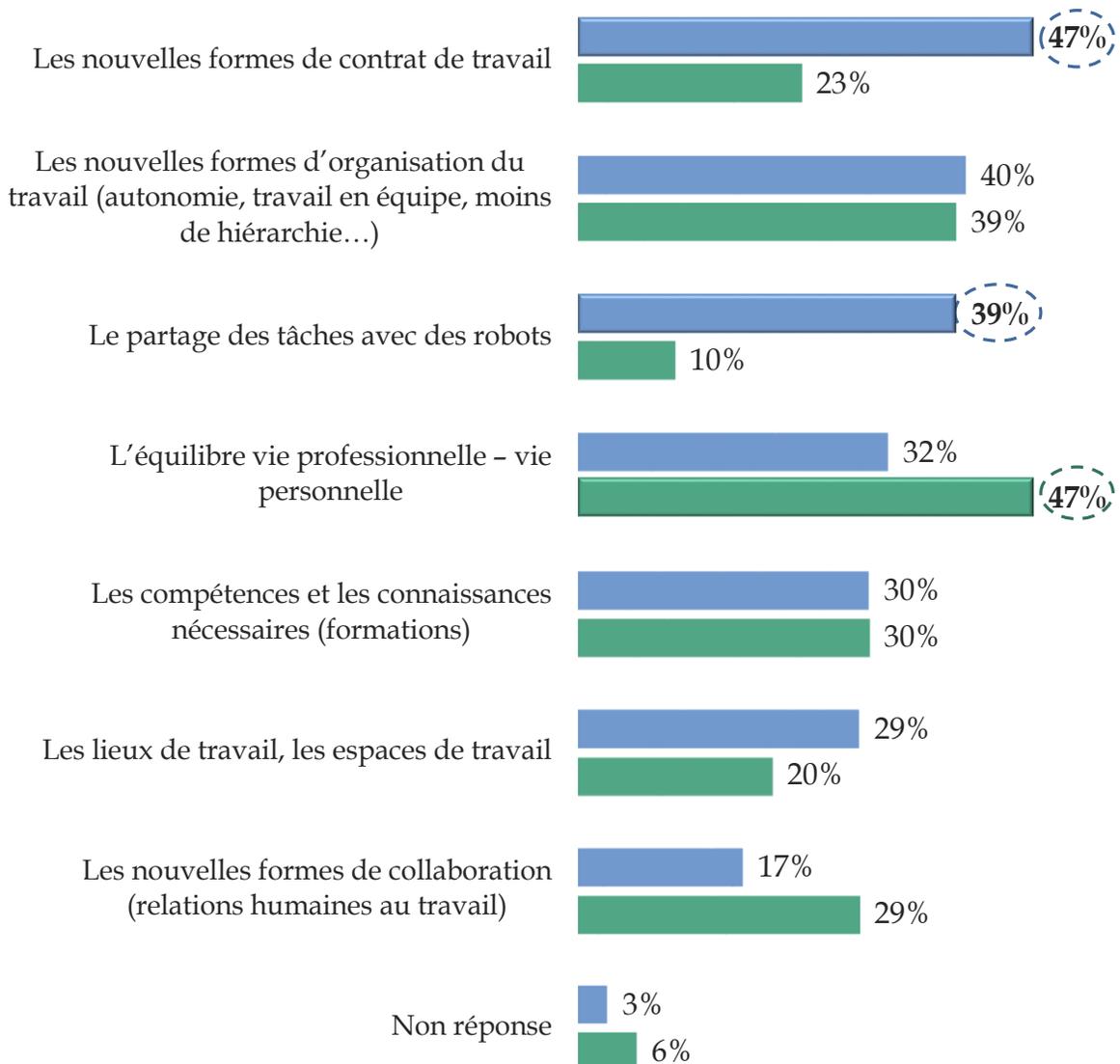
Le travail ressemblera encore beaucoup à ce qu'il est aujourd'hui



Les registres du changement : les pronostics et les souhaits

À votre avis, qu'est-ce qui va changer en priorité ? *

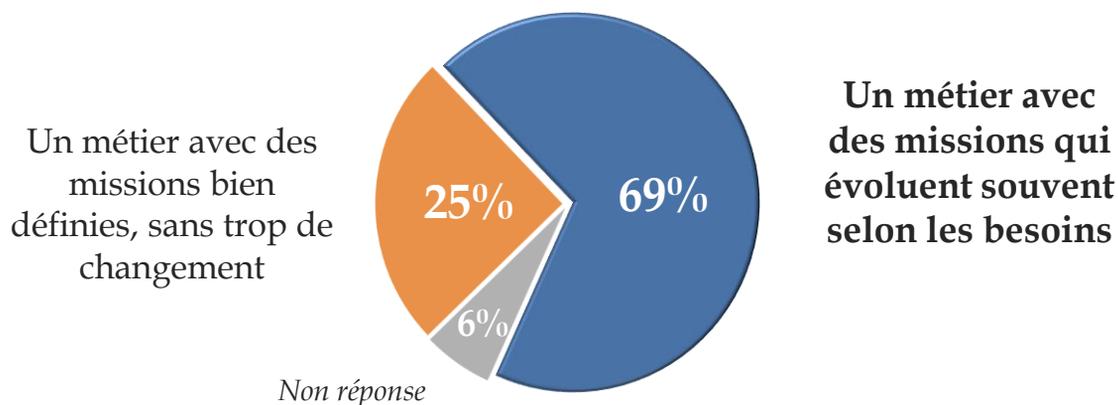
Et selon vous, qu'est-ce qui devrait changer en priorité ? *



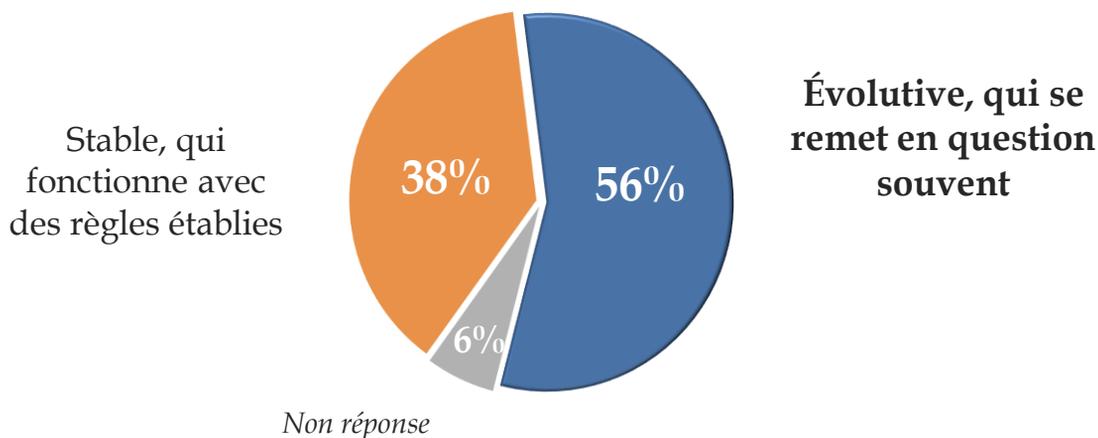


L'adaptation au changement dans son métier et son entreprise

Préférez-vous à titre personnel... ?



Et préférez-vous travailler dans une entreprise ou une structure... ?

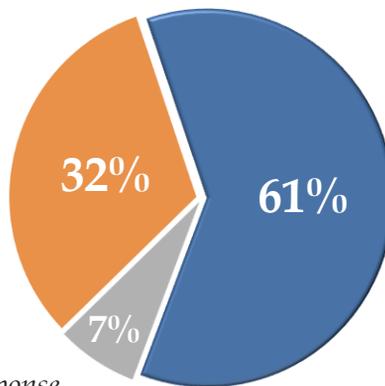




L'adaptation au changement dans l'organisation du travail

Selon vous, dans les entreprises de demain... ?

On travaillera toujours avec des organigrammes et des postes bien définis dans la durée

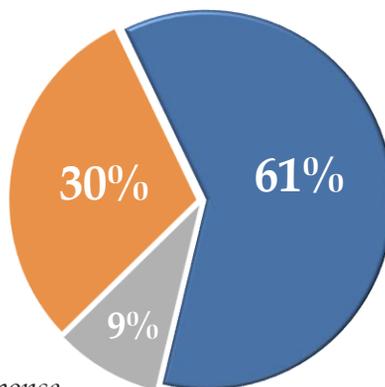


On travaillera de plus en plus en organisation de projets, avec des équipes et des missions évoluant selon les besoins de l'entreprise

Non réponse

Et vous-même, dans les entreprises de demain, préféreriez-vous travailler... ?

Avec des organigrammes et des postes bien définis dans la durée



En organisation de projets, avec des équipes et des missions évoluant selon les besoins de l'entreprise

Non réponse

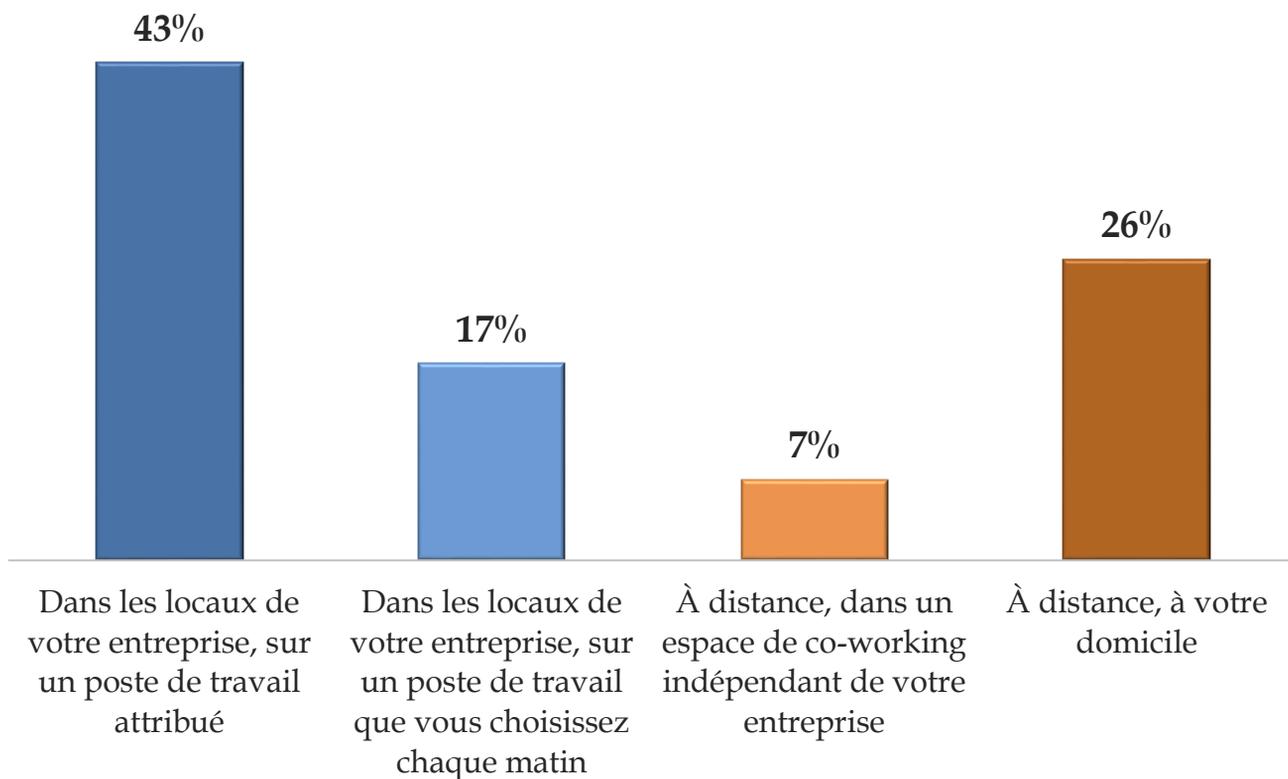


Le lieu de travail privilégié

Dans l'idéal, pour l'avenir, préféreriez-vous travailler, à rémunération identique... ?

Dans votre entreprise
60 %

À distance
33 %



Non réponse 7 %

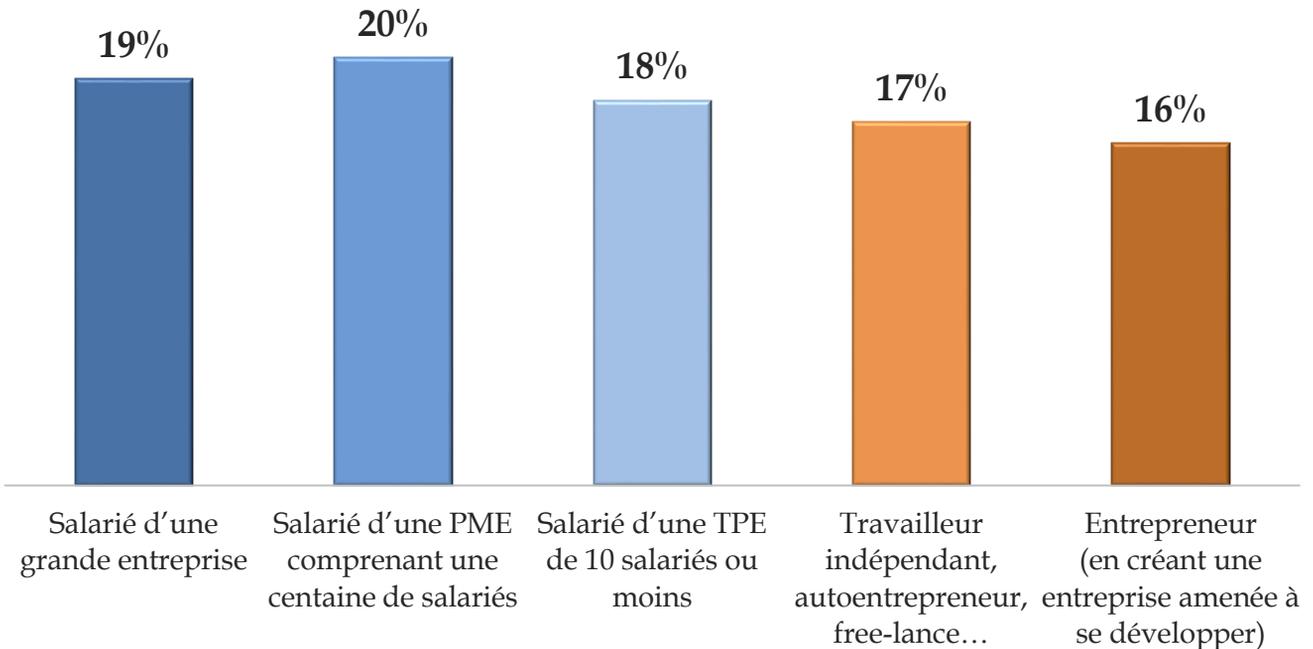


Le statut d'activité privilégié

À l'avenir, si vous aviez le choix, préféreriez-vous être... ?

Salarié d'entreprise
57 %

À son compte
33 %



Non réponse 10 %



Le type d'entreprise privilégié

Quel serait pour vous l'entreprise idéale, où vous aimeriez le plus travailler ? *

Une entreprise...

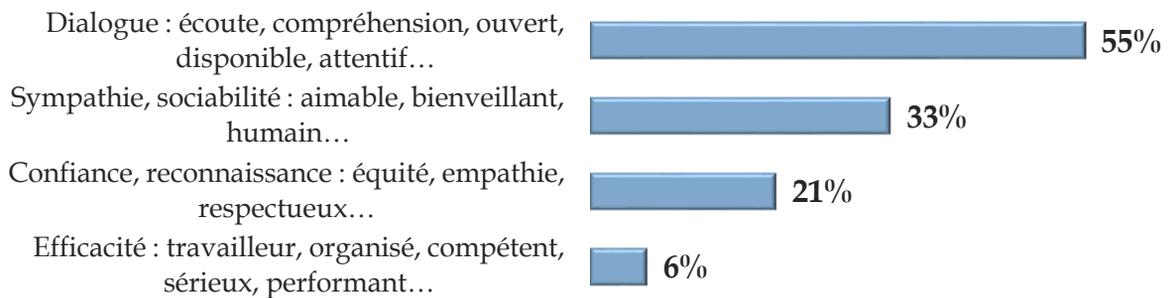




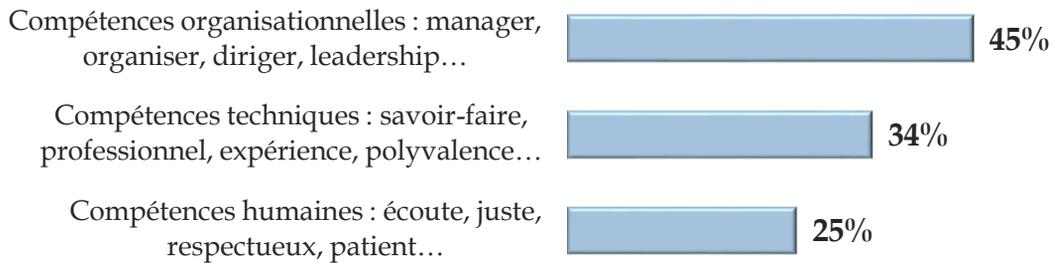
Les attentes à l'égard du manager

Si vous travaillez dans une entreprise, qu'attendez-vous en priorité de votre manager ?
 (Question ouverte, réponses spontanées : principaux mots cités)

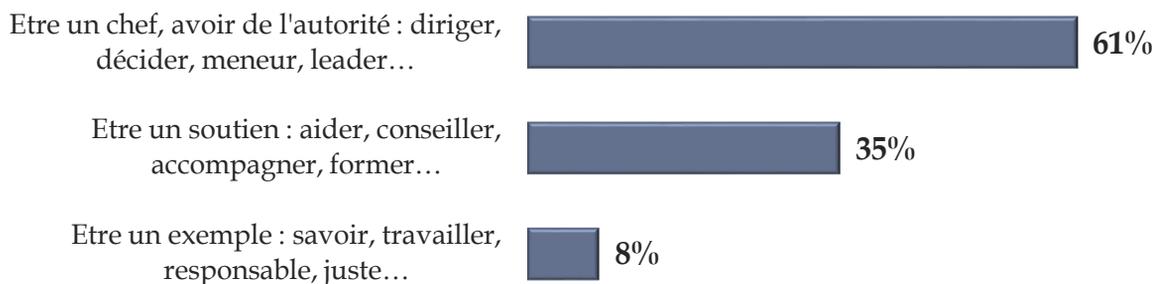
Ses qualités personnelles



Ses compétences



Son rôle

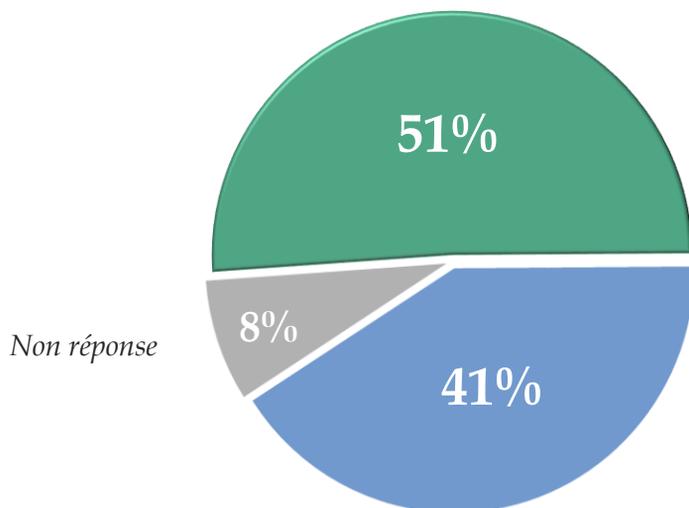




Entreprises et salariés : qui s'adaptera à qui ?

Diriez-vous que dans les années à venir... ?

**Ce sera surtout aux salariés de s'adapter
aux attentes de l'entreprise**



**Ce sera surtout aux entreprises de
s'adapter aux attentes et aux
aspirations des salariés**

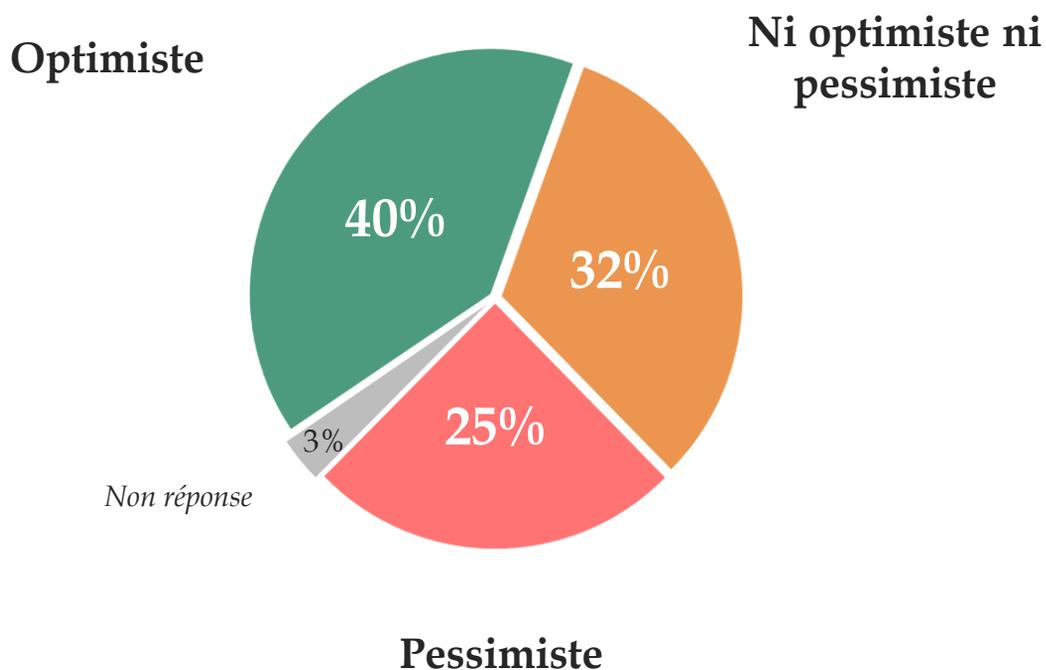


**Troisième volet :
Sécurité, précarité et confiance
dans l'avenir**



La confiance dans l'avenir

Diriez-vous que vous êtes plutôt optimiste ou plutôt pessimiste concernant votre situation professionnelle pour les années à venir ?

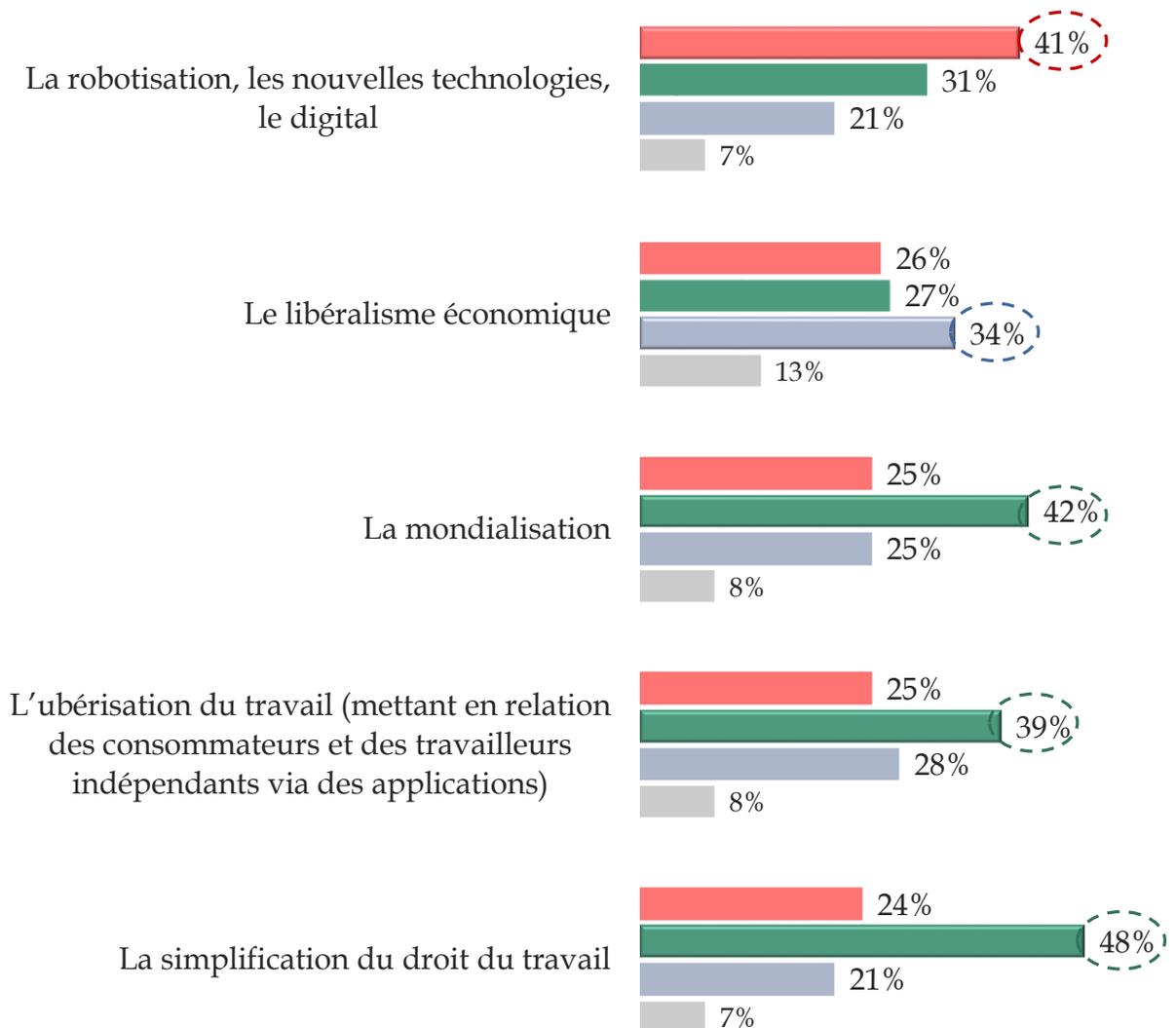




Les perspectives face aux grandes mutations du travail

Diriez-vous que chacune des évolutions suivantes au sein du monde du travail est pour votre avenir professionnel... ?

■ Plutôt une menace ■ Plutôt une chance ■ Ni l'un ni l'autre ■ Non réponse



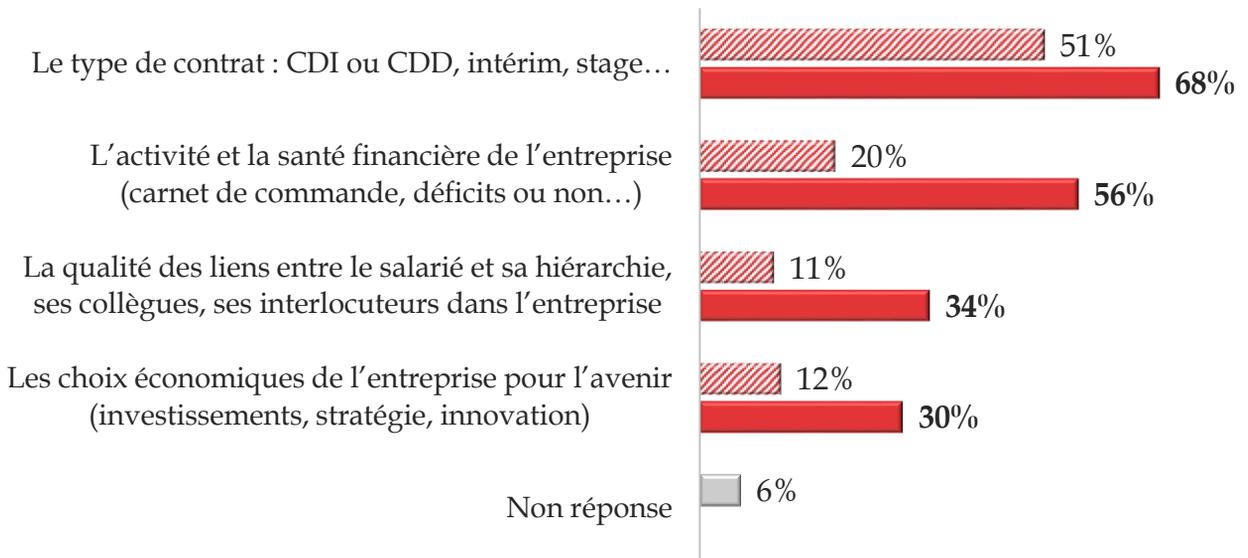


Les facteurs de précarité pour le salarié dans l'entreprise

Quelles sont selon vous les principaux critères permettant de dire qu'un travail est précaire ou ne l'est pas, que l'on est assuré de le garder ou au contraire qu'il est menacé à l'avenir ? *

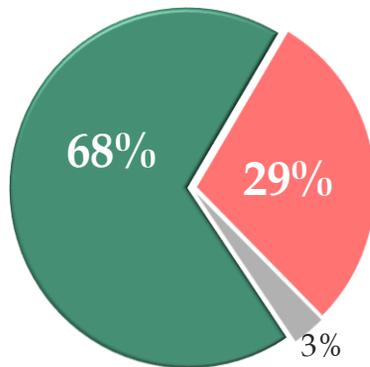
(*) Deux réponses possibles (en 1^{er}, en 2^e),
Total supérieur à 100 %

▨ Première réponse citée
■ Ensemble des réponses citées



Diriez-vous qu'aujourd'hui le CDI reste une garantie et une sécurité pour s'assurer de garder son poste au sein d'une entreprise ?

Oui, le CDI reste une garantie et une sécurité



Non, le CDI n'est plus une garantie et une sécurité

Non réponse

VIAVOICE

« La réalité ne pardonne pas qu'on la méprise. »
Joris-Karl Huysmans

Études conseil stratégie
pour l'avenir des entreprises et des institutions
Paris - Londres - Bruxelles - Casablanca

Les récentes études d'opinion Viavoice réalisées pour
HEC, Idinvest Partners, Harmonie Mutuelle, *Libération*, *Le Monde*, *Le Figaro*, *Les Échos* et France Inter
sont consultables sur www.institut-viavoice.com
9, rue Huysmans, 75 006 Paris. + 33 (0)1 40 54 13 90. Viavoice est une SAS indépendante.