

Recruter la nouvelle génération de diplômés constitue dès maintenant la meilleure décision pour les entreprises à condition de savoir les engager car la crise n'exonèrera pas les recruteurs de la question du sens et de l'impact sociétal des emplois. Par Manuelle Malot, Directrice Carrières et NewGen Talent Centre et Geneviève Houriet Segard, Docteur en démographie économique, Responsable d'études à l'EDHEC NewGen Talent Centre.

## JEUNES UN ATOUT

**L**a crise sanitaire a confirmé la pertinence du terme 'VUCA' pour qualifier notre monde de plus en plus Volatile, Incertain, Complexe et Ambigu. Bien que la pandémie ne soit pas encore complètement derrière nous, l'économie mondiale montre de vrais signes de reprise et les entreprises ont à nouveau l'opportunité de créer de la valeur tout en servant l'intérêt général. Le marché de l'emploi, très favorable aux jeunes diplômés depuis quelques années, a fait de l'attraction, la fidélisation et l'engagement des talents, la préoccupation majeure des dirigeants. Toutes les entreprises ont déployé depuis près de 10 ans des moyens considérables pour recruter des candidats de valeur. Si l'incertitude économique règne aujourd'hui, sur le plan démographique rien n'a changé : jusqu'en 2030 l'enseignement supérieur dans le monde ne formera pas suffisamment de diplômés pour répondre aux besoins de fonctionnement des économies mondiales. En outre, les politiques de "stop and go" dans le recrutement ont démontré leur coût et leur faiblesse à long terme. Les entreprises n'ont donc pas intérêt à freiner leurs relations avec les établissements d'éducation supérieure, ni à stopper leurs embauches.

Certes, en se contractant, le marché de l'emploi a un peu résolu en partie la question de l'attractivité et de la fidélisation des jeunes cadres dans les entreprises mais la problématique de l'engagement en sera inversement plus aiguë. Sur les cinq dernières années, l'attrait des grandes entreprises a chuté de 30% indiquant avant tout une désaffection pour la complexité que représente ces types d'organisations. L'engouement pour les startups, mais plus encore pour les PME et EII, des structures à taille humaine, traduit le désir de nos jeunes de mieux mesurer l'impact de leur travail, de se sentir plus collaborateurs et acteurs que salariés. La volonté des jeunes d'être utile, d'avoir de l'influence dans l'entreprise, de participer aux décisions, d'avoir de l'impact, de faire la différence est une chance pour



les entreprises quelles que soient leur taille. Ce besoin d'utilité a été renforcé durant le confinement par des diplômés dont le souci de ne pas occuper de "Bullshit jobs" a été parfois mis en sourdine par des périodes de chômage partiel mal vécues. Car loin du stéréotype d'une jeune génération qui serait "désenchantée" par l'entreprise, 87 % des étudiants en management en ont une vision positive et font confiance à la puissance d'action de l'entreprise pour changer le monde. Ils y font d'ailleurs souvent plus confiance qu'au pouvoir politique. Aujourd'hui on demande à l'entreprise d'être pourvoyeuse de sens, à la place des autres pourvoyeurs -école, armée, église, politique- qui ont été un peu effacés. L'entreprise est considérée par les jeunes comme un moteur d'innovations mais c'est surtout pour eux le lieu d'une aventure collective qui permet de se dépasser. Mais si l'entreprise leur semble passionnante, ouverte, collaborative, c'est aussi sans naïveté qu'ils la jugent : elle n'est pas toujours juste, souvent complexe et verticale. Elle leur semble le

# DIPLÔMÉS POUR LA REPRISE



Manuelle Malot

reflet d'un monde ancien, une organisation compliquée, trop hiérarchisée, contraignante sans que ces éléments soient toujours gages d'efficacité, de performance collective, ou d'épanouissement individuel. D'ailleurs, 61 % des jeunes générations pensent que l'entreprise est amenée à se transformer en profondeur... notamment sur les thèmes des relations au travail, de la RSE et de la façon de traiter les problèmes. Si la crise diminue le risque d'un engagement éphémère, ce dernier peut se révéler moins sincère. C'est bien là le challenge du management de demain : cultiver l'engagement des jeunes collaborateurs autour de valeurs et d'un objectif partagés. Pour cette nouvelle génération, réussir ne se limite plus à rester fidèle à son entreprise (seulement 3 % le pense) mais à être en cohérence avec ses valeurs (58%) et son ambition (16 %). La crise économique n'exonèrera donc pas les entreprises de la question du sens pour les jeunes générations. Dans leurs critères de choix pour s'engager dans une entreprise, arrivent en tête la diver-

sité et l'inclusion, suivi de la responsabilité sociétale et environnementale. Et le manque de contribution à l'intérêt général est l'une des plus fortes déceptions des jeunes salariés dans leur premier poste. Les nouvelles générations qui intègrent le monde du travail ont déjà commencé à changer quelques règles du jeu pour un modèle d'affaires plus durable. On peut citer le *Manifeste pour un réveil écologique*, initiative emblématique de cette génération, signé par près de 33000 étudiants de l'enseignement supérieur et dont les questionnements publics ont abouti aux réponses de plus de 50 dirigeants de grandes entreprises sur leur démarche de responsabilité sociétale.

Dans la loi Pacte, au-delà de l'intégration de la dimension RSE dans l'objet social de l'entreprise, la possibilité d'inscription d'une raison d'être spécifique dans ses statuts lui permet de préciser son projet collectif de long terme en tenant compte de l'ensemble de ses parties prenantes. Ainsi, l'invitation de la loi Pacte à redéfinir la place de l'entreprise dans la Société et les aspirations des nouvelles générations pour un monde économique durable ont semé les graines pour favoriser l'émergence d'un nouveau type de management que la crise actuelle peut accélérer.

## À SITUATION INÉDITE... OPPORTUNITÉ INÉDITE

Depuis quelques années on théorisait sur le monde "VUCA", sans imaginer à quel point le printemps 2020 nous donnerait l'occasion de le pratiquer ! Les entreprises recherchaient l'agilité organisationnelle et on sait aujourd'hui que ce n'est plus suffisant. Certains pensent que ce virus change les règles du jeu mais il donne juste aux dirigeants l'occasion d'agir. C'est un moment difficile mais créateur d'opportunités de changement : pour les décideurs et les entreprises, c'est l'occasion de privilégier l'utilité sociale pour initier un modèle d'affaire durable et ne pas opposer la logique de rendement à la responsabilité sociétale. Recruter des jeunes diplômés est en ce moment le plus sûr moyen d'y parvenir. ■

La version originale de cet article a été diffusée dans *The Conversation*.