

LES JEUNES CADRES RÉHABILITENT LA VALEUR TRAVAIL

L'ANDRH a dévoilé, hier, les résultats d'une étude menée avec OpinionWay, Workday et ISG RH auprès de jeunes cadres, intitulée "Quel est le profil des décideurs du futur ?". L'enquête bat en brèche les idées reçues sur la génération Z.

Zappeurs compulsifs, allergiques à toute forme d'autorité, fascinés par l'intelligence artificielle au point d'en perdre le sens des réalités, peu disposés à l'effort : les reproches adressés à la génération Z sont légion. Ces jeunes actifs, nées entre 1995 à 2009 et diplômés de l'enseignement supérieur, qui intègrent aujourd'hui le monde de l'entreprise, cristallisent les préjugés. L'étude réalisée par OpinionWay pour l'ANDRH auprès de quelque 1000 jeunes cadres déconstruit méthodiquement ces stéréotypes et dresse un portrait autrement plus contrasté : celui d'une génération qui accorde de l'importance au travail, se montre exigeante sur l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle, manifeste un intérêt réel pour les fonctions d'encadrement et même pour le leadership - mais à condition que celui-ci s'exerce selon ses propres modalités.

1- Une génération qui n'a pas renoncé au travail

Premier lieu commun : le travail ne compterait guère à leurs yeux. L'enquête dément cette allégation. Pour la majorité de ces jeunes diplômés, l'activité professionnelle demeure un vecteur essentiel d'accomplissement personnel. 81 % d'entre eux se déclarent satisfaits de leur vie au travail, soit un taux sensiblement supérieur à la moyenne nationale, établie à 67 % pour l'ensemble des salariés. Un indice révélateur : loin de rejeter l'entreprise, ils y entrent en quête de sens et d'un cadre qui structure leur existence.

Ce qui se transforme, c'est la conception de l'équilibre. La génération Z refuse de subordonner sa vie privée aux impératifs de carrière. Parmi les facteurs susceptibles de les dissuader de rejoindre une organisation, l'atteinte portée à la sphère personnelle arrive en première position.

"L'enquête démontre que le travail reste essentiel pour cette génération, observe Matthieu Bax, DRH de Dior Parfum et vice-président de l'ANDRH. Il constitue le premier levier d'autonomisation, de reconnaissance et d'épanouissement. Mais cet engagement ne va pas de soi : ils formulent des exigences. Le travail doit procurer de la flexibilité, de l'autonomie et des responsabilités". Hubert Cotté, directeur général de Workday France, une entreprise spécialisée dans les applications cloud dans le domaine des RH et de la finance, abonde : "Le travail n'est plus l'Alpha et l'Oméga de la réussite dans la vie. Simplement, l'engagement revêt une forme différente : ils recherchent un équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, une quête de sens, mais aussi du bien-être".

2- L'intelligence artificielle : un outil parmi d'autres

Autre préjugé tenace : la génération Z serait obnubilée par l'intelligence artificielle, au point d'en faire un prérequis indispensable dans ses choix professionnels. Les résultats dessinent une réalité plus nuancée. Si un quart des personnes interrogées (24 %) juge l'IA déjà indispensable à l'exercice de leur métier et perçoivent l'innovation comme un atout, 73 % accepteraient sans difficulté de rejoindre une entreprise qui en prohibe l'usage.

Ce résultat est éloquent : l'intelligence artificielle est appréhendée comme un outil. Ce qui importe n'est pas la technologie en tant que telle, mais la façon dont elle sert l'efficacité et l'organisation du travail.

Selon Sophie Sureau, directrice de l'ISG RH, "les jeunes ne craignent pas d'être supplantés par l'intelligence artificielle, mais cherchent à intégrer les nouvelles technologies dans leurs pratiques professionnelles de manière intelligente. L'IA est perçue comme un compagnon du quotidien, un assistant pédagogique".

3- Une fidélité conditionnée à la réciprocité

On les dépeint comme instables, incapables de demeurer plus de deux ans au même poste. Là encore, le stéréotype ne résiste pas à l'examen des données. Un tiers des jeunes cadres interrogés estime qu'il comptera plus de cinq employeurs au cours de sa carrière, mais 21 % n'en envisagent qu'un ou deux. Entre ces deux extrêmes, la majorité adopte une posture d'adaptation : rester tant que les attentes sont satisfaites, partir si l'entreprise ne propose plus de perspectives.

"Il s'agit d'une logique de contrat psychologique beaucoup plus explicite que celle qui prévalait chez les générations antérieures : pas d'engagement « par défaut », mais un investissement subordonné à la réciprocité", analyse l'ANDRH. Si l'organisation tient ses promesses, ils s'impliquent. Dans le cas contraire, ils s'en vont.

"Réforme des retraites oblige, cette jeune génération sait qu'elle va travailler longtemps, très longtemps. Pour tenir dans la durée, elle recherche donc une variété de carrières, une pluralité d'expériences et une véritable montée en compétences", observe Sophie Sureau. "Fidéliser les jeunes générations n'est pas impossible, renchérit Matthieu Bax, à condition toutefois de construire cette relation". L'ANDRH préconise ainsi de travailler sur l'alignement des attentes entre salariés et entreprises, sur les parcours de carrière, mais aussi sur les notions de confiance, d'autonomie et de respect des équilibres. Hubert Cotté y ajoute la "nécessité de proposer des progressions de carrière verticales et pas uniquement horizontales, afin de diversifier les trajectoires professionnelles".

4 - Manager, oui... mais autrement

L'un des clichés les plus tenaces dépeint la génération Z comme réfractaire à toute responsabilité hiérarchique. L'enquête affirme le contraire : 76 % des jeunes cadres se projettent dans des fonctions d'encadrement. Ce qui évolue, c'est la conception même de cette fonction.

Ils aspirent à un management modulable : 83 % souhaiteraient pouvoir alterner, au cours de leur carrière, entre postes avec et sans responsabilités hiérarchiques. "Une manière d'affirmer qu'encadrer une équipe ne constitue pas une finalité en soi, mais une étape parmi d'autres, au même titre que le développement d'une expertise", constate l'ANDRH.

Ce qu'ils souhaitent ? Un rôle étayé par des formations, du mentorat, une reconnaissance explicite des efforts fournis et, surtout, le respect d'un équilibre des temps de vie.

Pour Hubert Cotté, ces nouvelles aspirations traduisent une rupture inédite : "Ces jeunes cassent les codes traditionnels. Être manager n'est pas une question de statut. Ils peuvent exercer des fonctions d'encadrement un jour mais pas le lendemain. La carrière est appréhendée comme une succession de missions de management et d'expertise".

5 - Diriger, mais pas à n'importe quel prix

La génération Z ne se contente pas de viser des postes de management : elle porte également son regard vers les fonctions dirigeantes. Mais là encore, il n'est pas question de s'y précipiter sans discernement. Son approche demeure sélective et conditionnelle.

Trois qualités définissent à ses yeux le "bon dirigeant" : la performance économique (44 %), la capacité à fédérer les équipes (42 %) et l'engagement sociétal (42 %). Un assemblage révélateur : "la réussite économique conserve une importance fondamentale, mais elle doit s'accompagner d'un leadership humain et d'un ancrage dans des valeurs solides", constate l'ANDRH.

En matière de gouvernance, le modèle qu'ils privilégient est sans ambiguïté : le collaboratif. Là où le mode directif demeure majoritaire dans les organisations françaises (42 %), les jeunes actifs optent pour la co-construction et la consultation. "Leur hiérarchie idéale est donc moins verticale, davantage horizontale".

Et lorsqu'on les interroge sur les priorités d'une entreprise, leur réponse marque une rupture : le bien-être des salariés arrive en tête (76 %), devant la réussite économique (64 %) et les valeurs de diversité et d'inclusion (60 %). "Loin de traduire un désintérêt pour la performance, il s'agit d'une redéfinition des priorités", conclut l'ANDRH.

Anne Bariet