

# YOUTH

# forever



Livre blanc

Livre blanc

**Livre blanc**

Livre blanc

Livre blanc



Sponsorisé par L'ORÉAL

# AVANT- PROPOS

« Cette étude a été réalisée à l'automne 2020 alors que nous avons besoin d'éclairage pour comprendre les besoins et les attentes, dans cette période si particulière, des jeunes générations. Quelle était notre responsabilité d'employeur ? Quelle posture était attendue de nous ? Les informations récoltées nous ont permis de dépasser certains stéréotypes et de comprendre la jeunesse plus en finesse.

Nous voulions en partager les enseignements en dehors des murs de notre organisation car nous pensons que tous les employeurs ont une carte à jouer aujourd'hui.

Nous espérons que cette lecture vous inspirera ! »

**Eva Azoulay,**  
Global VP of HR |  
Talent Acquisition,  
L'Oréal



**“La jeunesse n'est pas une histoire d'âge, c'est une façon d'être au monde, une orientation vers l'avenir, une fin en soi. Et la solidarité intergénérationnelle, un moyen : une manière de faire société et un formidable levier d'impact sur nos sociétés.”**

Emmanuelle Duez, Fondatrice de  
The Boson Project



## LES ENSEIGNEMENTS DE CE LIVRE BLANC SONT TIRÉS D'UNE ÉTUDE EN 3 ÉTAPES :

### 1/ Benchmark quantitatif

Passage en revue de la donnée existante sur la jeunesse avant et après la pandémie : enquêtes, sondages, littérature scientifique



### 2/ Enquête qualitative

Approfondissement de ces premiers enseignements au travers d'une enquête terrain menée avec *Projekt Z* : 5 focus groups auprès de 22 jeunes de 18 à 24 ans en Angleterre, en Allemagne et en République Tchèque



### 3/ Étude de l'existant

Analyse des initiatives existantes à destination de la jeunesse et 20 entretiens qualitatifs avec des dirigeants de multinationales françaises

*Ce livre blanc est le fruit d'un inventaire robuste des études quantitatives existantes à l'international et d'une démarche qualitative conduite au niveau européen pour vous mettre à disposition, de manière synthétique nos intuitions et convictions sur le sujet de la jeunesse et de la responsabilité des employeurs à leur égard.*

**MERCI**  
**(pour eux)**

# ÉTAT DES LIEUX

Ils étaient sur les bancs des facs et des lycées, fraîchement diplômés, débarquant sur le marché du travail ou en poste depuis quelques mois. Ils étaient en train de forger les prémises de leur destin, de sauter dans le grand bain, de sortir du cocon familial pour se frotter au monde du dehors... Et ce monde s'est arrêté. Du jour au lendemain, la Covid 19 les a coupé de jobs, de transmission, d'éducation parfois, et d'interactions surtout. En pleine fleur de l'âge, ils ont suspendu leurs projets, ont revu à la baisse leurs ambitions et se sont rongés les sangs. Tour d'horizon sur ce que vivent nos jeunes, particulièrement impactés par cette crise, et détail des solutions imaginées pour les soutenir.

C'est dur d'avoir 20 ans en 2020

**C'est dur d'avoir 20 ans en 2020**

C'est dur d'avoir 20 ans en 2020 <sup>2</sup>

## Génération pandémie



**“Je voulais m'adresser aux promotions de 2020. Je sais que cette crise vous a volé un moment important pour lequel vous avez travaillé dur depuis des années. Pour cela, je suis désolé, je le suis vraiment.”**

*Rich Lesser, PDG BCG*



**« Non, ils ne sont pas confrontés à la violence et à la mort comme ont pu l'être d'autres générations par le passé. Mais ils sont empêchés de se frotter à la vie, de s'élancer avec ardeur « vers des dangers, vers l'amour, vers l'effort illusoire »<sup>1</sup>.**

*Martin Legros, rédacteur en chef de Philosophie Magazine*

## Génération pandémie

### L'emploi



Le taux de chômage en Union européenne atteignait

**17,5% pour les moins de 25 ans** en novembre 2020 (+2,8 points en 9 mois). Le taux d'emploi des jeunes a d'ailleurs reculé 4 fois plus que celui de la population générale depuis avril 2020.  
Source : Eurostat, Nov. 2020

Le revenu des Français a reculé de 0 à 5 % depuis août dernier. Mais celui des jeunes âgés de 20 à 25 ans a chuté de

**5 % à 10 %.**

Source : Conseil d'analyse économique, France

**1 jeune sur 6**

a perdu son emploi dans le monde à l'été 2020  
Source : ILO, Youth and covid-19 report, August 2020, 112 countries

**54%**

des bac +5 diplômés français cette année étaient en poste en janvier 2021, alors qu'ils étaient 74 % en 2018

Source : Apec, France

**“Aucune entreprise n'a recruté pendant des mois et des mois. J'avais vraiment l'impression de perdre mon temps.”**

### La formation

**+ de 8 étudiants sur 10**

déclarent que le confinement a provoqué un décrochage dans leurs études. C'est d'autant alarmant que le décrochage est considéré comme «assez ou très important» pour 38% d'entre eux.

Source : IPSOS, juin 2020, France

Fin 2020, **320 millions** d'enfants n'étaient toujours pas revenus en classe

Source : UNICEF

Alors qu'ils sont nombreux à ne pas être outillés pour étudier à distance (830 millions ne possèdent pas d'ordinateur selon l'UNESCO)

**“Ce qui m'a le plus manqué en cours pendant le confinement, c'est l'absence de questions, d'interactions avec le professeur.”**

**“Je pense que j'aurais plus appris si j'avais été au travail. On ne peut pas envoyer un mail à son manager pour le moindre problème.”**

### Le psychologique

**40% des anglais de 13 à 25 ans**

ont fait part d'une santé mentale “fortement dégradée” à cause de la pandémie

Source : Young Minds, summer 2020, UK

**31%** des jeunes Français disent que leur addiction a gagné du terrain depuis le début du confinement.

Source : “Avoir 20 ans en 2021” de France Bleu et franceinfo

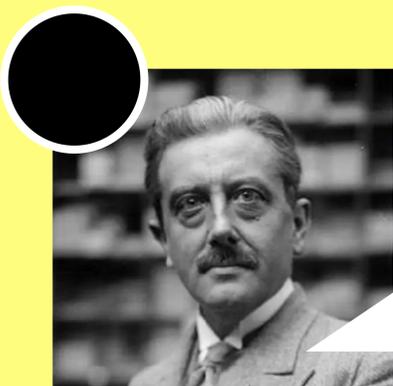
**1 jeune américain sur 4**

a fait part de pensées suicidaires à l'été 2020, un chiffre significativement plus élevé que les 10% d'adultes.

Source : Unicef, été 2020

**“La chose la plus difficile, c'est l'incertitude. Ne pas savoir ce qui va se passer, être dans l'incapacité de planifier.”**

**“J'étais très stressée. À tel point que parfois ça m'empêchait de dormir.”**



**“C'est la fièvre de la jeunesse qui maintient le reste du monde à la température normale. Quand la jeunesse se refroidit, le reste du monde claque des dents.”**

Georges Bernanos, écrivain

# MOMENTUM

## L'action des entreprises est nécessaire et urgente

### Un âge pivot

Les jeunes adultes sont à un moment critique de leur vie, et ce pour plusieurs raisons :

- **D'un point de vue professionnel,** dans la chaîne de valeur de l'évolution professionnelle, la transition du monde éducatif au marché de l'emploi est une étape déterminante de leur avenir.  
*Source : World Economic Forum*
- **D'un point de vue psychologique,** « 75 % des pathologies psychiatriques à l'âge adulte ont pour cause des situations vécues entre 16 et 25 ans », alerte la psychiatre Dominique Montchablon.

» **71% des jeunes**  
» sont en demande d'un soutien financier, social ou humain

*Source : IPSOS, septembre 2020, France*

### Une époque charnière

**50% de la population animale** annihilés par l'espèce humaine depuis 1970.

*Source : WWF*



**1,7 planète**

Consommée par an

*Source : WWF*

La pandémie actuelle fragilise toute une génération dans sa courbe d'apprentissage et son potentiel d'impact. Elle arrête dans leur élan la relève qui se préparait à embrasser les grandes transitions sociétales, politiques, environnementales et économiques à venir.

### Un risque de rupture intergénérationnelle

De tout temps, les crispations intergénérationnelles ont existé.

« Je n'ai plus aucun espoir pour l'avenir de notre pays si la jeunesse d'aujourd'hui prend le commandement demain, parce que cette jeunesse est insupportable, sans retenue, simplement terrible. » - Hésiode, 720 av. JC

Mais il y a aujourd'hui un risque de décrochage inversé, où les jeunes générations refusent l'héritage de leurs aînés, où elles décrient le monde qui leur a été donné. **L'intergénérationnel va être un enjeu majeur au sein des entreprises, car il est source d'apprentissage, de collaboration et de performance, et au sein de nos sociétés européennes, dont le modèle social repose majoritairement sur une solidarité des plus jeunes envers leurs aînés.**

Ce risque de rupture n'est pas un mirage : les crises économiques (qui touchent souvent particulièrement les jeunes) ont toujours été accompagnées d'une hausse de la défiance. Après la crise de 2008, les pays les plus impactés ont vu la confiance des jeunes baisser drastiquement envers les gouvernements. Aux États-Unis, le taux de confiance des jeunes américains envers les 15 principales institutions publiques avait déjà baissé de 56% à 46% en juin 2020.

*Source : Morning Consult, juin 2020, US*

**+7 points de pourcentage** entre mai et juin 2020 de jeunes à penser que les précédentes générations ont détérioré l'état du monde.  
*Source : Morning Consult, juin 2020, US*

**58% des 18-30 ans** préféreraient vivre à une autre époque.  
*Source : OpinionWay, décembre 2020, France*

Un sentiment de frustration croît dans les rangs de la jeunesse à mesure que leurs perspectives s'assombrissent.

**63% des 13-25** partagent un sentiment de frustration aux États-Unis

**56% des Français** craignent un conflit de générations  
*Source : Odoxa, février 2021*



« Nous n'héritons pas de la terre de nos ancêtres, nous l'empruntons à nos enfants. »

*Antoine de Saint-Exupéry*

« La jeunesse sait ce qu'elle ne veut pas avant de savoir ce qu'elle veut. »

*Jean Cocteau*

#OKBoomer



**L'Action des entreprises est nécessaire et urgente**

# Une foi en leur propre génération

Pourtant, les héritiers sans héritage de Kofi Annan ont une foi en leurs propres capacités - en tant que génération sensible, créative et inclusive - à avoir un impact vertueux sur le monde. Et ils s'y attellent déjà.

**62% des 13-23 ans** pensent qu'ils ont le potentiel d'impacter le monde  
 Source : Morning Consult, juin 2020, US



**76%** s'identifient comme engagés  
 Source : Activism US + UK, VICE Voices 2018

**63% des 15-25 ans** ont déjà été bénévoles alors même que l'on observait ces dernières années une crise du bénévolat et de l'engagement justement chez leurs aînés.  
 Source : Jam, octobre 2020, France

**“Je pense que la prochaine génération, la nôtre, est beaucoup plus concernée par les enjeux environnementaux.”**



# & des attentes fortes à l'égard des entreprises

Alors que leur confiance envers les institutions publiques et les médias sont en baisse, un sentiment de confiance persiste à l'égard des employeurs pour les aider à relever les défis à venir.



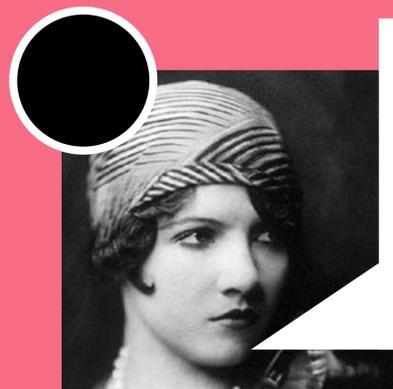
**94% des jeunes** estiment que les dirigeants d'entreprise prennent insuffisamment voire pas du tout en compte les enjeux environnementaux dans leurs décisions  
 Source : REFEDD, octobre 2020

mais...

**61%** pensent que la meilleure manière d'apprendre, c'est par la pratique métier

**46%** attendent que les entreprises soient acteurs de leur éducation pour les préparer aux enjeux de demain.  
 Source : EMC & Vice Media, July 2020, US

**“Si une entreprise se définit comme durable, j'attends que les dirigeants prennent les décisions en fonction et que les managers m'apprennent les compétences pour l'être moi-même.”**



**“La jeunesse s'allume à son propre flambeau.”**

Anne Barratin

**Il est plus que jamais nécessaire de préserver l'entreprise comme sanctuaire de confiance et de collaboration intergénérationnelle.**



**“Rien n'est trop difficile pour la jeunesse.”**

Socrate



# PORTRAIT-ROBOT

## Talking about a generation

1925

Génération silencieuse

1945

Baby-boomers

1965

Génération X

1980

Génération Y - Millenials

1997

Génération Z - Zoomers, Zillennials

2010

Génération Alpha

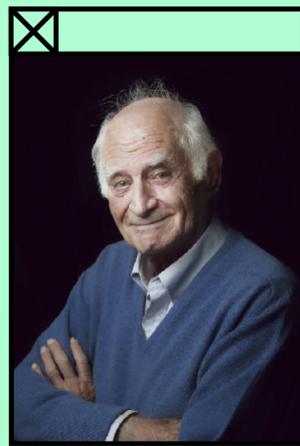
ooo

Nous avons concentré notre étude sur les jeunes adultes qui étaient en cours d'insertion professionnelle, étudiants ou juniors (les 18-24 ans qui font partie de la génération Z), puisque c'est certainement ceux qui paieront le prix fort de cette crise.

Il est monnaie courante de coller des étiquettes aux générations successives et celle-ci ne déroge pas à la règle : **génération zapping, génération de l'enfant roi, âge de la rage, génération sacrifiée, génération Z...** Qui sont réellement les jeunes dont nous parlons ? Alors qu'ils arrivent sur le marché du travail, il est important de se plonger dans leurs caractéristiques, leurs aspirations et leurs besoins pour mieux les comprendre.



« Les sciences cognitives montrent que l'usage de la Toile, la lecture ou l'écriture au pouce des messages, la consultation de Wikipédia ou Facebook n'excitent pas les mêmes neurones et zones corticales que l'usage du livre, de l'ardoise ou du cahier. Ils peuvent manipuler plusieurs informations à la fois. Ils ne connaissent, ni n'intègrent, ni ne synthétisent comme nous. Ils n'ont plus la même tête. »  
Michel Serres



## D'une intelligence nouvelle



**4h15m**

le temps moyen passé par les Zoomers sur leur téléphone par jour

Une nouvelle valorisation de l'intelligence est en marche pour la génération petite poucette<sup>1</sup> : alors que nous mettons particulièrement en avant l'accumulation de connaissances, l'heure est à l'inventivité au sens de la capacité à créer des connexions entre les idées et leur mise en pratique. Loin d'être des scrollers amorphes, la relève issue de la révolution numérique a des modes de pensée plus systémiques et complexes.

## Talking about a generation

### Sensibles et inclusifs

La singularité est presque une bannière identitaire pour la génération Z. Alors que cette génération semble plus homogène - notamment par sa consommation auprès des grandes marques et l'utilisation des réseaux sociaux (avec le marketing d'influence qui semble uniformiser leurs désirs et leur consommation) -, ils attachent une grande importance à la diversité comme premier levier de coopération, d'innovation et un rempart à des biais collectifs défailants. Les réseaux sociaux voient d'ailleurs fleurir leurs prises de position très inclusives envers les minorités ou les populations sous-représentées.



“Une des choses les plus importantes au sein d’une entreprise, c’est la diversité : diversité de parcours, d’idées...”

“L’inclusion est la valeur la plus importante selon moi.”

### Sociables et collectifs

Alors que les Millenials sont décrits comme une génération individualiste et seule (30% des Millenials déclarent se sentir souvent ou tout le temps seuls<sup>2</sup>), les Zoomers ont un lien générationnel fort. On le voit notamment lorsqu'ils s'engagent de concert derrière une cause qui les touche.

Ils sont particulièrement attachés au lien social et à l'authenticité des relations au sein de l'entreprise.

“Le principal problème, c’est quand un manager ne connaît pas vraiment ses employés, qu’il ne les connaît pas personnellement.”

Et la fantaisie en partage est pour eux un levier puissant d'engagement.

À l'heure de choisir un employeur plutôt qu'un autre, **leur préférence va à l'entreprise la plus fun à 25%**, suivi de près par l'innovation (22%) et l'éthique (21%)

Source : La grande invaZion, The Bason Project pour BNP Paribas, 2015



### Consciencieux & appliqués

Seulement 26% des 15-24 ans sortent le soir presque tous les week-ends, contre près de 64% en 1996. Dans les 25 pays de l'Union européenne, le nombre de jeunes retenus en détention a baissé de 42% entre 2008 et 2014.

Source : « Beyond Binary : the lives and choices of Gen Z », IPSOS, 2018 - Europe

**Leur rébellion est plus éthique que personnelle et c'est une génération de citoyens consciencieux** : moins fumeurs, ils commettent également moins d'infractions. **Ils ont beaucoup d'exigences envers eux-mêmes et sont dans une posture d'excellence et d'amélioration continue.**

“C’est difficile de faire face à l’échec quand on a travaillé dur pour quelque chose. La société ne nous apprend pas que c’est OK d’échouer parfois.”

“La difficulté de faire face au non ou à l’échec est pour moi moins un comportement d’enfant gâté qu’une injonction à l’excellence.”

“Nous sommes constamment en train de nous comparer avec ce que nous étions avant pour faire toujours mieux. C’est une compétition avec soi-même constante, parfois c’est dur mentalement.”



# RAPPORT AU TRAVAIL

## L'entreprise, entre fraternité, développement & émancipation

Pour mieux comprendre la manière dont les employeurs peuvent agir, il convient de mieux cerner leur rapport au travail, à l'entreprise, à l'engagement. Comment auront-ils envie de travailler demain ? Que viendront-ils chercher au sein de nos organisations et comment envisagent-ils leur parcours professionnel ?



## L'Autre, pierre angulaire de l'engagement

“Ce qui fera la différence, ce sont les valeurs humaines, l'ambiance, le manager. Je m'attache facilement à une entreprise.”

Il apparaît que la première chose que vient chercher la Génération Z dans une entreprise, avant un salaire, avant un statut social, c'est une communauté humaine et l'authenticité du lien social.

Dans l'entreprise, **l'esprit d'équipe** est pour les jeunes générations le **1er levier de rétention** (28,8%).  
*Source : Harvard Business Review France*

Or, nous interagissons avec les autres à travers des prismes spatiaux, comme le bureau. Ces espaces sont nécessaires dans la mesure où ils donnent un cadre physique aux relations interhumaines et permettent une coopération directe, spontanée et sensorielle.

**79%** des Millenials et Zoomers attendent de l'entreprise qu'elle fournisse des **espaces de travail physiques et conviviaux**.

*Source : Future of Work, Mazars, 2019 - France*

Si le confinement a marqué l'avènement du télétravail de masse, les experts tirent aujourd'hui la sonnette d'alarme sur l'enfant prodige des télécommunications et le retour au bureau est particulièrement sollicité par les jeunes générations.



## L'entreprise, ou l'école de la vie

À défaut d'avoir une vision claire du “monde de demain” et face aux crises successives, la Génération Z se prépare au changement et s'appuie sur une formation continue. Les clés de l'avenir, ils ne les auront non pas par l'acquisition de matériel, mais par l'acquisition de compétences. Nous passons ainsi d'une recherche de sécurité matérielle à une recherche de sécurité morale et intellectuelle.

“On ne s'arrête jamais vraiment de se préparer.”

Curieux et conscients de la nécessité de s'adapter dans un monde professionnel accéléré régi par l'obsolescence des compétences, les jeunes générations expriment une soif d'apprendre tout au long de leur parcours.

D'ailleurs, ils recherchent davantage une entreprise où ils pourront évoluer plutôt qu'un métier en particulier.

“J'ai envie de m'améliorer et d'apprendre. Je cherche plus une entreprise qu'un boulot car je ne me ferme pas de porte sur le métier.”

“Si les entreprises veulent te garder, il faut qu'elles puissent te fournir des formations et le temps nécessaire pour les suivre.”

Il y a également une demande très forte sur l'apprentissage des compétences dites douces.

“Le système éducatif nous apprend à nous insérer sur le marché du travail. Mais il ne nous apprend pas à être de bons managers ou entrepreneurs.”

**L'entreprise, entre fraternité, développement & émancipation**

# La considération & une voix au chapitre



Les jeunes européens que nous avons interrogés sont très attachés au respect, qu'importe la supériorité hiérarchique.

**“Le respect mutuel entre juniors et seniors est primordial.”**

**“C’est totalement dépassé cette attitude où les juniors doivent être respectueux envers les seniors et où les seniors peuvent traiter les juniors sans considération... Ça doit aller dans les deux sens.”**

**“Je pense qu’on devrait nous donner plus de responsabilités, nous laisser prendre plus d’initiatives. C’est d’ailleurs la raison pour laquelle j’ai quitté mon entreprise, j’avais l’impression de n’être responsable de rien.”**

Ils ont un rapport assez horizontal à la hiérarchie et les jeunes qui arrivent sur le marché du travail veulent aussi et surtout avoir voix au chapitre, être considérés et entendus.

**42% des Zoomers** veulent s’impliquer dans les décisions stratégiques de l’entreprise (contre 36% des Millenials).  
Source : Paris WorkPlace report, 2019

# La liberté d'action

Les jeunes générations sont motivées par la confiance, l'autonomie et la liberté. Sans sous-tendre une scission avec l'entité de l'entreprise, ils veulent en dé-rigidifier le cadre. C'est certainement la raison pour laquelle ils sont moins attachés aux contrats à durée indéterminée.

**79% de la Génération Z** souhaitent travailler en CDI contre 86% Millenials (-7 points de pourcentage).  
Source : Future of Work, Mazars, 2019, France



**50%** pensent même que le CDI va disparaître à la faveur du CDD ou du contrat freelance.  
Source : Future of Work, Mazars, 2019, France



**73% de la Génération Z** veulent pouvoir organiser leur temps et modes de travail comme ils le souhaitent  
Source : Future of Work, Mazars, 2019, France

**93% des 14-26 ans** disent accorder de l'importance au fait que leur employeur offre une grande souplesse à ses employés  
Source : Academo, 2019, Québec

**“La bureaucratie m’ennuie.”**

**“Les heures de travail sont old school.”**



**L'entreprise, entre fraternité,  
développement & émancipation**

# L'alignement au cœur



## La condition sine qua non de l'engagement : Un alignement entre l'entreprise et soi

On note un besoin exprimé d'alignement individuel avec les valeurs de l'employeur :

**“Si je partage les mêmes valeurs que l'entreprise, cela me donnera envie de m'investir encore davantage. Au contraire, si je ne les partage pas du tout, je ne resterai probablement pas très longtemps.”**

**“Bien sûr qu'il faut être aligné avec les valeurs de l'entreprise. On ne peut pas être un bon employé si on n'approuve pas la culture et les objectifs.”**

**“Lorsque je postule, j'essaie de choisir des entreprises qui sont bien pour moi et pas forcément les leaders où tout le monde veut aller. J'essaie de dire non à ce qui est sollicité par tous mais pas forcément bon pour moi.”**

## Les impératifs de la confiance durable : Un alignement entre les mots et les actes

Plus largement, il est demandé aux entreprises d'aligner les intentions et leurs actions, et ce de manière holistique, avec une certaine intransigeance envers le purpose/greenwashing :

### **93% des étudiants**

pensent que la majorité des métiers doivent intégrer les enjeux environnementaux

*Source : REFEDD, octobre 2020, France*

La propension des entreprises à être au rendez-vous de leurs engagements jouera un rôle significatif dans leurs décisions d'achat pour

### **67% d'entre eux.**

*Source : Morning Consult, juin 2020, US*

**“Ce qui m'énerve, c'est que beaucoup d'entreprises clament des valeurs et ne les appliquent pas ou seulement pour un moment.”**

**“Trop d'entreprises se disent engagées en faveur de la diversité ou de l'inclusion mais elles ne font que le minimum légal.”**



# ÊTRE À LA HAUTEUR DE L'ÉPOQUE



**“Je crois que les entreprises, et en particulier les grandes, ont un rôle à jouer et doivent apporter des solutions concrètes aux jeunes en train de commencer leur vie professionnelle.”**

*Patrick Pouyanné, PDG Total*

## Ce qui relève de l'urgence

### L'emploi

Car employer, c'est répondre aux besoins physiologiques qui ne sont pas assouvis pour les étudiants qui ont perdu leur emploi alimentaire, les jeunes sous contrat à durée déterminée qui ont perdu toute perspective de renouvellement ou les diplômés sans opportunités.

Gouvernement et employeurs se mobilisent déjà : **Carrefour a par exemple l'ambition de recruter 15 000 jeunes en 2021.**

L'aide peut aussi prendre la forme de mécénat à destination d'acteurs spécialisés dans l'insertion professionnelle des jeunes.

**“Je pense réellement que les jeunes n'oublieront pas les entreprises qui les ont laissées tomber et qui leur ont retiré les emplois.”**

**“La chose dont j'ai le plus besoin, c'est de voir mon manager et mes collègues.”**

### Le lien social & la motivation

À distance, coupé de nombreux facteurs motivationnels, c'est plus difficile d'être dans la dynamique de groupe. Le phénomène s'observe notamment chez les plus jeunes. Ce sont eux qui ont le plus de difficultés à rester productifs à distance.

*Source : Fortune Analytics*

Si le télétravail reste de mise pour ceux qui le peuvent, préserver le lien social semble plus que jamais crucial. Le manager a un rôle à jouer dans l'attention portée aux jeunes recrues. Premiers capteurs de signaux faibles, les managers devront multiplier les prises de contact et être d'autant plus vigilants auprès de ces populations.

Les collaborateurs de l'entreprise peuvent également faire la différence en externe, en donnant de leur temps et de leur expertise. De nombreux spécialistes RH se sont ainsi rendus disponibles quand il n'était plus possible de recruter pour accompagner les candidats dans la réalisation de leur CV ou proposer des entretiens factices pour les entraîner.

### La fantaisie

Si l'époque est frustrante et morose, les employeurs ont le pouvoir d'injecter de l'optimisme éclairé pour maintenir éveillée la motivation de cette génération créative, joueuse et tournée vers l'autre.

Car nous aurons absolument besoin de l'engagement de cette relève pour opérer la reprise, engager nos organisations dans des transitions durables, innover, oser, réinventer. Les entreprises, en tant qu'acteurs du changement, peuvent insuffler de la fantaisie dans le quotidien de travail, dans leurs communications. Elles peuvent et doivent ouvrir de nouvelles perspectives.

**“Le bureau me manque énormément. Me préparer, sortir dehors, avoir une séparation physique entre le professionnel et le personnel... Les jours se mélangent sans fin.”**

**“Pour moi, le plus difficile a été de rester motivée : me connecter, faire mon travail, garder une routine saine.”**

# Les chantiers long-terme

## Le pouvoir

**Le pouvoir ou la possibilité pour la jeunesse de pouvoir mener les bonnes transitions au sein de l'entreprise.**

Les organisations peuvent ainsi se doter d'outils de décision lui permettant de prendre en compte les attentes et les besoins des jeunes générations (des comités d'administration dédiés au sujet de la jeunesse, des agoras d'expression pour les jeunes employés...)

Les managers jouent également un rôle considérable pour mettre les jeunes talents en capacité de comprendre les enjeux de l'entreprise et de prendre la parole à leur sujet. Ils sont d'ailleurs perçus comme des coachs par les jeunes actifs, plus que comme des gestionnaires. Ils jouent un rôle fondamental dans l'acquisition de ces compétences relationnelles que les jeunes souhaitent acquérir et que les parcours académiques ne prennent encore que trop peu en compte.

**“Les managers doivent nous donner l'opportunité de nous développer constamment.”**

**“Ils doivent nous développer comme des personnes à part entière. Pas juste sur telle ou telle compétence technique.”**

Ils doivent pour cela avoir une compréhension fine des attentes et aspirations des jeunes talents et doivent être accompagnés à coacher.



**Les employeurs, en tant qu'acteurs du changement, en tant que porte-paroles, en tant qu'écoles de la vie professionnelle et plus encore, peuvent faire la différence de manière proactive et positive.**



## Le savoir



**Car avant de pouvoir, il faut savoir.**

Les jeunes générations regrettent que les formations académiques ne soient pas abordées de manière plus intersectionnelle, avec notamment l'insertion des considérations environnementales sur l'ensemble des objets d'études.

**65% des étudiants**

estiment que tous les cursus doivent intégrer les enjeux écologiques

Source : REFEDD, octobre 2020, France

En parallèle de ce manquement académique, les entreprises regorgent de savoir cachés et nombre d'entre elles sont en avance de phase, de par leurs propres départements R&D ou culture de l'innovation, sur les futurs défis à relever. Elles peuvent mettre à destination de la relève ce formidable puit de connaissances pour lui permettre de mieux appréhender les enjeux de demain.

Exemple : Apple s'est associé à des acteurs associatifs pour mettre sur pied des cursus de formation permettant de développer l'esprit critique. De son côté, **Amazon est en train de développer un large programme de formation en open source sur leurs expertises.**

**“Il faut se soucier de rendre « capacitaires » les individus, c'est-à-dire de leur redonner aptitude et souveraineté dans ce qu'ils sont ; comprendre que la vulnérabilité est liée à l'autonomie, qu'elle la densifie, qu'elle la rend viable, humaine ; travailler à faire que cette vulnérabilité soit pour autant la moins irréversible possible.”**

*Cynthia Fleury, philosophe*





# “La jeunesse est un art.”

*Oscar Wilde*



[thebosonproject.com](http://thebosonproject.com)

[contact@thebosonproject.com](mailto:contact@thebosonproject.com)

**Boson, n.m** : militant de la transformation des organisations pour et par le capital humain.

## plus que du conseil, des convictions

En janvier 2012, The Boson Project voit le jour, sous l'impulsion d'Emmanuelle Duez.

Notre mission ? Accompagner l'Entreprise dans sa réinvention face à une génération venue la questionner, la bouleverser et lui demander de changer en remettant l'humain au coeur de ses préoccupations... Pour lui faire réaliser que cet impératif de réinvention est plus lié à un changement de monde qu'aux attentes d'une génération particulière.

En 9 ans, The Boson Project est devenu un acteur incontournable de la transformation des organisations, porteur assumé d'une vision humaniste des entreprises et du leadership.

Nous affirmons que l'excellence humaine est une condition sine qua none de sociétés durables, performantes et responsables.

**Notre métier consiste à créer les conditions culturelles, organisationnelles, spatiales et managériales permettant l'expression pleine et entière du potentiel humain, individuel et collectif.**