

LIVRE BLANC CO-RÉALISÉ PAR

FocusRH
Actualité et Evolution des Ressources Humaines


Agora des DRH

ciffop
UNIVERSITÉ PARIS II PANTHÉON ASSAS


PRAGMA

Studyrama
emploi

ciffop
alumni

LA CRISE SANITAIRE A-T-ELLE CHANGÉ VOTRE REGARD SUR L'ENTREPRISE ?

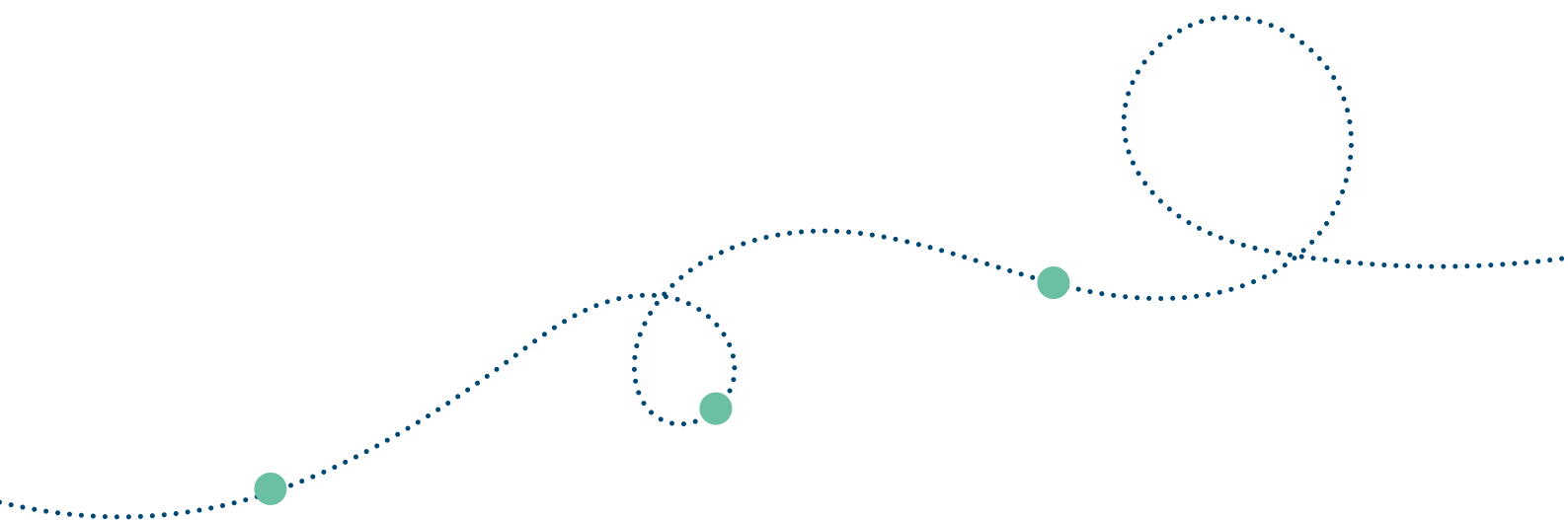
● MARS 2021

**REGARDS CROISÉS
RH / JEUNES DIPLOMÉS**

REGARDS CROISÉS

RH/JEUNES DIPLOMÉS

1 Édito	3
2 Rapport Jeunes Diplômés	4
3 Rapport RH	12
4 Interview : Philippe Durance	19
5 Annexes Jeunes Diplômés.....	21
6 Annexes RH.....	27



1 ÉDITO

Les résultats de l'enquête* menée auprès de jeunes diplômés et de professionnels des ressources humaines nous invitent à réfléchir sur les attentes des uns et des autres, tant au niveau professionnel que personnel.



Ils montrent différentes perceptions entre les jeunes et les professionnels RH, mais aussi différentes catégories de jeunes, avec une grande diversité de situations : certains jeunes sont très pessimistes, et ne vont visiblement pas bien. D'autres apparaissent comme plus protégés, moins « à fleur de peau ». Les derniers, enfin, semblent disposés à bouger et à relever les nouveaux défis qui les attendent. Nous les avons appelés les « entreprenants ».

C'est peut-être à ces derniers que pensent les professionnels RH lorsqu'ils affirment que les confinements de 2020 ont, selon leur ressenti, permis aux jeunes de « grandir », de gagner en autonomie et de revoir les priorités de leur vie ?

Le contexte est complexe, mouvant, et l'avenir

incertain. Mais les données exploratoires issues de cette enquête ouvrent des pistes de réflexions intéressantes sur la manière dont les entreprises peuvent appréhender la jeune génération. Très certainement, les DRH devront être plus attentifs aux attentes et envies des jeunes afin de réduire le décalage constaté entre leur vision et celle des jeunes. ◆

**Alain Mauriès, Nicolas Masson
et Christina Gierse**

*Enquête menée en ligne du 1^{er} au 20 octobre 2020 (Jeunes Diplômés, 229 répondants) et du 20 octobre au 15 novembre (Professionnels RH, 309 répondants). Cette enquête menée pour l'essentiel auprès du réseau Studyrama n'a pas de prétention "scientifique" elle se veut davantage un aiguillon à la réflexion.

2

RAPPORT JEUNES DIPLÔMÉS

“ Des jeunes diplômés au positionnement divers. ”

Les résultats mettent en évidence la diversité des positionnements des jeunes diplômés et donc, au risque de s'égarer, de la nécessité de ne pas rester sur une vision uniformément pessimiste.

En effet, parmi les quatre grands types de comportements présentés page suivante deux regroupent des jeunes diplômés en action ou en réaction. Ils représentent 59% des répondants et la question que nous pouvons tous nous poser est de savoir comment les accompagner pour « réenchanter » nos entreprises ?

Cette question est d'autant plus importante que le pessimisme est bien présent, comme le montre notre enquête. Qui s'en étonnerait dans une période de crise où les médias et les réseaux sociaux ne cessent de distiller les mauvaises nouvelles ? Pessimisme pour le monde : sur les 8 thèmes proposés pour évaluer leur perception de notre société, seule la solidarité entre les personnes recueille une toute petite majorité de réponses optimistes (53% de réponses positives). Pessimisme pour leur propre avenir qu'ils voient nettement moins confortable que celui de leurs parents, que ce soit au plan professionnel ou personnel.

Notons que la perception qu'un jeune peut avoir de son propre avenir et celle qu'il a de « l'avenir du monde » ne sont pas nécessairement liées. Certains sont optimistes pour eux et pessimistes pour le monde. Pour d'autres, c'est l'inverse. Nous pouvons nous demander si cette décorrélation est nouvelle. Surtout, nous devons en tenir compte dans la façon dont nous communiquons avec ces jeunes dans le cadre du travail.

Les jeunes n'ont pas l'impression que cette crise les a « fait grandir ». Seule une minorité pense

que la crise leur a permis d'évoluer sur leurs priorités de vie, la gestion de leur temps ou de leurs émotions, leur autonomie ou leur capacité de concentration. Une perception en décalage avec celle des professionnels RH, persuadés du contraire.

Notons enfin que le deuxième confinement a été mieux vécu par les jeunes, en particulier. Peut-être le résultat d'une accoutumance, ou le fait d'un confinement moins strict ? ♦

Nicolas Masson
Associé gérant de
Pragma Management



**PENDANT LA CRISE,
15% DES JEUNES ONT
AGI À LEUR NIVEAU
(ENTRAIDE, BÉNÉVOLAT,
LIVRAISON DE REPAS,
COURS ETC.)**

Analyse typologique

Deux types représentant 39% des répondants sont plutôt optimistes sur la situation alors que les deux autres regroupant 61% des répondants sont pessimistes voire très pessimistes.

● TYPE 1 : ENTREPRENANT (21%)

Ces répondants sont globalement plus optimistes sur l'état de la société. Ils ont particulièrement bien vécu le premier confinement même s'ils pensent ne pas avoir eu tous les moyens pour faire face à la situation. Ils considèrent que leur vie actuelle ne correspond pas à leurs attentes mais sont plutôt optimistes sur leur avenir. De telles réponses suggèrent un tempérament entrepreneurial.

Cet optimisme ne se retrouve pas dans leur perception des entreprises.

● TYPE 2 : PROTÉGÉS (18%)

Ces répondants vivent plutôt bien la période. Ils bénéficient de l'action des entreprises pendant la crise qu'ils jugent de façon particulièrement positive. S'ils ont une vision mitigée de la période, ils manifestent de l'intérêt pour les thèmes sociétaux, ils sont plutôt inquiets pour leur propre avenir.

● TYPE 3 : PESSIMISTE EN RÉACTION (38%)

Ils s'expriment très fortement sur leur état psychologique, tant d'un point de vue positif que d'un point de vue négatif.

S'ils sont pessimistes sur le contexte en particulier sur la solidarité entre les personnes et sur leur avenir, ils considèrent que leur vie répond plutôt à leur attente et sont plutôt optimistes sur la comparaison de leur vie actuelle par rapport au passé.

● TYPE 4 : À PLAT (22%)

Un type très pessimiste. Caractérisé par leur état psychologique. Sur ces questions, leurs niveaux de réponses positives comme négatives sont faibles.

Sur leur avenir (88% de réponses négatives en moyenne) comme sur la situation (74% de réponses négatives en moyenne). Ils ne sont majoritairement positifs que sur un seul sujet, la solidarité entre les personnes. Ils pensent que le passé était beaucoup mieux notamment concernant leur vie professionnelle.

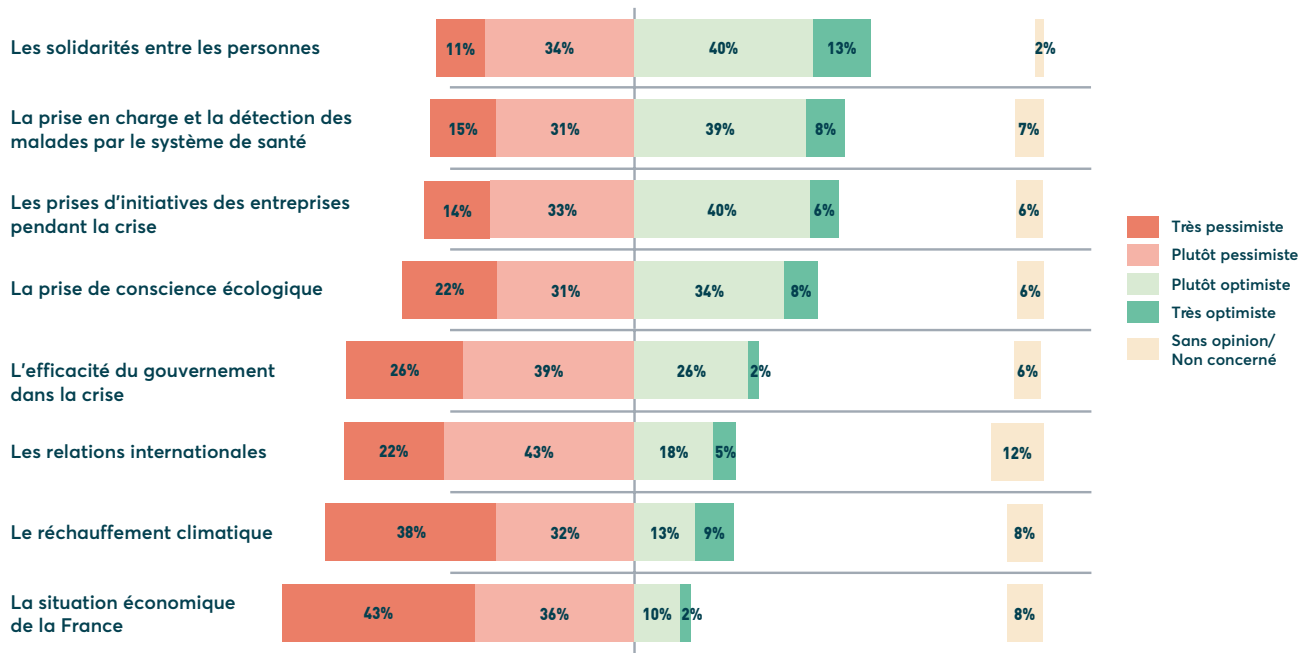
Ils ont davantage le sentiment de ne pas avoir disposé des moyens pour faire face aux difficultés pendant la crise. Ils sont davantage au chômage et cherchent du travail plutôt en France.



Les axes de représentation de la typologie : optimistes par rapport à son avenir, par rapport à l'état du monde.

Perception du contexte

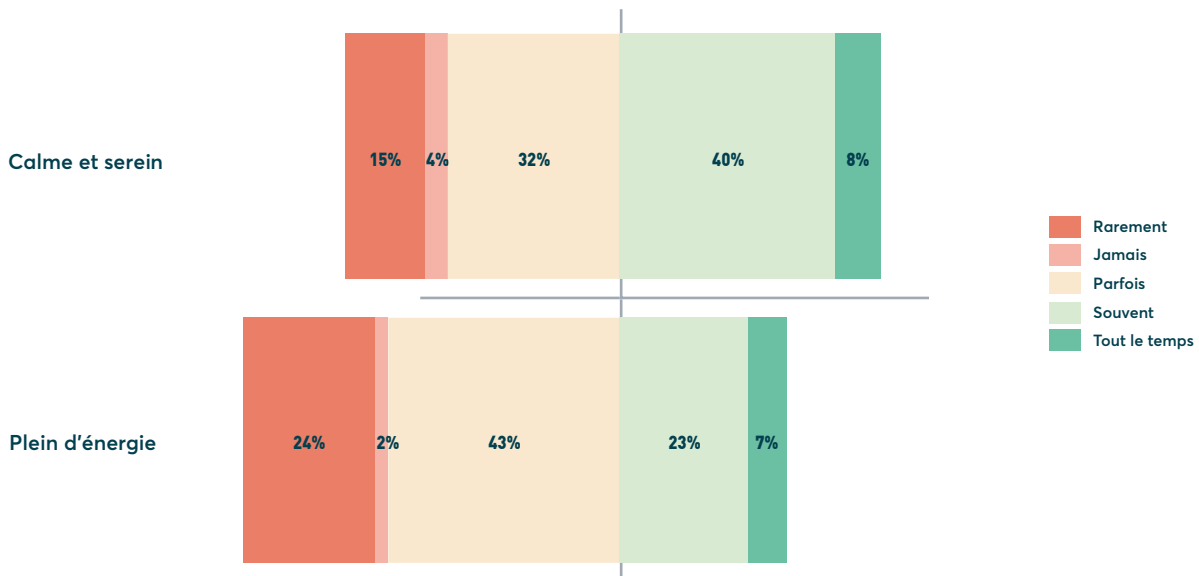
DANS CE CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE, LES THÈMES SUIVANTS VOUS RENDENT-ILS ?



Les jeunes sont globalement pessimistes. Sur l'ensemble des thèmes proposés, ils ne sont en moyenne qu'un petit tiers à être positifs.

Vécu individuel de la crise

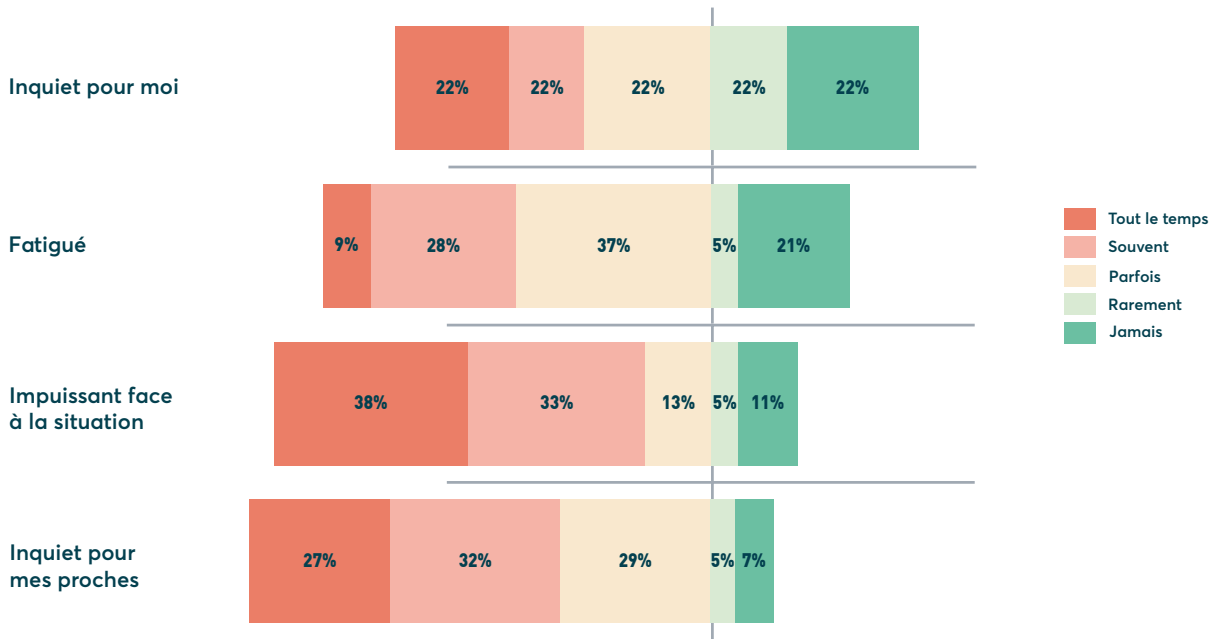
PENDANT LA PÉRIODE DU PREMIER CONFINEMENT, JE ME SUIS SENTI



Pendant le premier confinement, 30% des jeunes se sont sentis « plein d'énergie » « souvent » ou « tout le temps ». Et une moitié « calme » et « serein ».

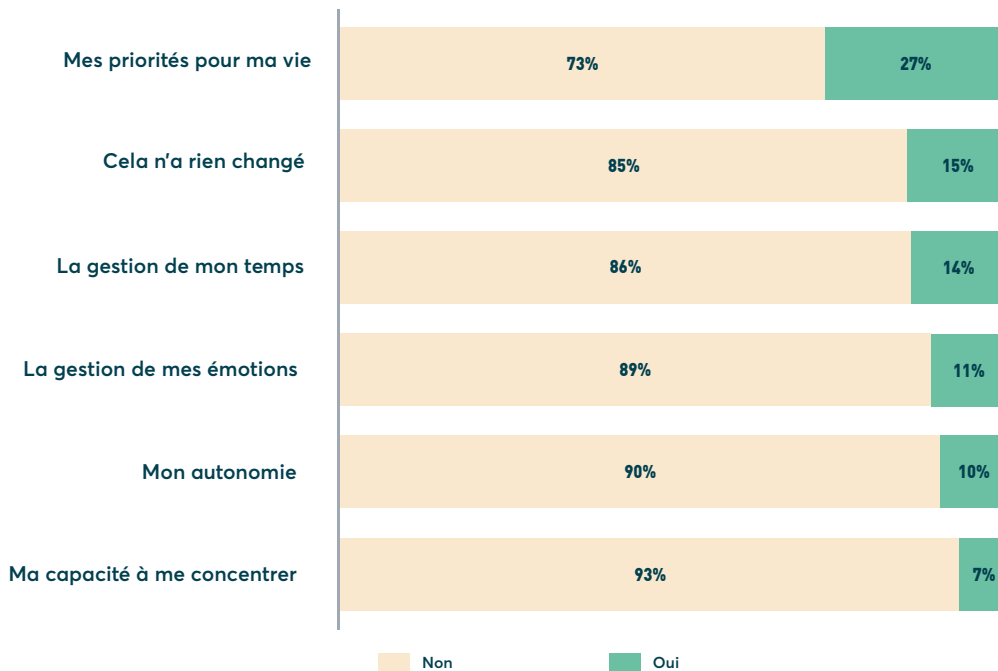
Vécu individuel de la crise

● PENDANT LA PÉRIODE DU PREMIER CONFINEMENT, JE ME SUIS SENTI



Pendant le premier confinement, 60% des jeunes ont été inquiets pour eux. Ils étaient encore plus nombreux à être inquiets pour leur proches (88%).

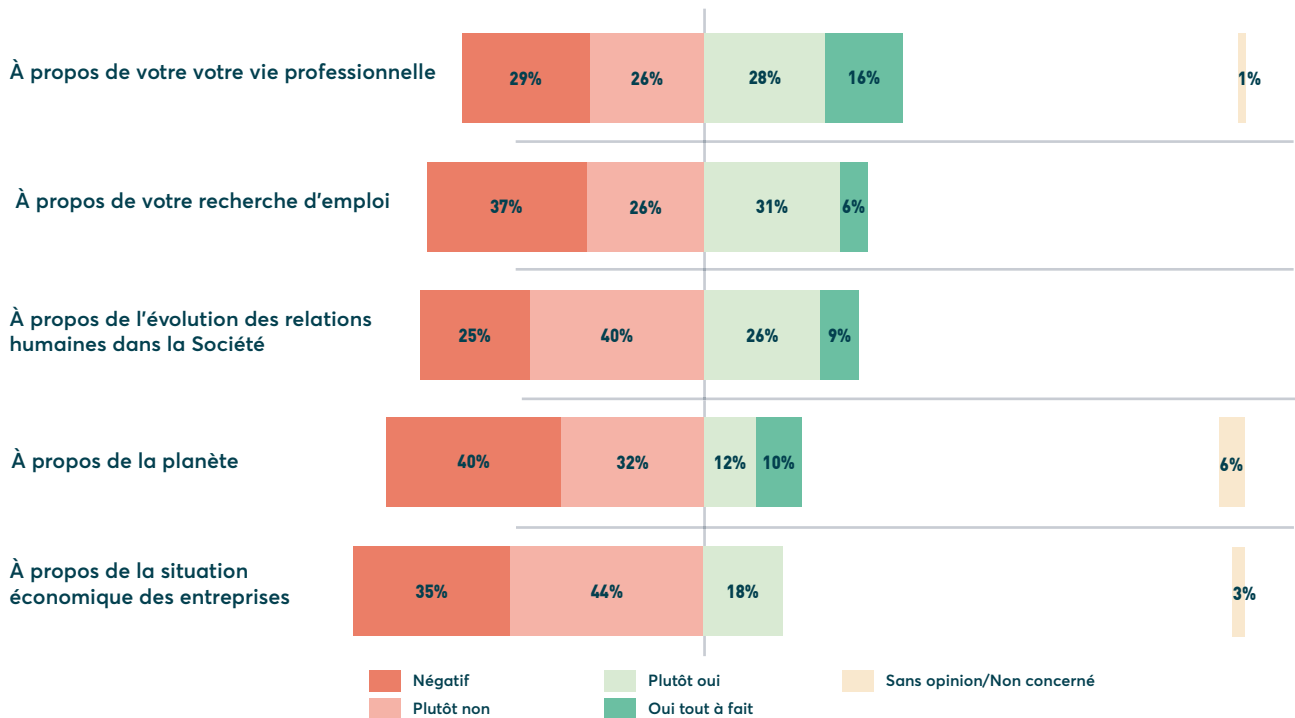
● CONSIDÉREZ VOUS QUE LA CRISE VOUS A FAIT « GRANDIR » SUR L'UN DES POINTS SUIVANTS ?



Sur les priorités pour leur vie, 27% des jeunes estime que la crise les a fait grandir. Un chiffre très en deçà de l'idée qu'ont les DRH de l'évolution des jeunes : 60% pensent que la crise a changé les priorités des jeunes.

Sentiment de confiance

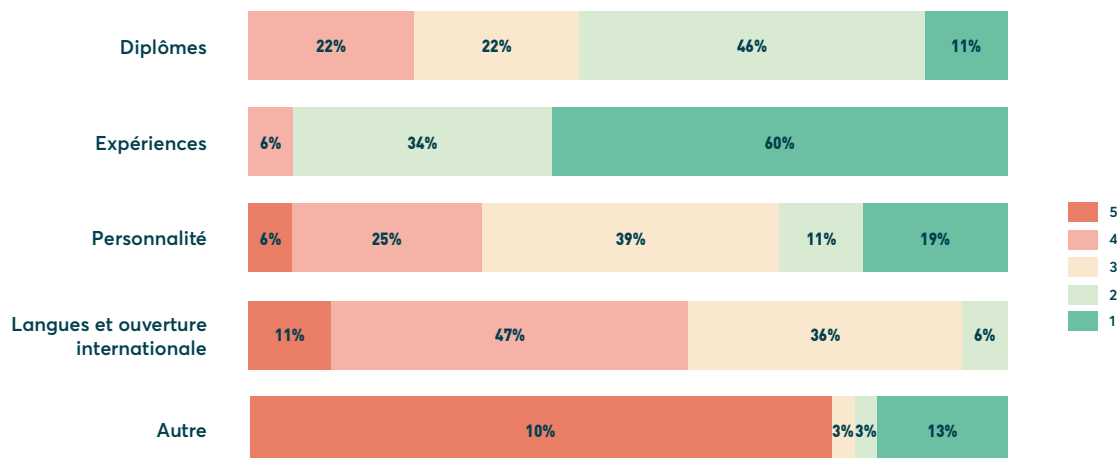
● QUAND VOUS PENSEZ À L'AVENIR, ÊTES-VOUS OPTIMISTE ?



Seuls 44% des jeunes disent que leur vie actuelle correspond à leurs attentes et 40% que leur vie professionnelle est « meilleure » que celle de leurs parents aux mêmes âges (36% pour leur vie privée).

Sentiment de confiance

● SELON VOUS, QUELS CRITÈRES L'ENTREPRISE PRENDRA EN COMPTE POUR VOUS RECRUTER ? (CLASSEZ DE 1 À 5)



Selon les jeunes, l'expérience est le principal critère que l'entreprise prend en compte pour les recruter... loin devant la personnalité et le diplôme.

“ L'inquiétude des jeunes diplômés : forte et hétérogène ”

Alors qu'ils sont en poste ou ont eu une expérience professionnelle d'au moins 6 mois, l'inquiétude des jeunes diplômés crève les yeux à la lecture des résultats de notre enquête.

Les données recueillies nous permettent en effet de mieux saisir la nature, le sujet et la densité de l'inquiétude de cette jeunesse, talentueuse et éduquée, qui traverse la pandémie de SARS COV 19.

Interrogés sur l'avenir du monde (environnement, relations humaines, économie et société), 59% se déclarent pessimistes et 67% manifestent de l'inquiétude quant à leur avenir professionnel. Il faut dire que les codes et les modes relationnels sont actuellement bouleversés par les règles de distance sanitaires et une densité d'échanges numériques. Les entreprises sont concentrées sur leur survie ; le marché du travail est atone.

Un jeune a besoin de grandir professionnellement dans une entreprise susceptible de lui montrer les gestes, les postures, les attitudes utiles à la création de valeur économique et sociale. Or depuis un an, nos jeunes sont confrontés à une crise qui impose des distances, des absences, et repousse les face à face.

● UNE GÉNÉRATION INQUIÈTE

Concernant l'avenir économique, social et planétaire, nous relevons qu'un quart des jeunes diplômés exprime un extrême pessimisme, ce qui nous fait craindre un risque de dépression pour cette génération coupée de sources d'espérance.

D'autre part, 7 jeunes sur 10 sont inquiets pour leur avenir professionnel. Les plus gâtés (18%) d'entre eux sont convaincus que leurs parents (45-65 ans) ont eu une meilleure vie professionnelle que celle qu'ils peuvent espérer.

Ce sont ces mêmes « protégés » qui ont largement apprécié le comportement de leur manager et des RH pendant le premier confinement. Malgré tout, ils n'entrevoient pas de possibilité de développement dans l'entreprise.

● UNE GÉNÉRATION SENSIBLE

40% des répondants s'expriment de manière tranchée - très positive ou très négative -, traduction d'une émotion forte qui confirme leur état d'inquiétude. Ces jeunes diplômés trouvent des satisfactions dans leur situation actuelle, mais restent pessimistes pour l'avenir des relations humaines et celui de l'économie. La question se pose de savoir comment les embarquer dans des collectifs et réanimer leurs énergies ?

D'une manière générale, les jeunes ne se voient pas grandir dans cette crise. Ils ne trouvent pas non plus de voie pour prendre leur autonomie. Il émane de leurs réponses une impression d'arrêt forcé, voire un sentiment d'abandon pour les ultras déprimés.

Heureusement, nous avons quelques « entrepreneurs » (21%) qui demeurent globalement optimistes sur l'état du monde et leur avenir professionnel, bien que ce ne soit pas l'entreprise qui les rassure. Cette petite catégorie de jeunes doit sans doute trouver son énergie autrement. ◆

Muriel de Fabrègues

Directeur du
Ciffop-Université Paris 2



7 JEUNES SUR 10

SONT INQUIETS

POUR LEUR AVENIR

PROFESSIONNEL

“ Cette génération présente les atouts qui font aujourd’hui le succès de nombreuses organisations. ”

Avec 700000 emplois salariés perdus au 1er semestre 2020, soit presque le total des créations d’emplois salariés enregistrées sur les trois années précédentes¹, cette génération présente sans surprise un regard pessimiste sur ses perspectives de vies, tant professionnelles que personnelles.

Déjà observable chez leurs parents, ce pessimisme est renforcé par une nette inquiétude envers notre capacité collective à relever les grands enjeux du développement durable. Quel modèle de développement économique ? Quelle prise en compte de la question écologique ? Quel modèle de coopération internationale ? Autant de questions pour lesquelles le niveau d’inquiétude exprimé traduit à minima une prise de conscience avérée.

A cette anxiété face à l’avenir s’ajoute un vécu professionnel en demi-teinte pendant la crise qui doivent nous amener à une réflexion sur ce qui fait le moteur d’engagement de cette génération.

A tort caricaturée comme égoïste et centrée sur elle-même, cette génération fait preuve au contraire d’une grande sensibilité envers le monde extérieur comme en témoignage ses inquiétudes sur le réchauffement climatique, sur le bien-être des proches plus que de soi-même, ou encore sa part croissante dans l’engagement associatif².

Retenons que cette génération présente les atouts qui font aujourd’hui le succès de nombreuses organisations : capable de résilience, entreprenante et ouverte à la différence. Cette génération n’est pas versatile ou détachée, elle est à l’affût d’expériences qui font “sens”, dans des collectifs aux valeurs alignées aux siennes et qui permettent l’autonomisation.

A nous professionnels RH d’engager nos organisations dans le nécessaire travail introspectif qui permettra d’assurer que cette génération trouve sa place, s’épanouisse et contribue pleinement aux collectifs de travail. Ce type d’initiative devrait être porté au même rang d’importance et conduit avec la même transversalité que l’ensemble des initiatives visant à promouvoir des environnements de travail inclusifs et favorables à toutes les formes de diversité.

En prenant le pouls de cette génération et en mesurant les écarts de perception avec les professionnels RH, cette enquête offre une excellente base de travail pour amorcer ce chantier. ◆

William Le Prado
President du Ciffop Alumni
et HR Business Partner
pour Credit Agricole CIB.



**42% DES JEUNES AIMERAIENT TRAVAILLER
POUR UN GRAND GROUPE, 31% POUR
UNE PME ET 10% POUR UNE START UP.**

1. INSEE - Statistiques Emplois salariés trimestriels - 05/02/2021 (<https://www.insee.fr/fr/statistiques/serie/001796852>)

2. Selon France Bénévolat, entre 2016 et 2019 l’engagement bénévole a diminué de 1 point, passant de 25% à 24% pour l’ensemble de la population, quand cet engagement a connu une hausse de 1 point, en passant 21% à 22%, chez les moins de 35 ans (Voir rapport 2019 et 2018: <https://www.francebenevolat.org/documentation/donnees-generales-sur-le-benevolat-et-les-associations>)

Paroles d'étudiants

Les réactions des étudiants en master Gestion des Ressources Humaines en alternance du Ciffop-Université Paris 2 Panthéon-Assas.

“ Nous sommes d'accord avec les sujets **d'inquiétudes des jeunes** du sondage concernant la situation économique du pays et le réchauffement climatique. ”

“ Concernant la planète, l'environnement, il y a une prise de conscience très forte chez les jeunes ”

“ Il existe une **lassitude dans l'enseignement** à distance qui s'aggrave avec le temps ”

“ Quand on est en alternance, **les échanges humains dans l'entreprise manquent**. On apprend moins et moins bien. ”

“ Cette situation est plus **frustrante pour les jeunes** que pour les parents ”

“ Je pensais que les jeunes seraient quand même un peu **plus optimistes**. ”

“ Cette épidémie nous empêche de profiter de ce qu'on nous avait présenté comme **nos plus belles années** : aujourd'hui, la vingtaine n'est pas la meilleure dizaine ”

Avec les propos de : Pénélope Hobeika, Cheima Benidar, Dylan Le Mounier, Malaury Cordier, Nathan Molien.

3

RAPPORT RH

“ Un confinement bien vécu au plan personnel et professionnel. ”

« L'enquête révèle que les professionnels RH ont plutôt bien vécu les divers épisodes depuis le premier confinement, aussi bien au plan personnel que professionnel. Sur le pont depuis le début de la crise, plus que jamais sollicités, ils sont plutôt satisfaits des actions menées dans leur entreprise : moyens alloués par leur employeur, garanties pour la sécurité des collaborateurs, maintien du lien social, suivi du management...

Cependant, un paradoxe demeure. S'ils sont confiants pour eux même et leur entreprise, ils ne le sont pas à propos de la situation économique. En effet, les trois quarts se disent plutôt pessimistes à ce sujet. Le fait marquant de l'enquête est que ce paradoxe est bien plus fort qu'en période normale. Quel leadership construire sur ces bases objectives ? L'inquiétude globale parmi les professionnels RH grandit à

mesure que la crise se prolonge pour atteindre 63% pendant le second confinement. Ils devront trouver les ressources pour tenir le rythme jusqu'à la sortie de crise !

Quant à l'image des entreprises, elle ne sort renforcée de la crise que pour un RH sur deux. Une image employeur à laquelle les professionnels RH accordent plus de place que les jeunes : 43% d'entre eux pensent qu'elle est « clé » pour les jeunes, alors qu'un tiers de ces derniers n'y accorde pas d'importance ». ♦

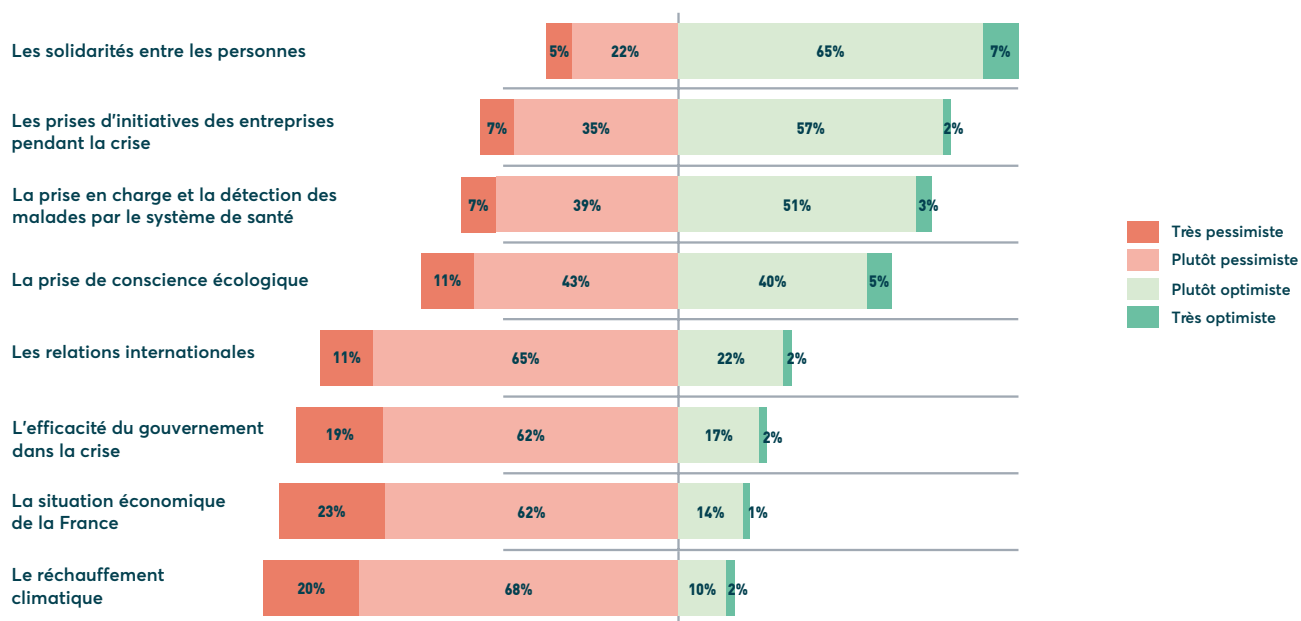
Alain Mauriès

**Directeur Organisation et
Programmes Agora DRH
& Développement RH**



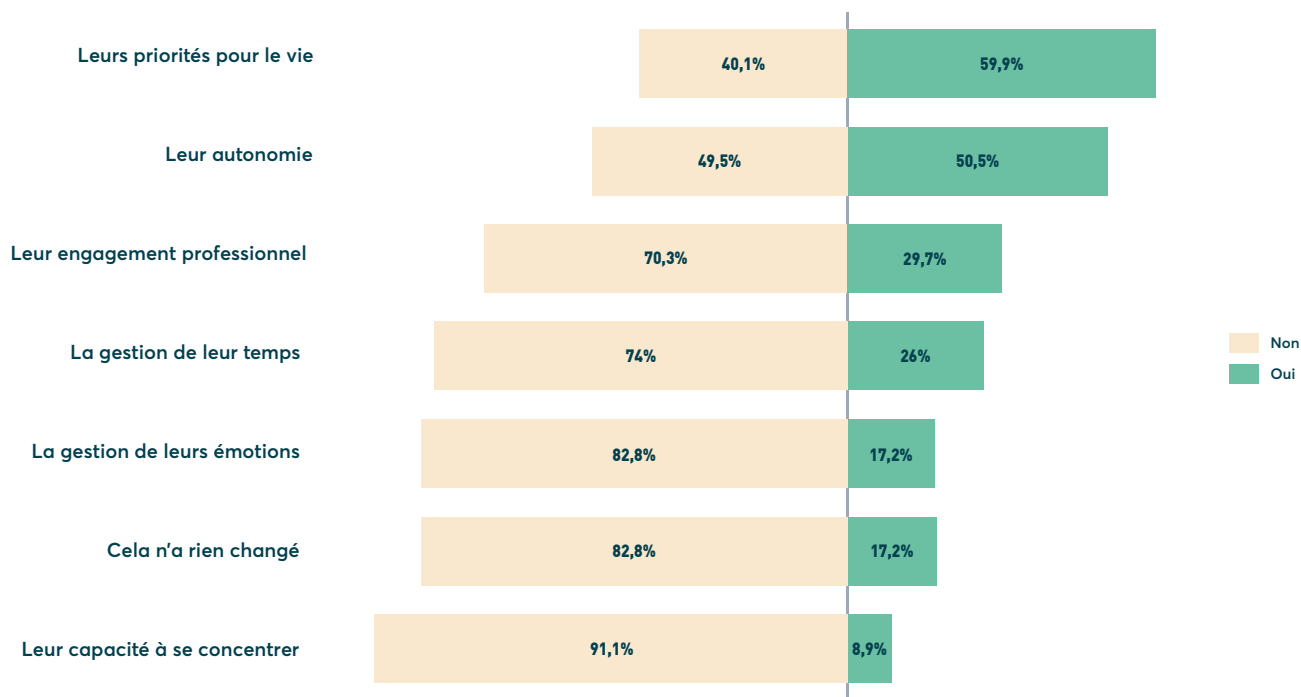
Perception du contexte

POUR CHACUN DES THÈMES SUIVANTS ET DANS LE CONTEXTE DE LA CRISE SANITAIRE 2020, DIRIEZ-VOUS QUE LES JEUNES SONT :



Dans l'esprit des professionnels RH, les jeunes sont optimistes concernant la solidarité entre les personnes (72%) et les prises d'initiatives des entreprises durant la crise (59%). Ils sont une large majorité à penser que les jeunes sont pessimistes concernant le réchauffement climatique (88% d'entre eux) et la situation économique de la France (85%).

EST-CE QUE VOUS CONSIDÉREZ QUE LA CRISE A FAIT « GRANDIR » LES JEUNES DE VOTRE ENTREPRISE SUR L'UN OU PLUSIEURS DES POINTS SUIVANTS ?

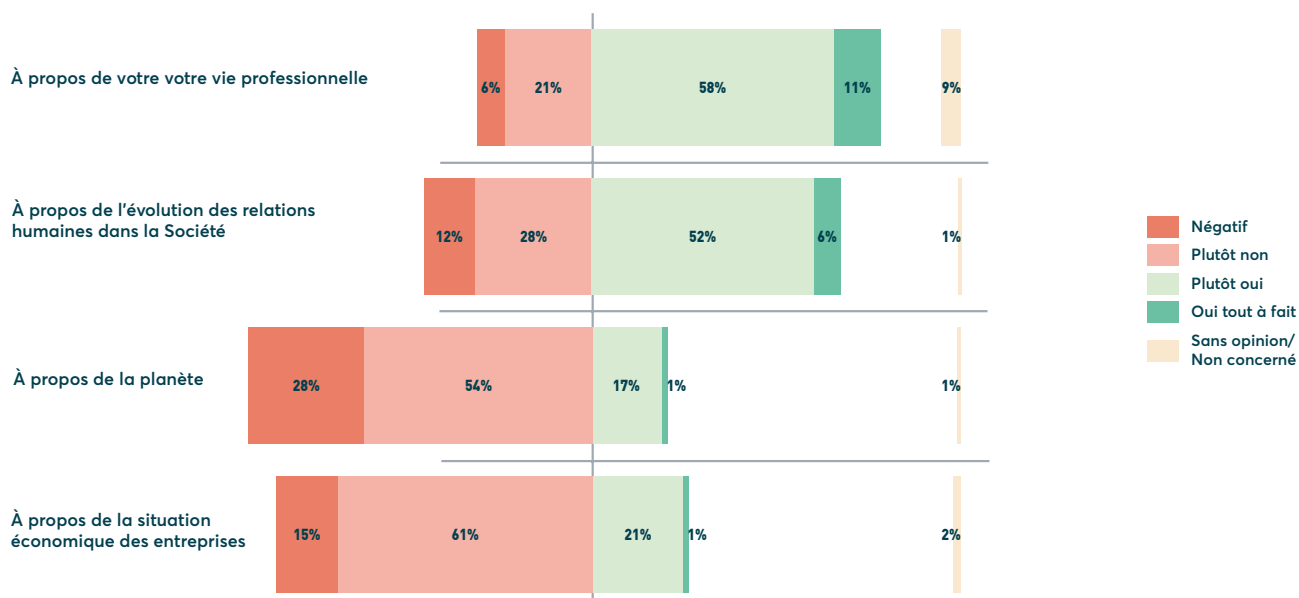


Selon les professionnels RH, la crise a fait grandir les jeunes sur deux points : les priorités pour leur vie (60%) et l'autonomie (50,5%). Un ressenti qui n'est pas partagé par les jeunes.

Sentiment de confiance

● QUAND VOUS PENSEZ À L'AVENIR, ÊTES-VOUS OPTIMISTE ?

RÉPONSES DES RH

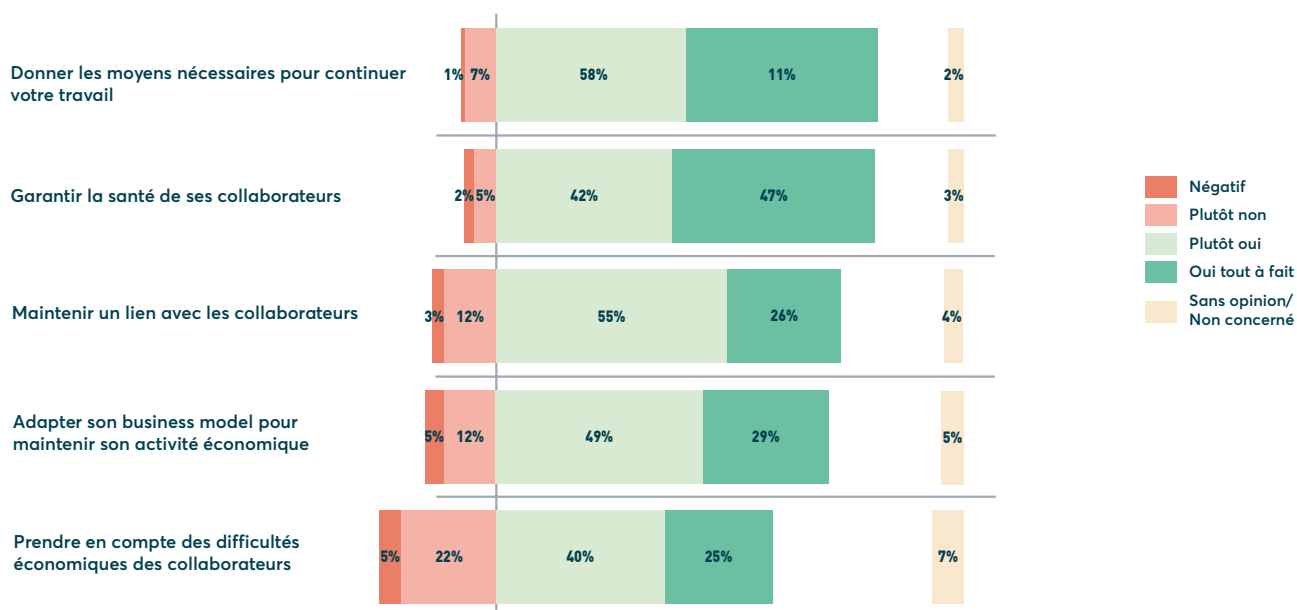


Les professionnels des RH sont plutôt optimistes concernant leur avenir professionnel (69%) mais ils le sont beaucoup moins concernant la situation économique des entreprises (76% de pessimistes).

Les entreprises face à la crise

● PENSEZ-VOUS QUE VOTRE ENTREPRISE, DEPUIS LE DÉBUT DE LA CRISE, A SU :

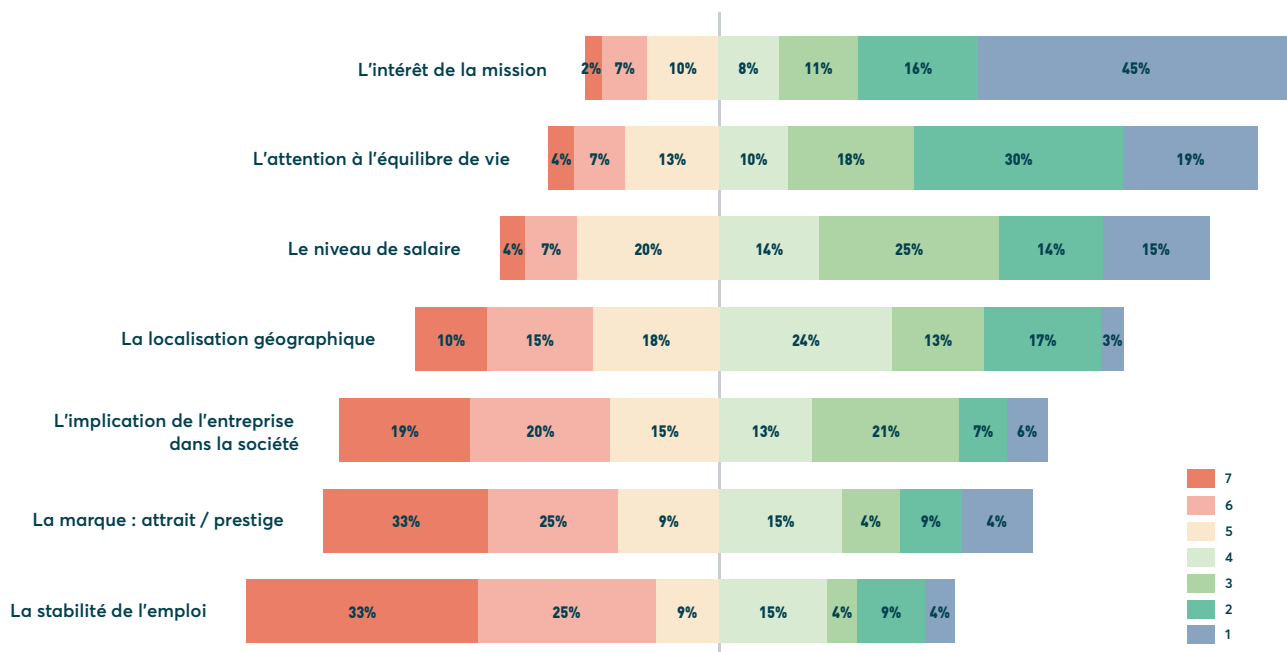
RÉPONSES DES JEUNES DIPLÔMÉS



Dans l'ensemble, les professionnels RH sont plutôt satisfaits de la manière dont la crise sanitaire a été gérée dans leur entreprise. 89% ont disposé des moyens nécessaires pour continuer leur travail, et 89% estiment que leur entreprise a su garantir la santé des collaborateurs.

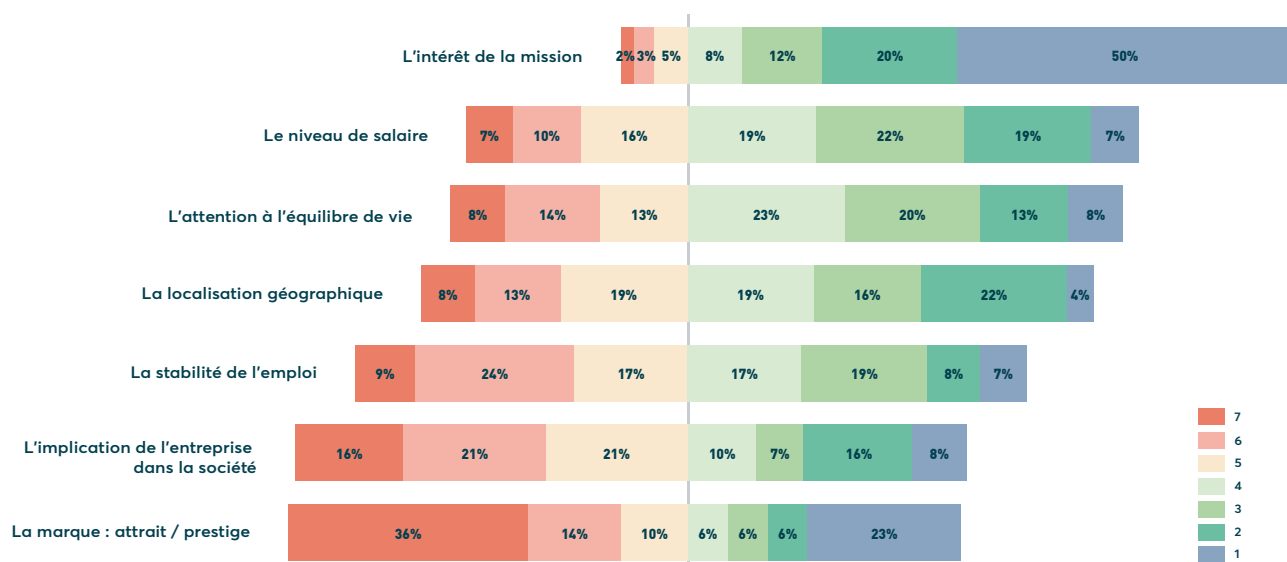
Attentes vis-à-vis du travail

● SELON VOUS, QUELS SONT LES PRINCIPAUX CRITÈRES DES JEUNES POUR CHOISIR UNE ENTREPRISE ? (CLASSEZ DE 1 À 7)



Pour les professionnels des RH, le principal critère des jeunes pour choisir une entreprise est l'intérêt de la mission. Viennent ensuite l'équilibre de vie et le niveau de salaire.

● QUELS SONT VOS PRINCIPAUX CRITÈRES POUR CHOISIR VOTRE ENTREPRISE ? (1 À 7)

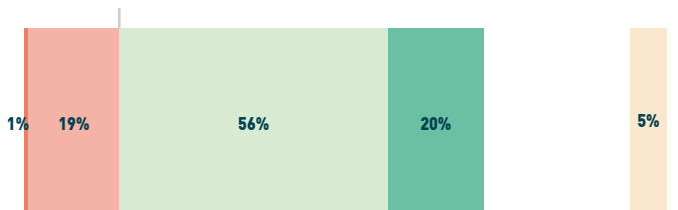


En accord avec le point de vue des professionnels RH, le principal critère des jeunes pour choisir une entreprise est l'intérêt de la mission.

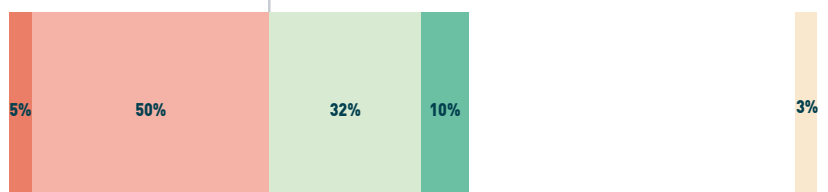
La place du télétravail

SELON LES RH

Dans votre entreprise, pensez-vous que la mise en place du télétravail sera source d'efficacité pour le travail de chaque personne ?



La mise en place du télétravail sera source d'efficacité pour le travail collectif

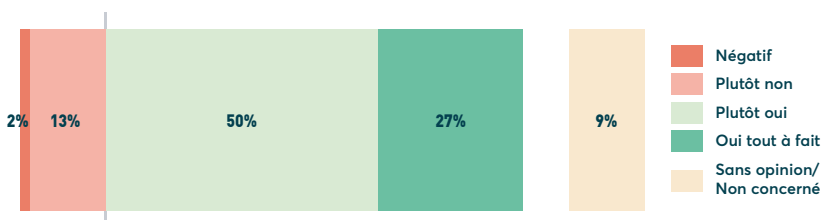


■ Négatif ■ Plutôt non ■ Plutôt oui ■ Oui tout à fait ■ Sans opinion/Non concerné

Les $\frac{3}{4}$ des professionnels RH et des jeunes sont convaincus que la mise en place du télétravail sera source d'efficacité. Les professionnels des RH sont plus sceptiques concernant l'efficacité pour le travail collectif (55% en doutent).

SELON LES JEUNES DIPLÔMÉS

La mise en place du télétravail sera source d'efficacité pour l'entreprise



■ Négatif ■ Plutôt non ■ Plutôt oui ■ Oui tout à fait ■ Sans opinion/Non concerné



“ Des professionnels RH plutôt confiants, parfois en colère. ”

L'enquête révèle une évolution du ressenti plutôt positive des professionnels RH entre les deux confinements. Pendant le premier épisode, la moitié affichait calme et sérénité alors qu'un tiers ressentait l'inverse. 44% indiquent même avoir été pleins d'énergie et si, 51% d'entre eux n'ont pas été inquiets pour eux-mêmes, ils ont pu se sentir impuissants face à la situation et préoccupés pour leurs proches.

La période du déconfinement semble avoir permis de «recharger» les batteries et d'aborder mieux le deuxième confinement. Durant ce dernier, 70% nous disent qu'ils sont globalement bien, 60% qu'ils se sentent calmes et sereins et 56% pleins d'énergie. Il est intéressant de noter qu'un tiers exprime cependant un sentiment de colère : entre devoir d'obéissance et révolte (à l'image de ce que l'on ressent dans la société), les RH sont en première ligne face à la « déstabilisation sociale » générée par la crise.

Dans ce contexte, les RH restent aux deux tiers fortement optimistes quant à leur vie professionnelle, et sont plutôt satisfaits de la façon dont leur entreprise a géré la crise. Pour eux, aucun doute, leur entreprise leur a donné les moyens nécessaires pour continuer leur travail, garantir la sécurité des collaborateurs et maintenir le lien avec eux. Leur entreprise a réussi à s'adapter et a même réussi, dans une proportion importante, à prendre en compte les difficultés économiques des collaborateurs.

Les professionnels RH estiment par ailleurs que leurs managers ont globalement bien assuré leur rôle. Mais attention toutefois à conserver la motivation sur la durée : alors que les deux tiers des RH pensent que les managers vont rester motivés, un tiers est nettement plus pessimiste sur ce sujet : la fatigue monte et l'épuisement peut les toucher.

La mise en perspective des volets RH et jeunes diplômés indique que les RH sont beaucoup plus sereins et optimistes que les jeunes. Ils pensent que les jeunes ont changé leur priorité dans la vie depuis le début de la crise : un point de vue partagé par seulement 27% des jeunes. Il se pourrait que l'effet loupe couplé avec le repli sur soi généré par les confinements et les limitations de contacts sociaux génèrent ce type de décalage.

On peut retenir de cette enquête que les RH et les dirigeants d'entreprise doivent veiller à ajuster leurs politiques de GRH vis à vis des jeunes : la mission couplée au maillot peut être un levier puissant. Les jeunes recherchent un travail qui les intéresse, mais aussi une stabilité dans l'emploi. Même s'ils n'envisagent pas de rester des années dans la même entreprise, le CDI rassure et représente le sésame vers l'autonomie (location, achat...). Un dernier point que les professionnels des RH sous-estiment parfois.

Attention également à ce que les discours tenus lors du processus de recrutement correspondent à la réalité que les jeunes vont découvrir en intégrant l'entreprise ; la désillusion pourrait alors rapidement remplacer la motivation. ◆

Alain Mauriès

**Directeur Organisation et
Programmes Agora DRH
& Développement RH**



**PENDANT LE SECOND CONFINEMENT,
31% DES PROFESSIONNELS RH SE SONT SENTIS
« EN COLÈRE », 50% « CALMES ET SEREINS ».**

“ Les crises ne sont pas favorables à la prise de risque. ”

« **Les jeunes sont inquiets pour leur avenir** : crainte de voir leur diplôme dévalorisé, difficulté à trouver un stage, un premier emploi... Tout au long de l'année 2020, j'ai mené une quinzaine d'interviews avec des DRH et responsables Diversité de grands groupes sur le thème de l'inclusion et l'impact de la pandémie sur les politiques diversité. Beaucoup m'ont parlé des femmes, en particulier des violences faites aux femmes - dont il a été souvent question dans les médias pendant les deux confinements -, du handicap en entreprise, mais aucun n'a abordé le sujet des jeunes. **Il faut savoir que les crises ne sont pas favorables à la diversité.** Les recruteurs, plus frileux, se recentrent sur leur cœur de cible : la prise de risque que représente un recrutement doit être réduite au maximum... Une frilosité que l'on retrouve chez les candidats en poste, qui rechignent à changer : certains refusent aussi de bouger par loyauté envers leur employeur, alors que le contexte est compliqué. Ce qui est nouveau, c'est le questionnement à propos du sens au travail, que je retrouve chez de nombreux actifs. **Cette période inédite incite à la réflexion, à la prise de conscience, comme elle accentue également le besoin de sécurité.** Les résultats de l'enquête, qui montrent que les jeunes privilégient un premier emploi dans un grand groupe plutôt que dans une start up n'est, à ce titre, pas une surprise ». ♦

Alain Gavand

Spécialiste du recrutement depuis 30 ans. Il dirige le cabinet de conseil RH Alain Gavand Conseil et enseigne en master RH à l'IAE de Paris Panthéon-Sorbonne



**73% DES PROFESSIONNELS RH ESTIMENT QUE
LES MANAGERS ONT GLOBALEMENT SU ASSURER
LEUR RÔLE DURANT LA CRISE, ET 63% QU'ILS
GARDERONT LEUR MOTIVATION/ENGAGEMENT.**

4

INTERVIEW PHILIPPE DURANCE

“ Cette crise a fragilisé les jeunes plutôt qu'elle ne les a fait grandir ”

Télétravail, management, impact sur les jeunes... Philippe Durance, titulaire de la chaire de Prospective et Développement durable du CNAM, livre son analyse sur les conséquences de cette crise.

● LA CRISE A-T-ELLE EU UN IMPACT SUR LE FONCTIONNEMENT DANS LES ENTREPRISES ?

Oui. Elle a montré une grande diversité des pratiques et révélé des problèmes de management. Manager à distance est une tâche difficile, car l'éloignement occasionne beaucoup de pertes : pertes d'informations, pertes au niveau de la communication formelle mais aussi informelle, perte d'empathie... La compréhension des situations à distance est elle aussi très compliquée. L'absence de tous ces échanges nous a fait prendre conscience de leur importance.

● ET CÔTÉ SALARIÉS ? LE TÉLÉTRAVAIL A-T-IL ÉTÉ BIEN VÉCU, SELON VOUS ?

Il l'a été durant le premier confinement. Dans l'urgence, les entreprises ont bien géré la mise en place du travail à distance, comme le montrent les réponses des RH dans l'enquête. Cette « pause imposée » a permis aux salariés de souffler un peu, d'éviter des temps de transport parfois longs, de mieux gérer leur temps. Ceux qui ont disposé des conditions nécessaires (espace suffisant, équipement informatique qui fonctionne...) ont apprécié. Cela s'est gâté par la suite, lorsque la situation s'est installée dans la durée. Il y a eu une bascule, un passage d'une situation conjoncturelle à quasi-structurelle. Beaucoup plus difficile dans le temps long de séparer vie privée et vie professionnelle... Certains salariés se trouvent propulsés dans des « tunnels de Zoom » sans fin, avec une « connexion », au sens large du



terme, permanente, sans réels moments de repos, et avec peu de temps restant pour accomplir leurs tâches... Les pauses informelles du bureau, qui sont aussi des moments d'échanges et de respiration, voire d'exercice physique minimum, n'existent plus.

L'enquête pointe une dissonance entre les professionnels RH et les jeunes : les premiers considèrent que la crise a « fait grandir » les jeunes (autonomie, organisation du temps...), alors que ces derniers ne le pensent pas du tout.

Dans les entreprises, on n'a pas toujours conscience à quel point les jeunes sont angoissés. Ils ont peur pour leur avenir, d'autant plus que les questions écologiques les inquiétaient déjà avant. Ils se voient comme une génération sacrifiée, à laquelle on a légué un monde abîmé. La crise a amplifié cela, les mettant en situation de fragilité. J'observe, dans mes groupes d'étudiants, que le moindre changement dans l'organisation quotidienne devient une source de stress. Ils sont à fleur de peau, ont besoin d'être plus entourés qu'avant... Quand on leur propose un échange informel en visio une demi-heure avant le début des cours, la plupart est là, avec un fort besoin de parler, d'échanger, de partager et d'être écoutés.



Propos recueillis
par **Christina Gierse**,
rédactrice en chef
de FocusRH.com

● PENSEZ-VOUS QUE LES JEUNES GARDERONT DES SÉQUELLES PSYCHOLOGIQUES DE CET ÉPISODE ?

Je suis plutôt optimiste car les jeunes ont une bonne capacité de résilience. Je ne dis pas qu'il n'y aura aucune trace, mais les jeunes voudront profiter de la vie, peut-être seront-ils plus épicuriens. Dans un an ou deux, j'espère, ils n'en parleront plus. Mais ils sortiront certainement de cette crise avec des convictions écologiques renforcées. ◆

Philippe Durance
Titulaire de
la chaire de
Prospective et
Développement
durable du CNAM



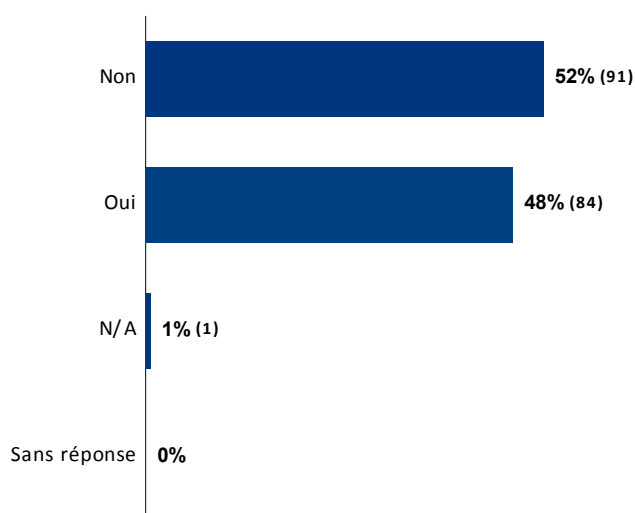
5

ANNEXES

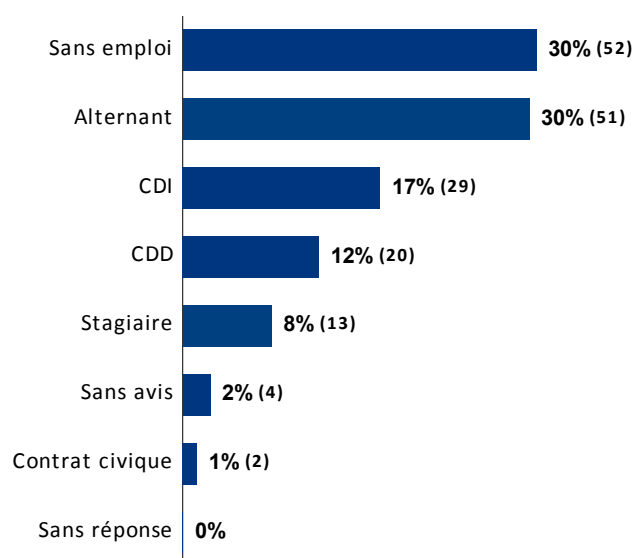
RÉPONSES DES JEUNES DIPLÔMÉS

Renseignements signalétiques

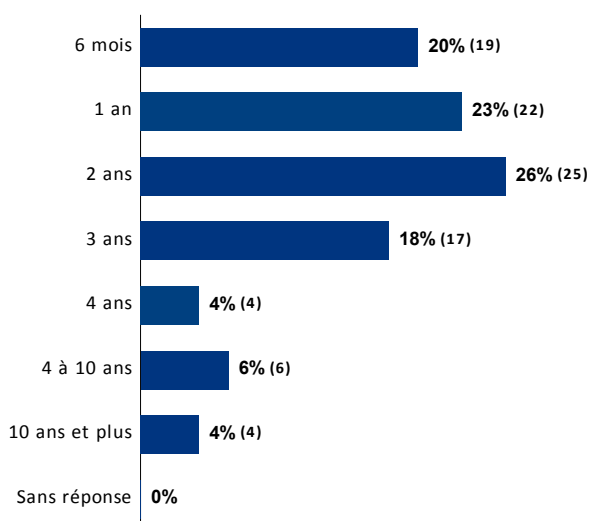
● ÊTES-VOUS EN RECHERCHE D'EMPLOI ?



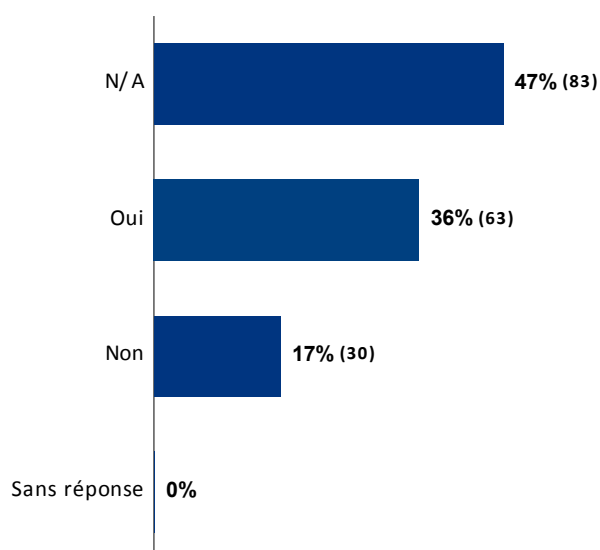
● VOTRE STATUT ACTUEL



● QUELLE EST LA DURÉE DE VOTRE EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE (Y COMPRIS L'ALTERNANCE) ?

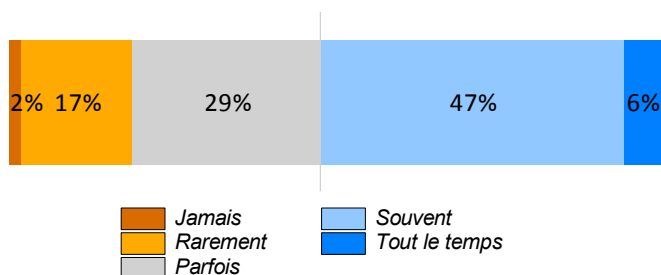


● AVEZ-VOUS FAIT DU TÉLÉTRAVAIL ?

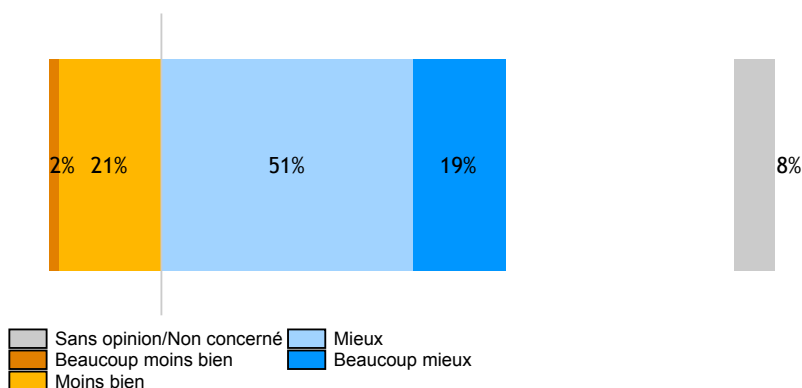


Vécu individuel de la crise

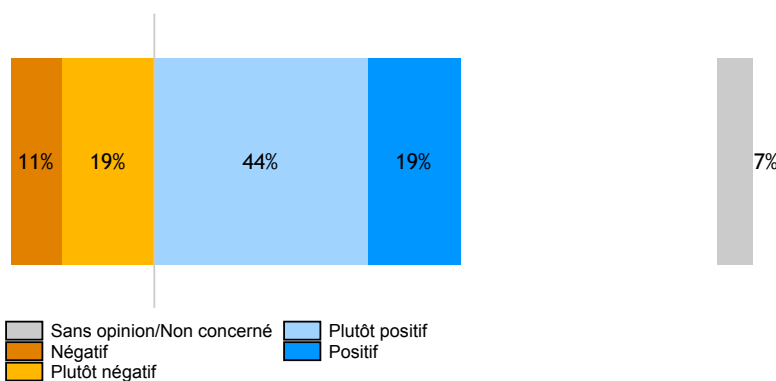
POUR LA DEUXIÈME PÉRIODE DE CONFINEMENT, JE ME SENS GLOBALEMENT BIEN



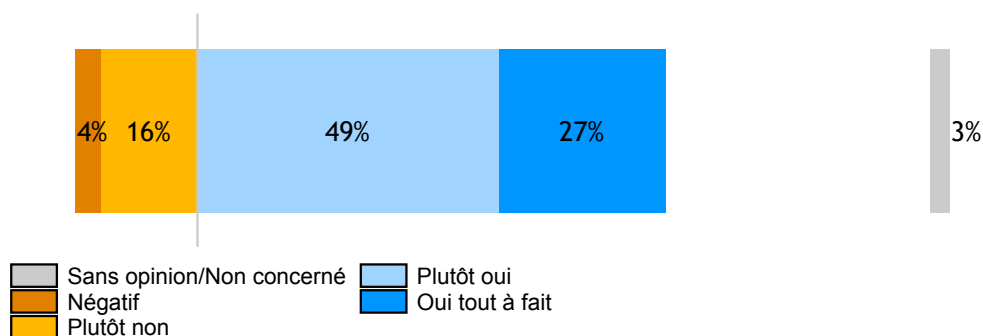
GLOBALEMENT, À LA SORTIE DU PREMIER CONFINEMENT, JE ME SUIS SENTI



L'IMPACT DU DÉCONFINEMENT À ÉTÉ

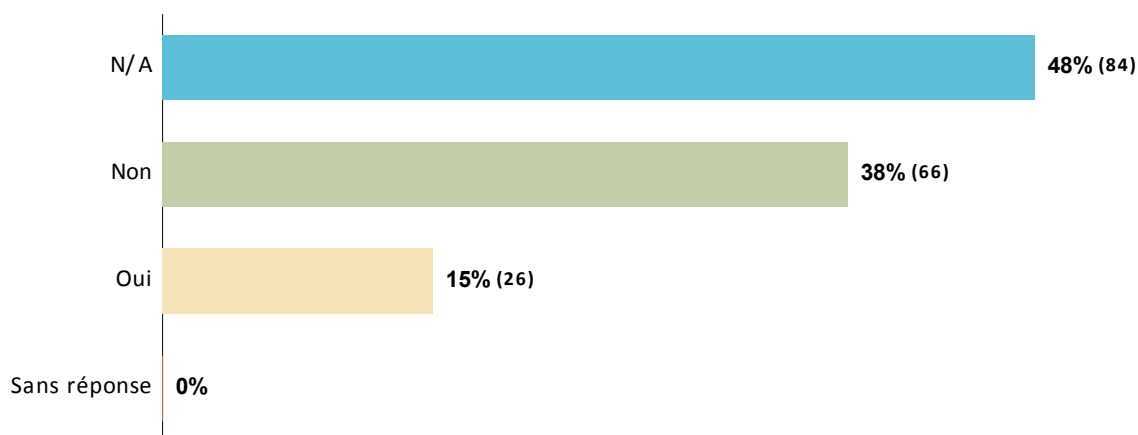


J'AI DISPOSÉ DE TOUS LES MOYENS POUR FAIRE FACE À LA SITUATION PENDANT LA CRISE



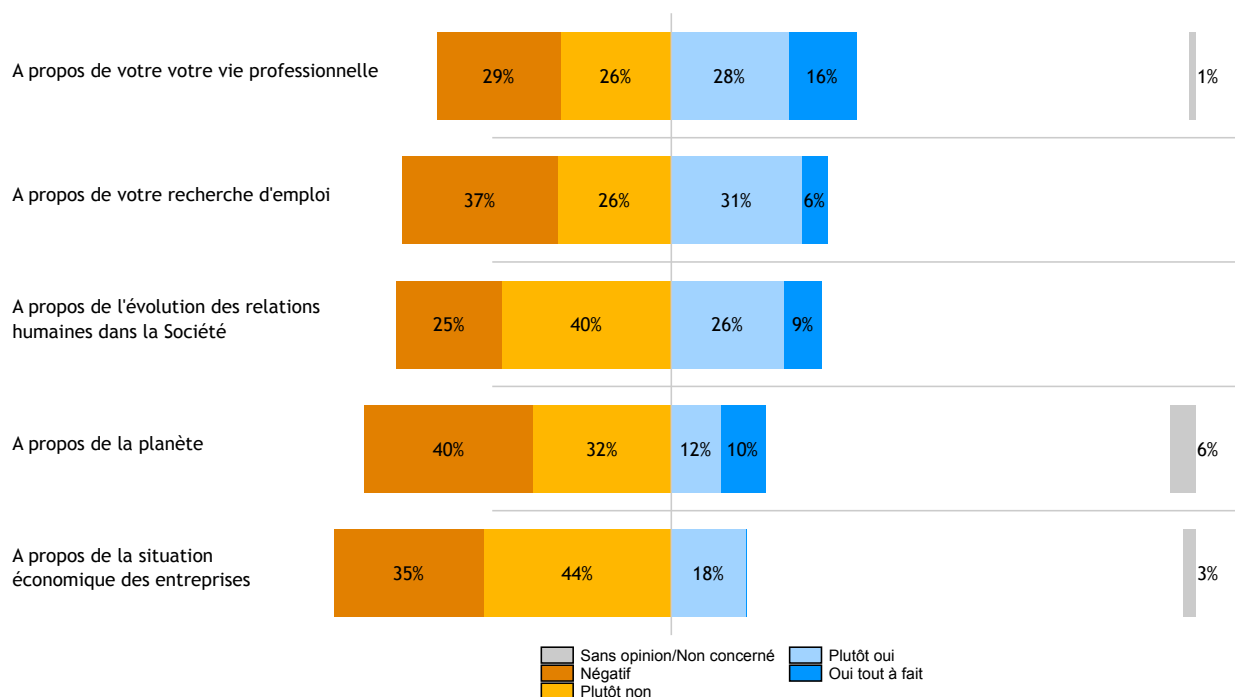
Vécu individuel de la crise

J'AI AGI À MON NIVEAU (ENTRAIDE, BÉNÉVOLAT, LIVRAISON DE REPAS, COURS, ETC)



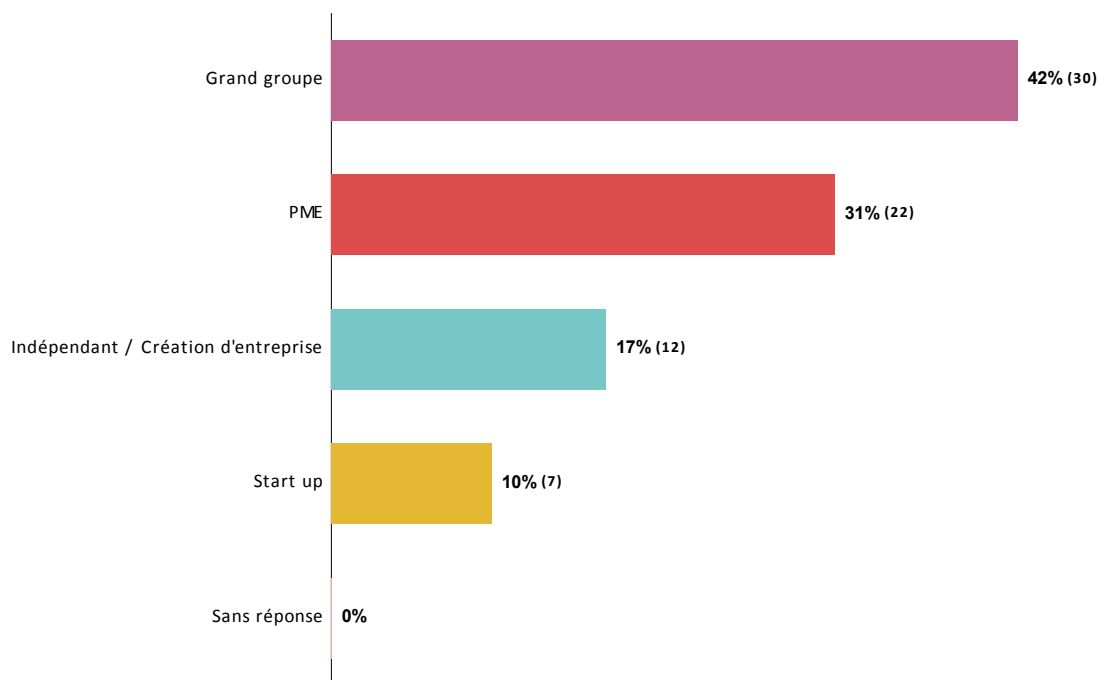
Sentiment de confiance

QUAND VOUS PENSEZ À VOTRE AVENIR, ÊTES-VOUS OPTIMISTE ?



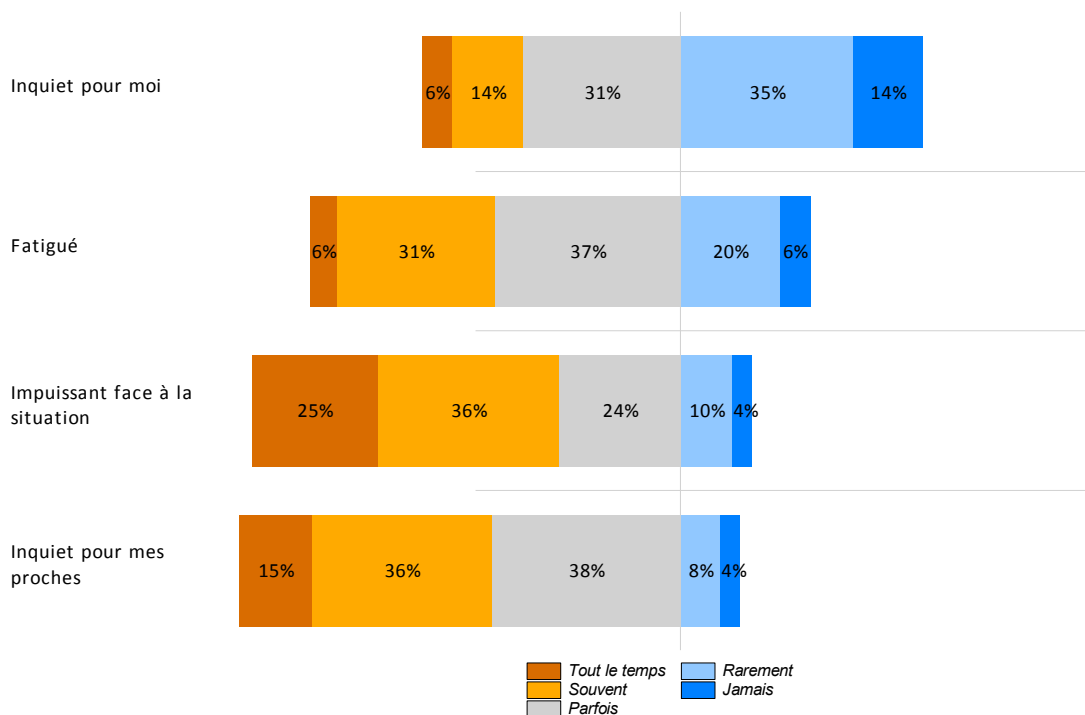
Les attentes vis-à-vis de leur travail

DANS QUEL TYPE D'ENTREPRISE ET/OU STATUT SOUHAITEREZ-VOUS TRAVAILLER ?



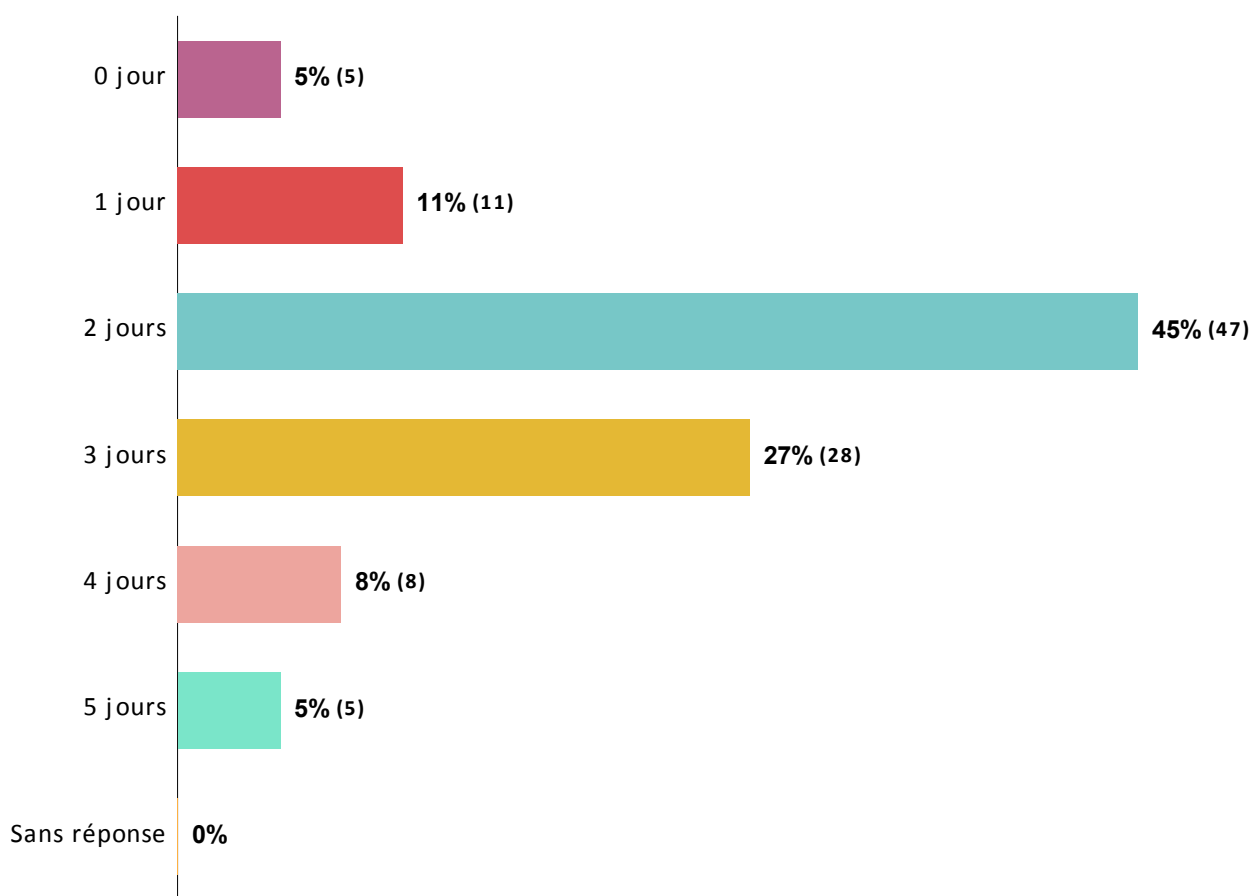
Sentiment de confiance chez les jeunes diplômés

DANS CE CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE, LES THÈMES SUIVANTS VOUS RENDENT-ILS ?



Les jeunes pensent, dans leur majorité, que leur vie personnelle (53%) et leur vie professionnelle (51%) sera moins bien que celles de leurs parents au même âge

● LA "BONNE" PROPORTION DE TÉLÉTRAVAIL POUR VOUS SERAIT DE :

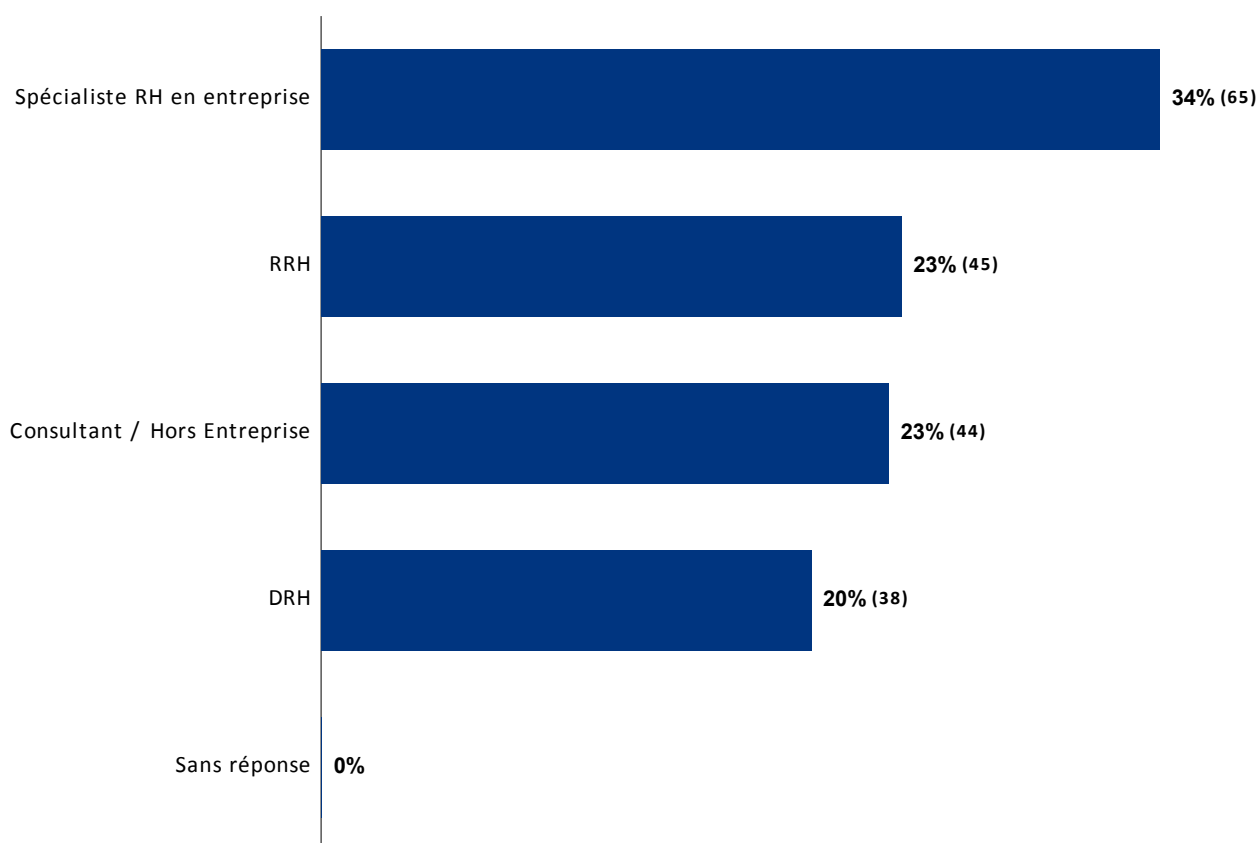


6

ANNEXES RÉPONSES DES RH

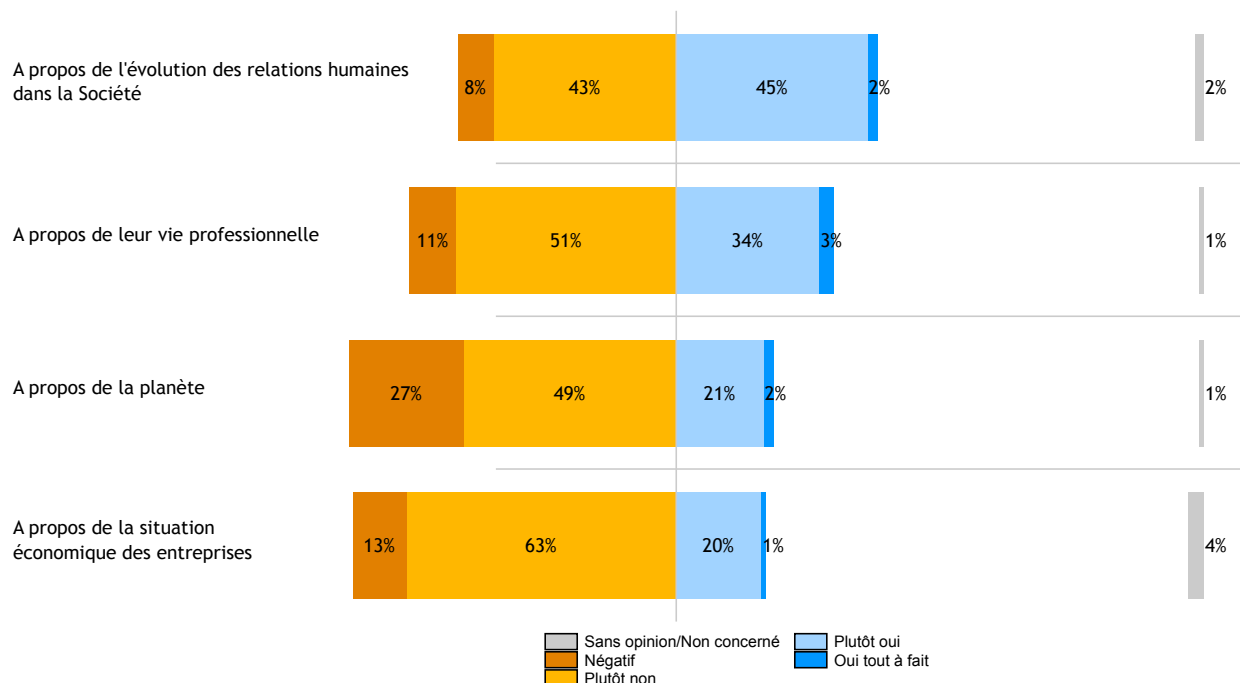
Renseignements signalétiques

● QUEL EST VOTRE NIVEAU DE RESPONSABILITÉ ?



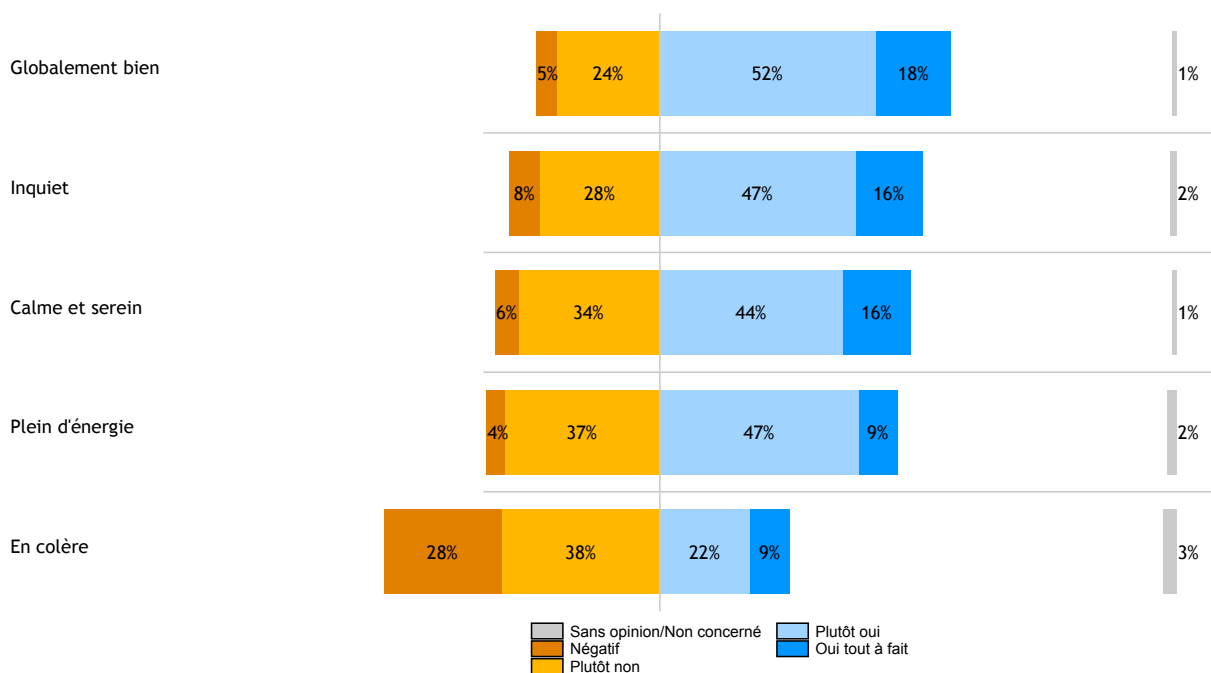
Sentiment de confiance

● SELON VOUS, LES JEUNES AUTOUR DE VOUS, SONT-ILS OPTIMISTES EN PENSANT À LEUR AVENIR ?



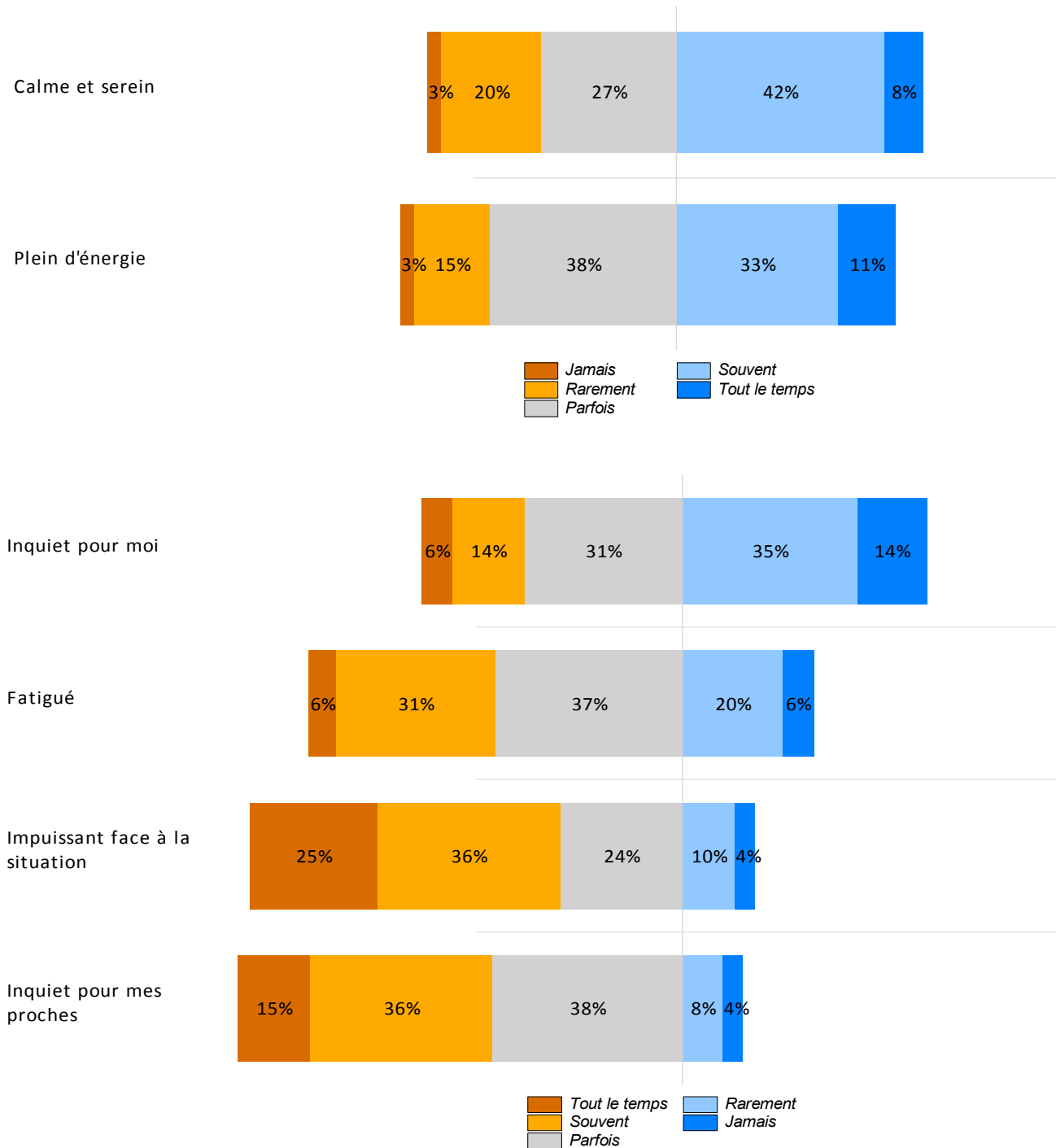
Vécu individuel de la crise

● POUR CETTE NOUVELLE PÉRIODE DE CONFINEMENT, JE ME SENS

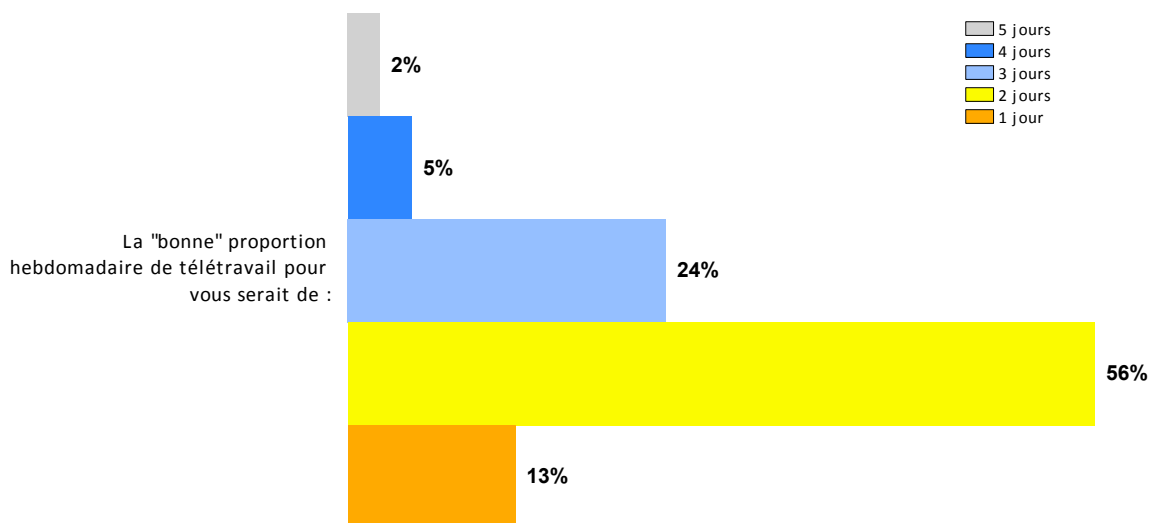


Vécu individuel de la crise

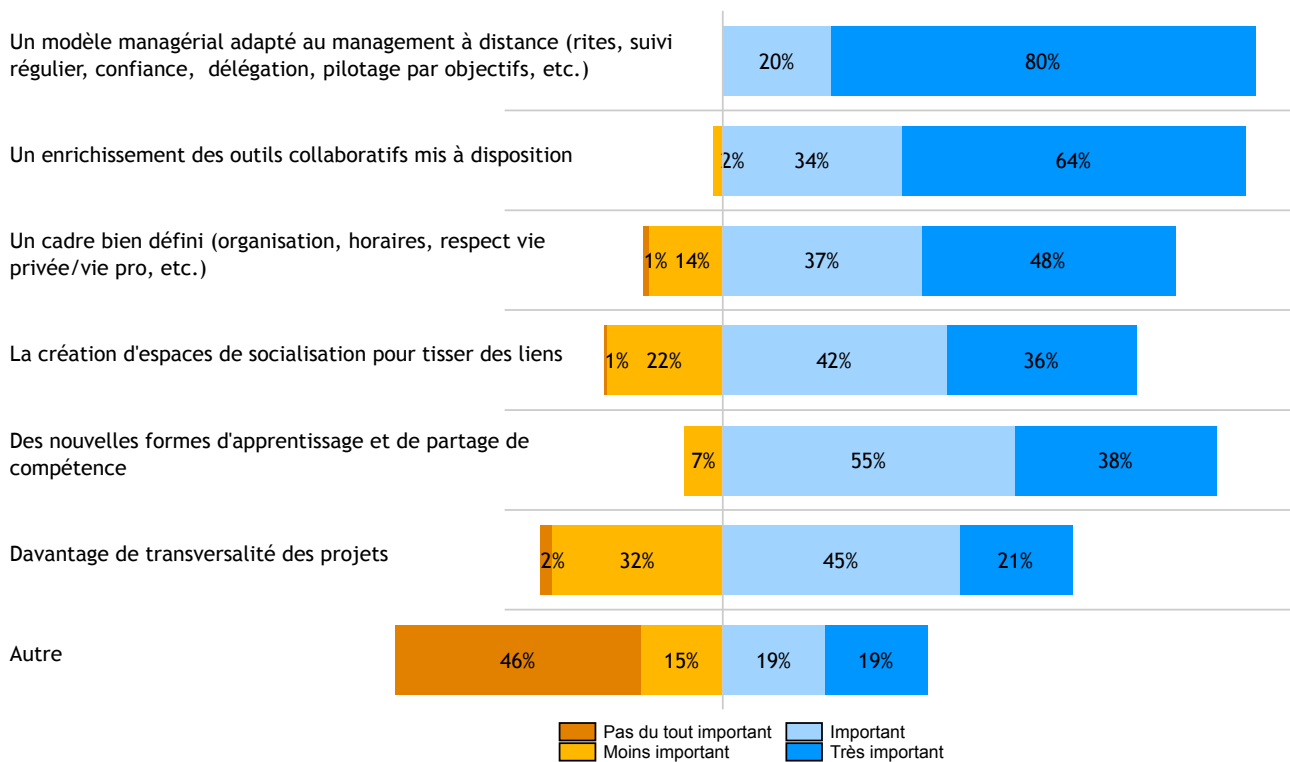
● PENDANT LA PÉRIODE DE CONFINEMENT, JE ME SUIS SENTI



La place du télétravail



POUR QUE LE TÉLÉTRAVAIL FONCTIONNE À LONG TERME, IL FAUT :



LIVRE BLANC CONÇU PAR LES ÉQUIPES DE STUDYRAMA :

LAUREN ARLOT
GAËLLE LEMARCHAND