



### Assises territoriale du travail en Grand Est

# Rapport au travail des jeunes générations et leurs conditions de travail

Maxeville 28 février 2023



Crédit photos : pôle formation UIMM Lorraine

## Sommaire

I)	INTRODUCTION	3
II)	PRESENTATION « LES CONJUGUEURS DE TALENTS »	4
III)	ECHANGE ET REACTION AVEC LA SALLE	7
IV)	RESTITUTION D'UNE ETUDE REALISEE EN MEURTHE-ET-MOSELLE	11
V)	ECHANGE ET REACTION AVEC LA SALLE	12
VI)	TABLE RONDE	14
VII)	CLOTURE DES ASSISES DU TRAVAIL	16



#### I) Introduction

Mme Corinne CHERUBINI, Directrice régionale de la DREETS Grand Est, souhaite la bienvenue aux participants à ces Assises territoriales du travail. Elles s'inscrivent dans le cadre du Conseil National de la Refondation, lancé par le Président de la République en septembre 2022, et des Assises nationales du travail lancées par le ministre du Travail en décembre 2022.

Ces Assises visent à s'interroger dans un esprit de dialogue et de responsabilité sur le thème du monde du travail et son évolution. La crise sanitaire, le numérique, les difficultés de recrutement, l'évolution démographique et les enjeux environnementaux réinterrogent en effet le rapport au travail. En Grand Est, les Assises portent plus particulièrement sur le rapport au travail des jeunes générations.

Suite à cette introduction, un état des lieux sera présenté pour engager la réflexion et les échanges autour de ce débat qui recouvre des enjeux essentiels pour la société : l'aménagement du territoire, la mobilité résidentielle, la capacité à retenir les élites intellectuelles et l'insertion des jeunes dans le monde du travail.

Les jeunes présents aujourd'hui sont encouragés à partager leurs expériences, leurs attentes et leurs difficultés dans le rapport au monde du travail. Les retours de ces rencontres seront retranscrits et alimenteront les Assises nationales.

Pour conclure, Mme Corinne CHERUBINI remercie les participants pour leur présence et leurs futures contributions.

M. Dominique HEN, Directeur de l'ANACT Grand Est et animateur des échanges, présente ensuite le programme des Assises territoriales du travail.



#### II) Présentation « Les Conjugueurs de Talents »

Mme Amanda COUGET explique que le cabinet Conjugueurs de Talents anime des formations sur les jeunes générations et leur rapport au travail. Pour commencer, elle propose aux participants de répondre à un sondage avec leur smartphone.

La première question fait ressortir que 4 % des participants appartiennent à la génération des boomers, 45 % à la génération X, 23 % à la génération Y et 27 % à la génération Z. Différentes générations sont donc représentées aujourd'hui, avec peut-être des visions différentes du monde du travail et de l'entreprise.

La question suivante concerne l'atout principal de chaque génération, qui fait sa valeur au travail. L'investissement et la loyauté sont par exemple évoqués par des représentants de la génération X, l'adaptabilité par des représentants de la génération Y et la maîtrise du numérique par des représentants de la génération Z.

Mme Amanda COUGET interroge ensuite plus particulièrement la salle sur le premier atout de la génération Z parmi ces propositions : la créativité et la flexibilité, être force de proposition, la prise de recul, le sens de l'organisation. Une grande majorité de réponses se porte sur la créativité et la flexibilité.

Mme Amanda COUGET confirme que ces termes ressortent en interrogeant la génération Z, à hauteur de 60 % pour la créativité et 66 % pour la flexibilité. Cette génération évolue sur un marché du travail en constante mutation qui nécessite d'être agile. Elle ne prévoit pas un plan de carrière pour toute une vie, mais saisit des opportunités et s'adapte.

La dernière question concerne la conception du travail. Il est vu avant tout comme un facteur d'épanouissement pour 48 % des participants, un moyen de gagner de l'argent pour 37 %, une obligation sociale pour 12 % et une activité parmi d'autres pour 2 %.

Questionnés sur les critères primordiaux pour choisir un métier, les jeunes de la génération Z évoquent un poste intéressant, puis l'ambiance et l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle. Ils veulent profiter de l'instant présent, sans attendre le week-end, les vacances ou la retraite. D'aucuns affirment que les jeunes sont fainéants et ne veulent pas travailler. En tout cas, ils ne veulent pas faire que travailler.

Mme Amanda COUGET propose ensuite d'aborder plus en détail le rapport au travail des différentes générations. Elle interroge d'abord les X, nés entre 1965 et 1980, sur le contexte économique et social au moment de leur entrée sur le marché du travail.

Des participants mentionnent un marché difficile, avec beaucoup de fermetures d'entreprises, des pénuries alimentaires, des guerres. Les années 1980 sont aussi marquées par des manifestations lycéennes et étudiantes, la réforme du bac avec l'émergence de nouvelles filières et l'apparition des premiers ordinateurs.

Mme Amanda COUGET confirme que le climat était un peu morose pour la génération X, qui a connu une forte hausse du chômage. Elle était aussi appelée « génération sida ». Alors que les boomers ont connu le plein emploi, les X arrivent

sur un marché du travail tendu. Pour cette génération, c'est une obligation morale de travailler et il n'est pas bien vu d'être au chômage et de devoir « pointer » à l'ANPE. C'est une génération respectueuse de la hiérarchie, qui fonctionne plutôt dans un management vertical.

Ensuite, les membres de la génération Y, nés entre 1981 et 1995, ont bien connu la crise. En arrivant sur le marché du travail, ils ont déjà conscience qu'ils auront plusieurs vies professionnelles. Cette génération va s'ouvrir sur l'extérieur en bénéficiant de la chute du mur de Berlin, de l'ouverture des frontières et du programme Erasmus. Elle travaille plus facilement à l'étranger et va ainsi découvrir d'autres modes d'organisation du travail. Elle a aussi connu la démocratisation d'internet et de l'accès à la musique et aux films. La génération Y veut un management collaboratif et elle souhaite participer à la prise de décision. Elle met son bénéfice personnel au centre quand elle travaille.



Enfin, les membres de la génération Z, nés entre 1996 2010, mettent le plaisir au centre du tout et prônent plutôt le management horizontal. Ils veulent participer à la prise de décision et ils veulent que leur avis soit vraiment pris en compte. Le manager est attendu comme un coach et comme une personne qui n'impose pas, mais inspire. Cette génération ira directement dans le bureau du supérieur hiérarchique pour dire ce qu'elle veut dire, ce qui peut toutefois être perçu comme un manque de respect par le supérieur, qui appartient souvent à la génération X. La génération Z pense par ailleurs que les emails sont une perte de temps et elle préfère les modes de communication instantanés.

Pour cette génération, le travail est une activité parmi d'autres et un dialogue de sourds peut s'instaurer entre ces générations qui n'ont pas le même rapport au travail. Mme Amanda COUGET l'illustre en diffusant un zapping vidéo sur la génération Z, puis elle invite la salle à réagir.

Une participante pointe un manque de compréhension et de communication entre les générations, alors que chaque génération peut s'enrichir mutuellement en collaborant. Elle ajoute que la génération Z n'est pas fainéante, mais qu'elle veut exercer un travail passionnant et être passionnée.

Pour finir, Mme Amanda COUGET présente quelques exemples d'attentes et de codes partagés par cette génération Z, en évoquant d'abord l'innovation et de la créativité. Cette génération doit être flexible et créative pour s'intégrer dans le monde de demain. En parallèle, les entreprises doivent aussi être flexibles et créatives pour attirer cette génération. Mme Amanda COUGET présente à ce titre un exemple original d'offre d'emploi dans la restauration.

Une participante note que cette offre ne parle pas forcément de compétences, mais plutôt de valeurs sociales

Mme Amanda COUGET souligne que l'offre ne demande à aucun moment un CV effectivement et qu'elle reprend des valeurs des Z : esprit collaboratif, bonne ambiance au travail, équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

72 % des jeunes pensent qu'un diplôme universitaire n'est pas un gage de réussite professionnelle. Cette génération a intégré le fait qu'elle devra se former toute la vie.

73 % des jeunes souhaitent que leur entreprise leur permette d'organiser leurs horaires de travail et 1 jeune sur 2 souhaite travailler selon ses propres méthodes. Mme Amanda COUGET illustre cette attente de flexibilité par un extrait de l'émission de France 3 Debadoc sur un jeune qui conjugue les métiers de chaudronnier et de tatoueur.

Par ailleurs, 86 % des jeunes recherchent une bonne ambiance dans l'entreprise et un climat favorable au bien-être. Ils veulent être heureux au quotidien.

Le management horizontal a déjà été évoqué et c'est aussi une attente importante.

Enfin, 7 jeunes sur 10 déclarent qu'ils ne pourraient pas travailler dans une entreprise qui n'est pas en phase avec leurs valeurs.

En conclusion, Mme Amanda COUGET souligne que la génération Z est une génération qui ose, qui est passionnée, qui est déterminée et qui n'a pas peur de redéfinir ses priorités. Elle attend de l'entreprise qu'elle lui ressemble, ce qui bouscule inévitablement le monde du travail.



#### III) Echange et réaction avec la salle

M. Dominique HEN indique que la recherche de sens au travail et la facilité à changer de travail ont des conséquences sur les entreprises avec du *turnover* et des tensions sur le recrutement. L'ANACT a mené une enquête Opinion Way, où plus de la moitié des répondants disait vouloir changer de travail dans les deux prochaines années pour un travail qui a plus de sens.'

M. Dominique HEN propose ensuite à la salle de partager ses réactions et ses idées.

Un participant remarque que la génération Z se fait systématiquement tutoyer, ce qui n'est pas le cas des autres générations. Cette pratique donne l'impression que l'on voit la jeunesse plutôt que la compétence. C'est un élément pour améliorer la communication intergénérationnelle.

Par ailleurs, les valeurs comme l'écologie par exemple sont effectivement importantes, mais elles se télescopent avec les pratiques des entreprises et impactent leur fonctionnement.

Un participant met en avant l'importance du tutorat, de l'accompagnement du jeune et du partage d'expérience dans une entreprise intergénérationnelle. La performance d'une entreprise se mesure sur le plan économique, mais il faut la mesure sur le plan qualitatif à travers le bien-être au travail ou la place des partenaires sociaux par exemple.

M. Dominique HEN confirme que sont des facteurs d'attractivité pour une entreprise.

Une participante souligne que le dialogue est essentiel. Il est important d'entendre cette génération Z pendant la période d'intégration pour comprendre ses attentes, notamment en termes de conditions de travail. Les entretiens professionnels doivent aussi permettre aux jeunes d'exprimer leurs motivations.

Une participante constate, en tant que mère d'adolescents, que les jeunes sont rapidement confrontés à des choix d'orientation et qu'ils subissent une pression avec Parcoursup. Des jeunes adultes doivent choisir un parcours professionnel sans connaître les métiers. Il serait donc intéressant de proposer aux élèves de seconde de passer quelques jours en entreprise pour découvrir des métiers et se forger un avis.

Une participante, qui travaille dans une entreprise de construction, indique qu'il apparaît essentiel que l'entreprise s'adapte aux jeunes. Elle attire néanmoins l'attention sur le coût financier conséquent ces dernières années du recrutement et de la formation compte tenu du turnover important. Des aides sont heureusement disponibles sur l'apprentissage, mais les budgets des OPCO sont en revanche de plus en plus serrés chaque année.

**M. Dominique HEN** confirme que la question des ressources ne peut effectivement pas être éludée.

Une participante relève que l'implication de l'entreprise vis-à-vis de la génération Z est un point qui revient souvent à travers la question du tutorat, de

l'intégration dans l'entreprise et de la solidarité intergénérationnelle. Elle signale par ailleurs que le fossé entre l'enseignement et le travail est de plus en plus grand. Les jeunes ont du mal à trouver leurs marques quand ils basculent vers le monde de l'entreprise.

M. Dominique HEN note qu'il apparaît important de rapprocher le monde de l'éducation, de l'enseignement et de la formation du monde du travail.

Une participante signale qu'elle a justement mené une étude dans le cadre de son master sur les écoles de formation internes, qui se développent dans les entreprises et les grands groupes. C'est un concept qui prend beaucoup d'ampleur et qui est très bien accueilli par les jeunes. Il contribue à la résolution des difficultés de recrutement et à l'amélioration du climat social. La Mauffrey Academy dans les Vosges est un bon exemple. Elle propose des formations dans le transport, mais aussi tout un environnement avec un restaurant d'entreprise, une crèche, une salle de sport et des logements dans le campus.

**M. Dominique HEN** remarque qu'il est pertinent de s'intéresser aussi à la qualité de vie de la formation professionnelle.

Un participant salue cette initiative, mais veut aussi rappeler que 80 % des entreprises sont des petites entreprises de moins de 20 salariés. Il faut indéniablement réinventer l'entreprise, le management et l'organisation du travail. Cependant, il ne faut pas oublier l'accompagnement des chefs d'entreprise dans cette transition. Le participant est également d'accord sur la nécessité de développer des passerelles entre le monde professionnel et le monde scolaire pour faciliter l'accompagnement des jeunes. Enfin, il est nécessaire de développer la notion de RSE, qui permet de véhiculer de nombreuses valeurs communes entre les jeunes et les moins jeunes dans l'entreprise.

**M. Dominique HEN** lui demande s'il a des idées sur la manière d'accompagner les chefs d'entreprise dans la transition, notamment dans les petites entreprises.

**Ce participant** pense que les OPCO ont un rôle à jouer dans cet accompagnement.

M. Dominique HEN confirme que les TPE et PME ont des contraintes particulières. Il signale que l'U2P organise le trophée Quali'Vie, visant à promouvoir et à récompenser les initiatives en matière de qualité de vie au travail dans les TPE.

Une participante remarque que le monde du travail demande de plus en plus de qualifications et d'expérience aux étudiants, mais ne les motive pas avec des stages non rémunérés et du bénévolat. Les étudiants veulent plus de reconnaissance et un minimum de salaire pour les stages effectués.

Un participant signale que le stage de 3ème permet d'effectuer un stage d'une semaine dans une ou plusieurs entreprises pour découvrir un panel de métiers. Il revient également sur le rôle des OPCO vis-à-vis des PME et TPE. Le chef d'une entreprise de moins de 20 salariés a la tête dans le guidon. C'est le rôle de l'OPCO de lui ouvrir les yeux sur cette nécessité d'évoluer.

M. Dominique HEN rappelle que l'AFEST (action de formation en situation de travail) permet aussi de mieux faire connaître les métiers en utilisant la situation de travail comme modalité pédagogique

Une participante indique que les employeurs doivent aussi se remettre en question sur les entretiens d'embauche. Aujourd'hui, ce n'est plus l'employeur qui formule des propositions. C'est le candidat qui exprime ses attentes, auxquelles l'employeur répond positivement ou négativement.

Mme Christine CADET, Secrétaire Générale de l'U2P Grand Est, confirme que l'U2P travaille particulièrement sur le recrutement et la fidélisation des jeunes dans les TPE. Un projet interrégional baptisé « Ma Boîte, Mon Equipe » est développé pour accompagner et outiller les chefs d'entreprise vis-à-vis de ces mutations.

**M. Dominique HEN** demande si la mise en place de ce type d'action se heurte à des difficultés.

Mme Christine CADET explique que la difficulté consiste à être suffisamment attractif pour convaincre les chefs d'entreprise de consacre du temps à ces démarches. C'est un enjeu d'appropriation individuelle parce que le chef d'entreprise d'une TPE a effectivement la tête dans le guidon. L'accueil de stagiaires et l'organisation de stages de découverte requièrent aussi du temps pour le chef d'entreprise et ils ont un coût.

Une participante signale que les tuteurs ne sont pas souvent disponibles pour les jeunes qui intègrent une entreprise. Il les laisse en général à l'abandon et leur donne une tâche sans expliquer comment la réaliser. Par ailleurs, les alternants n'ont pas du tout les mêmes avantages que les salariés. La participante travaille par exemple dans un grand groupe où le télétravail est autorisé pour les salariés, mais interdit pour les alternants.

Un participant confirme que le stage de 3<sup>ème</sup> et les stages en général sont des moments importants. Certaines formations permettent vraiment d'avoir un point de vue de la vie professionnelle, tandis que d'autres formations intègrent moins cet aspect.

M. Dominique HEN constate qu'il existe des modalités de formation nouvelles à faire émerger pour rapprocher le monde de l'enseignement et le monde professionnel.

Un participant indique que les jeunes sont la cible de nombreux mensonges et ils s'en rendent compte avec l'information disponible sur internet. Il est donc normal que la génération Z se désintéresse des entreprises, qui peuvent aussi leur mentir. L'évolution logique serait plutôt de se diriger vers l'entrepreneuriat et l'autoentrepreneuriat. A l'image des Youtubeurs, chaque personne serait sa propre entreprise et pourrait ainsi se gérer en autonomie et choisir notamment ses horaires de travail.

M. Dominique HEN confirme que le « washing » des entreprises est un sujet, à l'heure où internet permet de voir le décalage entre la réalité et ce qui est mis en avant par l'entreprise. En parallèle, l'employeur peut aussi se renseigner sur les candidats à travers les réseaux sociaux.

Un participant observe que les offres d'emploi évoquent de plus en plus des aspects qualitatifs et des valeurs attendues. Les jeunes ont du mal à saisir les critères permettant d'être retenus et ils ne sont pas préparés à cette incertitude. Ils peuvent apprendre au fur et à mesure des entretiens, mais c'est un parcours long et démotivant.

Un participant considère qu'il est contreproductif de mettre toujours en avant la notion de concurrence et la nécessité d'être toujours le meilleur. Le monde du travail et de la formation ne doit pas être seulement conçu comme une compétition, mais peut aussi être vu comme un enrichissement mutuel.

Une participante constate que les points évoqués sur l'équité entre les salariés et les alternants ou les préjugés sur les jeunes renvoient à un souci de représentation, tout comme la problématique de l'égalité hommes/femmes dans le monde du travail. L'organisation sociale est guidée par des discriminations systémiques et des a priori.

La participante estime qu'il n'existe pas de règle générale pour les jeunes. Chacun a son caractère propre et des motivations différentes. Par ailleurs, la RSE véhicule beaucoup de valeurs pour l'entreprise de demain, mais son développement est encore trop hésitant, car les entreprises restent encore guidées en premier lieu par le profit.

Un participant, administrateur de l'association « Tous Tes Possibles », explique que cette association accompagne les entreprises pour se transformer et permettre à des personnes de faire des essais et de découvrir des métiers. Pôle emploi a également des outils pour faciliter l'immersion dans une entreprise. Une petite partie du budget de l'emploi de 30 milliards d'euros qui existe en France pourrait être consacré à l'accompagnement des petites entreprises sur ce point.

#### IV) Restitution d'une étude réalisée en Meurthe-et-Moselle

Mme Laurène MOSA, du Groupe Menway, explique qu'elle travaille pour la filiale Yupeek, spécialisée dans le recrutement et l'attractivité de profils juniors. Elle présente une étude réalisée avec l'école de commerce ICN de Nancy. 120 étudiants en bac+4 et bac+5 ont été interrogés sur leurs attentes par rapport au monde de travail.

Il apparaît d'abord que les jeunes ne se projettent pas plus de 3 ans dans une mission. Ils peuvent se projeter plus longtemps dans une entreprise, à condition que les missions évoluent. Ils recherchent des missions responsabilisantes, des projets stimulants et un métier qui a du sens pour eux et pour la société.

Les jeunes souhaitent ensuite être impliqués. Ils veulent que leur voix soit entendue et écoutée. Le manager a un rôle de valorisation du collaborateur et de son implication. Le manager doit être un valideur et plus seulement un décideur, dans le cadre d'un management collaboratif ou horizontal.

Des pistes de réflexion ont été étudiées à partir de ces résultats. Pour commencer, il convient de distinguer la marque employeur, c'est-à-dire la manière dont une marque souhaite être perçue, et l'attractivité de marque, qui correspond à la manière dont les salariés perçoivent réellement la marque. Le développement de la RSE est positif, mais les jeunes veulent que ces politiques soient transparentes et authentiques. Elles ne doivent pas se limiter à de l'affichage.

Il faut aussi adapter sa communication et les canaux de communication à la cible, notamment en fonction de son âge, pour toucher les bonnes personnes au bon moment avec les bons messages. Il faut même capter les jeunes avant leur première recherche d'emploi professionnel en faisant connaître son entreprise.

Mme Laurène MOSA signale qu'un test a été mené en réalisant des vidéos suivant les codes des réseaux sociaux, qui ont atteint 100 000 vues sur Instagram alors que le compte de Yupeek a moins de 1 000 abonnés.

Pour attirer les jeunes dans l'entreprise, le télétravail et les outils digitaux sont des moyens pertinents, à condition de les appliquer correctement. Il faut fournir des bons équipements et des bons logiciels à domicile, mais aussi dans les locaux de travail. Il est donc plutôt question de phygital ou de travail hybride.

Enfin, un autre levier d'attractivité concerne l'adaptation des horaires de travail, notamment pour répondre au besoin d'équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle. La semaine de 4 jours par exemple se développe, mais il est aussi possible de repenser le temps de travail en laissant par exemple du temps libre au salarié pendant son temps de travail pour qu'il le consacre à des œuvres sociales ou des activités sportives.

#### V) Echange et réaction avec la salle

M. Hervé BAUDUIN, Président de l'UIMM, observe d'abord que les bac+4 et bac+5 ne représentent pas « les jeunes » dans leur ensemble. Tous les jeunes ne sont pas mobiles ou anglophones par exemple. Il n'est donc pas possible de généraliser toute la jeunesse.

Ensuite, l'industrie en Grand Est représente 300 000 emplois directs, dont la moitié sont des emplois d'opérateurs ou d'encadrement de production. M. Hérvé BAUDUIN n'est pas certain qu'ils se retrouveront dans les débats tenus aujourd'hui.

M. Hervé BAUDUIN est par ailleurs favorable au développement de la RSE, mais rappelle qu'une entreprise a besoin de deux jambes pour marcher : la rentabilité et le social.

De manière globale, M. Hervé BAUDUIN souligne qu'il faut arrêter de faire peur à tout le monde. Il entend des discours nourrissant l'incertitude sur l'industrie 4.0, les métiers de demain qui vont émerger et les métiers d'aujourd'hui qui vont disparaître. Il préfère promouvoir un message positif sur la possibilité d'offrir à chacun la capacité de s'adapter en permanence grâce à la formation, aux passerelles et aux mobilités professionnelles. Les salariés acquièrent aujourd'hui des compétences tout au long de la vie. La société évolue effectivement et il faut s'y adapter, peut-être plus vite qu'avant, mais le monde du travail s'est toujours adapté.

- M. Dominique HEN confirme qu'il existe une diversité de jeunes, de situations de travail et de contextes, qui évoluent en plus. Tout le monde ne fait pas des études et tout le monde n'a pas accès à la mobilité. Il est très important de prendre en compte cette diversité.
- M. Frédéric GEA, professeur à l'Université de Lorraine, constate que le sujet n'est pas très clair. Selon une idée répandue, les travailleurs se positionnent pour redonner du sens au travail, mais il est difficile d'objectiver cette réalité. Il existe très peu d'études scientifiques et elles sont extrêmement ciblées, ce qui empêche d'avoir une vision d'ensemble aujourd'hui. De plus, ce ne sont pas particulièrement les jeunes qui cherchent à redonner du sens au travail. Cette attente, sans doute minoritaire, est portée par des personnes de toutes les générations et de tous les niveaux de qualification. Les attentes des jeunes sont donc difficiles à identifier, car elles sont extrêmement diversifiées.
- M. Frédéric GEA veut également souligner le danger d'isoler la jeunesse en cherchant à en faire une catégorie à part. La jeunesse est insérée dans un ensemble et dans une société, qui est un peu délétère. Ce rapport au travail est en fait le reflet d'un rapport plus global au monde, aux institutions et à la chose politique.
- M. Frédéric GEA souligne qu'il est risqué de projeter une vision trop optimiste sur la jeunesse. Tout ne va pas bien pour elle et certains jeunes vont même très mal et ne voient pas d'avenir. Or une jeunesse qui ne se voit pas d'avenir est une bombe à retardement à l'évidence.

Un participant rappelle que l'employeur doit adapter le travail à l'homme et non l'inverse. Il doit donc déployer dans l'entreprise des espaces pour permettre aux

jeunes et aux autres travailleurs de parler de leur travail, des conditions d'exercice de leur travail et faire évoluer les organisations du travail.

Un participant remarque que les jeunes ont la chance de pouvoir repartir d'une feuille blanche et tout réinventer avec la nécessité de la transition écologique. Il a par ailleurs été surpris d'entendre beaucoup parler d'intelligence intellectuelle et très peu d'intelligence manuelle. Un soudeur, un pâtissier ou un cuisiner sont des artistes et il faut le valoriser.

**Un participant** attire l'attention sur la nécessité de sensibiliser les jeunes au Code du travail et au droit du travail.

Une participante observe que le tutorat a été plusieurs fois évoqué, mais elle aimerait que les entreprises passent aujourd'hui du tutorat au mentorat. Beaucoup de tuteurs de la génération X ou Y qui forcent l'autorité sur la génération Z au lieu de la laisser s'épanouir.

Pour finir, M. Philippe BOYON, Président de l'Observatoire du dialogue social de Meurthe-et-Moselle, met en avant l'utilité des partenaires sociaux et du dialogue social pour travailler conjointement sur l'accueil et l'épanouissement des jeunes en entreprise.



#### VI) <u>Table ronde</u>

**M. Dominique HEN** invite les participants à la table ronde à exprimer tour à tour ce qu'ils ont retenu des échanges d'aujourd'hui.

Mme Crystal RIBU, apprentie au sein du pôle formation UIMM, identifie un manque de guide pour les jeunes au collège qui doivent commencer à choisir leur branche. Jusqu'à 2 ans en arrière, elle n'avait jamais encore entendu parler de l'apprentissage. Elle a donc perdu beaucoup de temps, car elle aurait fait ce choix plus tôt si elle en avait eu connaissance. Elle ajoute que l'apprentissage est vraiment constructif et permet de mettre un pied dans le monde du travail tout en poursuivant sa scolarité.

Mme Estelle MEYER, Présidente de Prism'Emploi Grand Est, a noté l'ouverture des jeunes générations sur des jobs différents avec des statuts différents. Les jeunes générations qui vont arriver sur le marché de l'emploi auront des parcours plus courts dans les entreprises. Si le CDI reste le Graal dans l'esprit commun, il existe d'autres statuts intéressants comme l'auto-entrepreneuriat, qui a été mentionné, et l'intérim. L'intérim permet notamment de découvrir différents métiers et différentes structures, de bénéficier de flexibilité et de gagner en adaptabilité. Aujourd'hui, 34 % des intérimaires ont moins de 25 ans. L'intérim reste donc un réel tremplin vers la première expérience professionnelle, même pour les plus diplômés.

- M. Dominique TOUSSAINT, secrétaire général CFDT Grand Est, indique qu'il existe effectivement des attentes importantes autour du monde du travail. La CFDT a mené il y a une dizaine d'années une enquête qui avait recueilli 200 000 réponses et faisait déjà ressortir deux très fortes attentes : un travail qui permet de subsister, car la rémunération reste un sujet important même si elle a été peu évoquée, et un travail qui fait sens.
- M. Dominique TOUSSAINT identifie 3 pistes de travail pour avancer sur ces attentes fortes des travailleurs : la question de la qualité du management, la question du dialogue social et la question du dialogue professionnel. Il existe en particulier des carences sur ce dernier point, consistant à organiser un dialogue qui permet aux collaborateurs d'exprimer leurs attentes, leurs idées et leur vision de l'organisation du travail. Dans les quelques entreprises qui font ce pari et qui arrivent à articuler ces 3 niveaux, les travailleurs font progresser l'entreprise et trouvent du sens à ce qu'ils font.
- **M.** Anthony TENCE, directeur d'Eiffage Construction Lorraine, salue l'intérêt de ces Assises pour mieux appréhender l'évolution du monde du travail, mieux s'écouter et mieux dialoguer. La société semble se diriger vers une réorganisation du travail et il faudra envisager un dialogue pour la cadrer.
- M. Anthony TENCE retient aussi que le monde économique est prêt à agir avec le monde de l'enseignement pour mieux intégrer les jeunes, comme l'a illustré le message du Président de l'UIMM. Les métiers s'adaptent et les entreprises deviennent formatrices
- M. Anthony TENCE signale enfin qu'il fait partie d'une association qui organise des stages de 3ème, des rallyes dans les collèges et des portes ouvertes. L'ouverture

des entreprises est importante, tout comme le développement d'un lien fort entre les universitaires et les entreprises.

M. Issam ROHR, de la promotion IRT 2021-2022, retient d'abord que tout le monde devrait s'adapter : les entreprises et les candidats. Les candidats qui vont postuler doivent s'imprégner de la culture de l'entreprise avant l'entretien, voire avant de candidater. Si l'entreprise ne leur plaît pas, il vaut mieux s'en rendre compte en amont. L'Entreprise doit pour sa part se vendre, mais sans mentir.

M. Issam ROHR veut également souligner qu'il faut créer sa chance. La chance découle d'opportunités qui rencontrent des efforts. Un titre de major de promo est un argument au moment de postuler et c'est à ce moment que les efforts vont prendre tout leur sens.

Mme Véronique BOUR-VERRIER, membre de l'Observatoire du dialogue social de Moselle, précise qu'elle gère des structures de logement pour les jeunes travailleurs. Pour savoir concrètement ce que ces jeunes travailleurs pensent du monde du travail, une enquête flash a été réalisée. Les répondants sont des jeunes en CAP pour 40 % et ils se répartissent en 70 % d'hommes et 30 % de femmes. Une soirée débat a été organisée avec 80 jeunes en complément de l'enquête. Le résultat peut se résumer en 3 C : compétition, capitalisme et consultation.

Les jeunes rappellent qu'ils évoluent depuis leur plus tendre enfance dans un système qui évalue, qui note et qui demande d'être toujours meilleur. Il est donc logique qu'ils n'aient aucune réticence aujourd'hui à regarder ailleurs et à partir très vite de leur emploi quand ils trouvent mieux ailleurs. Les réseaux sociaux facilitent en outre les comparaisons.

Sur le capitalisme, les jeunes sont extrêmement critiques vis-à-vis du décalage entre l'Education nationale et le monde de l'entreprise. Ils voudraient plus de cohérence et plus de possibilités de fréquenter le monde de l'entreprise. Ils estiment également que les structures de l'Education nationale et de la formation sont complices du capitalisme.

Enfin, les jeunes veulent des espaces de consultation et pas de confrontation. Les jeunes ont envie de discuter, de débattre et de co-construire.



#### VII) <u>Clôture des Assises du travail</u>

Mme Carole GRANDJEAN, ministre déléguée chargée de l'Enseignement et de la Formation professionnelle auprès du ministre du Travail, salue tous les participants présents. Elle se félicite de leur nombre important, qui démontre l'importance de donner un espace de dialogue et une responsabilité partagée dans l'évolution sociétale du monde du travail.

Mme Carole GRANDJEAN souligne qu'il est également intéressant de se détacher de la notion d'emploi pour se saisir de la notion de travail, afin d'adopter une approche plus systémique. A l'heure où le taux de chômage est au plus bas depuis plusieurs dizaines d'années, c'est l'occasion de repenser l'approche du travail, qui doit s'ajuster aux grandes mutations économiques, écologiques, démographiques et numériques.

L'évolution de l'approche du travail, ce souhait de sens et cette volonté d'avoir un impact sur la société concernent toutes les générations au final, même si les jeunes générations l'expriment plus fortement.

Mme Carole GRANDJEAN ajoute qu'il faut aussi adopter une approche plus territoriale vis-à-vis du travail. Un enjeu fort consiste à déployer un dialogue social territorial permettant de s'ajuster à l'histoire, aux perspectives et aux choix de chaque territoire.

Mme Carole GRANDJEAN souhaite rappeler à ce stade les grandes transformations portées par le gouvernement ces dernières années : les réformes de 2016 et 2017 sur le dialogue social, la loi de 2018 sur la liberté de choisir son avenir professionnel, le Compte Personnel de Formation, la réforme de l'apprentissage qui permet de créer des parcours et du lien entre le monde de l'éducation et le monde professionnel, la loi sur le renforcement de la prévention en santé au travail et la loi de 2021 sur la parité hommes/femmes dans les instances dirigeantes.

Des nouvelles organisations, des nouveaux opérateurs et des nouvelles gouvernances vont accompagner cette transformation et créer l'impulsion pour faire mûrir les développements lancés ces dernières années. Mme Carole GRANDJEAN salue à ce titre les partenaires de cette journée, notamment le cabinet Conjugueurs des Talents, le CFAI, les partenaires sociaux, l'Observatoire du dialogue social, les services de l'Etat et tous les intervenants.

Pour la suite, un axe de travail portera sur l'accompagnement des mutations économiques et des mobilités professionnelles. Seul 0,3 % des actifs mobilisent aujourd'hui des dispositifs de transition professionnelle, alors que les mobilités sont bien plus nombreuses dans la réalité.

La loi ne peut cependant pas suffire pour accompagner les transformations. Un immense travail de dialogue des branches et des filières secteur par secteur est aussi nécessaire sur les enjeux d'attractivité, de conditions de travail, de formation, de rémunération et d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.

Mme Carole GRANDJEAN précise que ces évolutions sont complexifiées par des attentes parfois contradictoires de la part des travailleurs. Ils veulent de l'autonomie

et de la responsabilité, mais aussi un collectif fort. Ils veulent de la reconnaissance, mais ils ne veulent pas être mis en compétition. Ils recherchent un équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle, mais aussi des moyens de pouvoir communiquer en permanence.

Mme Carole GRANDJEAN souligne que l'accompagnement de ces évolutions doit passer par le dialogue social en entreprise, que le gouvernement a cherché à promouvoir avec la loi de 2017, mais aussi par le dialogue social de territoire, pour accompagner le développement des entreprises et la mobilité des collaborateurs à l'échelle des bassins de vie.

Des questionnements se posent autour du sens de l'activité professionnelle. 70 % des actifs se déclarent plutôt satisfaits par leur activité professionnelle et 92 % veulent du sens dans leurs activités professionnelles.

Des questions concernent aussi le statut, le management, le partage de la valeur, la santé au travail, la démocratie en entreprise, le développement de l'individu et l'organisation du travail. Toutes ces questions doivent être traitées au plus près des réalités sectorielles dans les territoires et les entreprises, avec un cadre. A cet égard, un nouveau projet de loi émergera à l'été prochain sur la formation et l'accompagnement des travailleurs.

Les leviers d'action seront donc législatifs, juridiques et organisationnels, mais aussi culturels. Mme Carole GRANDJEAN cite par exemple l'importance de reconnaître la valeur de l'expérience acquise, d'où le lancement d'un chantier de modernisation des VAE.

Mme Carole GRANDJEAN souligne qu'elle continuera à porter la question des compétences, qui sont centrales dans la capacité à être agile et être à l'initiative de son propre destin, ce qui est une vraie attente des jeunes et des moins jeunes. Cela se traduira donc par un projet de loi, mais aussi par le développement de l'apprentissage, avec l'objectif d'atteindre 1 million d'apprentis par ans à la fin de quinquennat, par des outils de formation plus agiles, par des leviers sur les transitions professionnelles, par des actions en matière d'orientation, avec notamment un dispositif de découverte des métiers dès la classe de 5ème à partir de la rentrée 2023, et par une grande réforme du lycée professionnel.

Pour conclure, Mme Carole GRANDJEAN remercie à nouveau tous les participants et les organisateurs de ces Assises et elle fait le vœu que cette démarche de dialogue social, démocratique et territorial se poursuive.



Document rédigé par la société Ubiqus – Tél : 01.44.14.15.16 – http://www.ubiqus.fr – infofrance@ubiqus.com