

Les Cahiers de RECHERCHE d'AJE

VOLET
N° 2

SEPTEMBRE 2020

CAHIER DE RECHERCHE SUR LE THÈME

L'ENTREPRISE DU FUTUR INQUIÈTE-T-ELLE LES JEUNES ? 1/2/3

**25 entreprises répondent
aux jeunes sur 7 grandes
thématiques abordées
dans les Hackathons AJE**

L'entreprise du futur inquiète-t-elle les jeunes ?

DEUXIÈME VOLET DE NOTRE TRILOGIE :

LA RÉPONSE DES ENTREPRISES AUX JEUNES...

Sommaire

3.	Introduction
4.	#1 De l'utilisation constante du numérique en entreprise
6.	#2 De l'importance de la responsabilisation des jeunes
8.	#3 De l'attention portée aux soft skills plus qu'aux diplômes
11.	#4 De l'impact de l'entreprise sur son territoire
14.	#5 De l'approche des entreprises comme lieu de socialisation
16.	#6 De la peur d'être discriminé en entreprise
18.	#7 De la vision de l'entreprise comme un "trou noir"
20.	Conclusion générale

Introduction

L'Association Jeunesse et Entreprises vous présente son nouveau cahier de recherche.

L'aventure a commencé il y a maintenant deux ans, lorsque AJE a réalisé ses premiers Hackathons : environ 500 jeunes ont été interrogés sur leur représentation de l'entreprise du futur.

Sur la base de leurs retours, AJE a réalisé un premier cahier qui explique les attentes des jeunes et leurs inquiétudes sur ce sujet à travers différentes thématiques. Qu'il s'agisse du numérique, des méthodes de recrutement, de la responsabilité sociétale de l'entreprise ou encore des diplômes, les jeunes abordent des sujets qui questionnent toujours les acteurs de la relation Ecole-Entreprise et les entreprises elles-mêmes. Derrière ces questions, se jouent l'attractivité des entreprises, leur capacité à attirer les jeunes et à les fidéliser.

Cette année, AJE a décidé de mettre les entreprises face aux réflexions et questions des jeunes.

Ce nouveau cahier de recherche présente les réponses de 25 entreprises, auxquelles s'ajoutent des remarques relevées lors des nombreux contacts d'AJE avec le monde professionnel.

Ces réponses donnent une image humaine de l'entreprise grâce à un kaléidoscope de points de vue.

Ce cahier confirme les messages que Jeunesse et Entreprises diffuse dans l'ensemble de ses actions : le monde des entreprises est complexe, les pratiques et les opinions y sont très variées.

Leurs réponses aux questions des jeunes sont donc souvent aussi variées qu'hétérogènes.

Les jeunes doivent être conscients de cette diversité à laquelle ils devront s'adapter. Il est nécessaire qu'ils comprennent la culture de l'entreprise, qu'ils cultivent leur soif d'apprendre et gardent à l'esprit l'importance des compétences comportementales qui sont tout aussi importantes que les compétences techniques et la personnalité.

Une découverte du monde professionnel qu'ils pourront appréhender notamment à travers les différentes actions conduites par AJE.

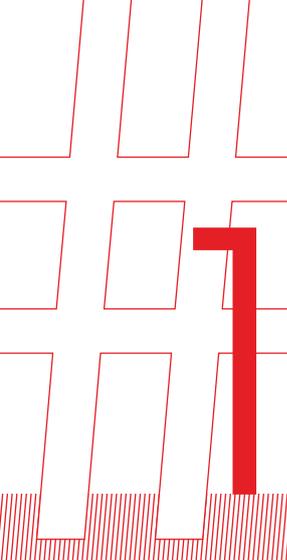
AJE aide aussi les entreprises à mieux comprendre les jeunes. Elles pourront adapter leurs profils de poste, leur processus de recrutement, leur mode de management et plus important encore leur forme d'organisation pour refléter l'évolution des attentes sociétales que porte notre jeunesse.

AJE n'a pas la prétention de présenter une étude statistique représentative. L'intérêt de ce cahier est de donner la parole à des entreprises très variées sur des sujets qui sont au cœur des attentes et des préoccupations des jeunes. Les opinions recueillies seront utiles pour l'élaboration de « politiques spécifiquement jeunes. »

Le cahier AJE n°3 sera dédié à la vision des parents et des enseignants à partir des commentaires des jeunes et des entreprises. Ce dernier cahier de la trilogie sortira au cours de l'année scolaire 2020-2021.

AJE entamera ensuite un nouveau triptyque sur une autre thématique ; un travail qui lui permet d'adapter son discours et ses actions.

Ouvrons ce cahier : quelles réponses les entreprises apportent-elles aux jeunes pour les rassurer sur une intégration professionnelle réussie avec un vrai épanouissement personnel ?



De l'utilisation constante du numérique en entreprise

► Oui, l'entreprise est numérique, mais pas que...

On sait que les jeunes sont tous « accros » au numérique. Pourtant, ils ignorent totalement ce qu'est le numérique dans l'entreprise. Ils restent souvent enfermés dans une vision du numérique tel qu'ils le pratiquent de longues heures chaque jour. Ils réclament donc, de façon très idéaliste et désincarnée, que l'entreprise soit avant tout numérique. Même si les jeunes ayant bénéficié d'une formation professionnelle industrielle (CAP, Bac Pro ou BTS) sont beaucoup plus réalistes.

► Qu'en pensent les entreprises partenaires d'AJE ?

Les réponses des entreprises convergent vers un ensemble d'opinions communes

Tous les salariés ne cherchent pas les mêmes choses dans le travail, mais les jeunes sont assez « accros » au numérique. Si pour les entreprises le numérique est avant tout un outil de productivité, pour les jeunes il s'agit d'un nouveau moyen de communication et d'une technologie qui leur permet de développer leur créativité. Des entreprises disent réinvestir les gains de productivité dans l'embauche ; c'est une caractéristique qu'il faut signaler aux jeunes qui ont plutôt tendance à retenir « suppression d'emplois ». La transformation digitale des entreprises, même progressive, est essentielle : gain de productivité, compétitivité, nouveaux services clients... Les entreprises ont conscience que les jeunes sont un atout pour réussir cette transformation.

Le plus souvent, pour les entreprises, le numérique doit permettre d'automatiser les tâches ingrates et sans valeur ajoutée. On est bien loin des perceptions des jeunes qui envisagent

des innovations et de la créativité. Mais toutes les fonctions de l'entreprise sont concernées par le numérique : relation de travail, relation clients, relation fournisseurs. Les entreprises sont de plus en plus convaincues des apports du numérique. Néanmoins, elles s'accordent à dire que tout ne peut être automatisé, l'entreprise étant avant tout une aventure humaine. La première étape est de définir la relation que l'on souhaite, en particulier, ce que l'on ne veut pas déléguer à une machine ou à un logiciel.

Selon leur secteur d'activité, les entreprises appréhendent différemment la place du numérique.

Pour certaines, le numérique sera limité à l'usage de Skype et de diverses messageries. Mais d'autres, au contraire, déclarent que tout est numérique (vente, gestion, production, etc.).

Il y a encore quelques entreprises résistantes, mais nettement moins qu'il y a trois ans dans l'enquête AJE : « *La révolution numérique dans les entreprises ou comment le numérique change radicalement le contexte de l'avenir professionnel des jeunes (2016-2017)* ». Pour certains DRH, l'entreprise c'est 10% de numérique et 90% d'humain. Une entreprise mentionne même une évolution vers le low-tech !



Pierre MONDON,

Expert AJE

(Éducation nationale, Banque mondiale, UNESCO, Commission Européenne)
analyse les retours des entreprises.

Les jeunes exagéreraient la déshumanisation du processus de recrutement

Les jeunes craignent de voir le processus de recrutement totalement déshumanisé par le numérique (consultation de Facebook ou LinkedIn, traitement des CV par des logiciels d'intelligence artificielle, etc.). Mais cette peur est exagérée. Les entreprises mettent de plus en plus l'accent sur les compétences (par exemple, travail en équipe) ainsi que le savoir-être, autant d'éléments indétectables à distance.

De même Gilles Fradin (PDG de ITEC) ne partage pas cette crainte. Le principal dans le recrutement c'est que le manager ait envie de travailler avec le jeune, et réciproquement. Cela ne peut se faire « numériquement ».

À retenir

Les entreprises modèrent donc l'enthousiasme des jeunes. Tantôt par expérience et réalisme, tantôt par pusillanimité. Il reste donc beaucoup de chemin à parcourir :

- › les jeunes doivent être plus réalistes, sans pour autant perdre leur enthousiasme. Ils doivent être une source de créativité et d'innovation pour l'entreprise,
- › les entreprises doivent sortir davantage des sentiers battus et faire preuve d'innovation.

L'entreprise du futur, souhaitée par les jeunes, se retrouve déjà dans certaines organisations : *« Nous sommes une entreprise techno donc le numérique est partout. Mais nous ne réussissons que par les hommes et la volonté de travailler ensemble et de résoudre les difficultés »* (Jérôme Bousquet, Directeur de XAP technology). Le message à faire passer est donc clair : les jeunes doivent comprendre que les entreprises ont besoin d'eux pour réussir leur transformation.

Le low-tech (littéralement « basse technologie ») s'oppose explicitement au high-tech.

Il se caractérise par la mise en œuvre de technologies simples, peu onéreuses, accessibles à tous et facilement réparables, faisant appel à des moyens courants et localement disponibles (dont la réutilisation ou le recyclage d'objets et/ou de matériaux usuels).

Le low-tech fait partie du concept d'innovation frugale, qui consiste à répondre à des besoins déterminés par des solutions technologiques les moins sophistiquées et les moins coûteuses possible, sans pour autant faire de concession sur le niveau du service rendu.

Par nature, le low-tech privilégie l'option du *« do it yourself »* (« fais-le toi-même »). Il implique activement les individus et les communautés, invités à prendre à bras-le-corps leurs problématiques locales pour les traiter avec les moyens du bord. C'est une forme d'innovation respectant les principes de la résilience, de l'écologie ou encore de l'économie circulaire.

(Extrait du site internet de Youmatter.world.fr)

De l'importance de la **responsabilisation des jeunes**

L'entreprise ne laisse pas assez place à l'autonomie et aux initiatives. Les jeunes sont intéressés par l'entrepreneuriat mais ils ne se sentent pas libres de porter leurs projets eux-mêmes. Une affirmation qui revient régulièrement quand on interroge les jeunes sur leur future manière de travailler. AJE a porté cette demande forte auprès des entreprises, qui lui répondent...

► Oui et c'est une demande légitime...

La plupart des entreprises admettent que la demande existe, même si elle n'est pas systématique, et qu'elle est légitime.

« Cette demande est légitime mais la première responsabilité est de s'intégrer et d'apporter sa pierre à l'édifice » (Gonzague Noyelle, Directeur chez Podeliha).

Le nouvel entrant doit comprendre qu'il intègre une entité qui vivait sans lui, avec ses règles et son histoire. Le risque pour le jeune est d'arriver galvanisé par sa réussite scolaire, sans mesurer le décalage avec l'entreprise et son écosystème.

La transversalité se développe et amène un travail en mode « projet » qui conduit à responsabiliser dans son métier mais aussi en dehors, pour s'affirmer et profiter d'une capacité à penser « out of the box ».

« Il faut donner de l'autonomie, poursuit Christelle Olivie (DG de Axon' Cable), celle-ci génère le sens des responsabilités et va permettre aux jeunes d'évoluer de poste en poste. »

Si l'ensemble des entreprises s'accordent sur la légitimité et l'intérêt mutuel de confier des responsabilités aux jeunes, ce désir est parfois ralenti par le besoin de sécurité.

L'entreprise laisse plus ou moins de responsabilités selon le tempérament de la personne, cela se joue beaucoup à la perception.

► Désir de responsabilité ? Oui mais une réalité contrastée

La demande de prise de responsabilités n'est pas systématique et les entreprises réagissent différemment à cette sollicitation, notamment selon la manière dont elles ont été fondées et développées.

« Faire confiance aux jeunes n'est pas un problème pour nous mais ce n'est pas le cas pour toutes les entreprises, remarque Cédric Baecher (Co-fondateur et Directeur associé de Nomadeis). Il s'agit de valeurs propres à l'entreprise. »

► Mais surtout, l'appétence des jeunes varie

« La soif de responsabilités dépend largement du caractère de la personne et de son aisance dans le poste », poursuit Antonin Chrétien (Directeur d'Agence chez Heppner Le Mans).

Puisqu'il y a une « inégalité d'un collaborateur à l'autre, certains aiment et assument les responsabilités et d'autres non, l'entreprise doit s'adapter à chacun » (Hervé Bryja, Gérant de Numériplan).

« Je n'ai pas constaté cette aspiration, et je tends des perches qui sont rarement saisies » (François-Xavier Redier, Président fondateur de Paray Conseils).

« Beaucoup de jeunes se contentent de peu et n'ont pas le sens de l'effort nécessaire. Parfois, l'un sort du lot, et là, nous n'hésitons pas à lui donner sa chance. » (Thierry Supernat, Directeur R&D de Renz).

« D'où l'importance de détecter le jeune proactif du réactif entre autres », constate Lionel Bro (Dirigeant de Roadcom).

Antoine Soulard (Directeur Excellence Opérationnelle de la Poste) voit le recours aux alternants comme un moyen de permettre aux jeunes de vraiment bien découvrir et tester le monde professionnel et l'entreprise.



Evelyn DEPASSE,

Experte AJE

(HSBC, Air Liquide, Shurgard) analyse les retours des entreprises.

Les responsabilités et la marge de liberté données aux jeunes vont ensuite dépendre de leur appétence. Il n'y a pas de règle générale.

Une formule gagnant-gagnant

Le constat est cependant unanime : l'entreprise a la responsabilité première de suivre, coacher, et amener le jeune au meilleur de ses capacités.

Même si, remarque Pauline Laigneau (DG de Gemmyo), «*les jeunes ne disposent pas toujours des bases suffisantes pour avoir des responsabilités supplémentaires, et c'est alors au manager de les identifier et de former le jeune. Beaucoup de jeunes hésitent à se lancer et n'osent pas solliciter l'aide nécessaire à leur progression.*»

«*En aucun cas l'âge ne peut être un obstacle à la prise de responsabilités*» selon Gilles Fradin (ITEC). «*Le jeune doit être tutoré par un ancien. Il faut qu'il soit respecté, que la confiance règne. Nous suivons nos jeunes, nous leur donnons le goût de l'effort, ensuite il y a ceux qui adhèrent et les autres.*»

Et surtout, selon Bernard Bismuth (Fondateur de B de B Consulting), «*donner des responsabilités aux jeunes bénéficie tout autant à ces derniers qu'à l'entreprise*».

De la formation du jeune au « reverse mentoring »

Si l'entreprise a la première responsabilité de former les jeunes, ces derniers peuvent aussi être de bons coachs. Ils connaissent les dernières innovations et technologies parfois mieux que d'autres salariés. Ils peuvent transmettre leur savoir et cela les motive souvent dans leur travail.

Le «*reverse mentoring*» ou tutorat inversé permet un retour d'expérience du jeune vers une personne plus âgée : les voies d'échanges potentiels entre générations sont nombreuses, et ce, dans les deux sens.

Faire confiance et donner le « droit à l'erreur »

Confier des responsabilités et les voir évoluer, c'est d'abord une question de confiance. Mais il faut aussi que les entreprises soient prêtes à prendre des risques, à faire face à leurs responsabilités.

«*Il faut accorder aux jeunes le droit à l'erreur pour les faire progresser plus vite*», d'après Tony Pilte (Directeur chez Termet).

Même regard chez Deloitte qui estime «*qu'on a le droit, et même le devoir, de dire qu'on ne sait pas*». L'entreprise fonctionne sur la confiance. Le collaborateur ne peut moralement dire qu'il sait si ce n'est pas le cas.

Selon Tony Pilte, «*la plupart des jeunes n'ont pas les clés ou les compétences suffisantes pour faire de bons managers*». Il faut avoir expérimenté diverses situations en entreprise avant de pouvoir monter en puissance.

À retenir

Dans leur grande majorité, les entreprises ressentent le désir de responsabilités chez les jeunes, qu'elles jugent légitime et souhaitable. Néanmoins la demande est très contrastée.

La responsabilité des entreprises reste néanmoins première. Elles doivent mettre en place les conditions permettant aux jeunes de se lancer, d'exprimer leur désir de prise de responsabilités et leurs points de vue.

Elles doivent suivre de près le jeune et agir en catalyseur des énergies et talents. Elles doivent surtout comprendre qu'elles gagnent à faire confiance et à fidéliser. Les jeunes développent des compétences nouvelles, comme dans le numérique, qui sont des atouts essentiels pour le développement de l'entreprise.

De l'attention portée aux **soft skills plus qu'aux diplômes**

► Dans son recrutement, l'entreprise privilégie-t-elle davantage le diplôme (hard skills) ou bien les soft skills ?

Contrairement aux hard skills (compétences démontrables de la capacité d'une personne à réaliser une tâche), les soft skills représentent la personnalité et le savoir-être (façon d'interagir, capacité à s'adapter, empathie, intelligence émotionnelle...).

Il est difficile d'apporter une réponse tranchée.

Certains pensent que les deux sont importants :

- « Les diplômés procurent aux jeunes une base commune de savoir. Mais nous prêtons une attention toute particulière aux soft skills, à l'attitude du candidat, à son potentiel d'évolution et à son adéquation avec l'entreprise et ses valeurs. » (Antonin Chrétien, Heppner Le Mans).

D'autres privilégient les soft skills :

- « Les compétences interpersonnelles des collaborateurs sont primordiales. » (Guillaume Alard, Exploitant individuel et expert-comptable chez Cabinet Guillaume Alard).

- « Les soft skills ont pris de plus en plus de valeur, c'est exact. » (Christelle Olivie, Axon Cable).

Enfin, d'autres encore pensent que les diplômes priment :

- « Il est impératif que les jeunes aient un bon niveau de culture générale afin de pouvoir appréhender les spécificités des secteurs et fonctions dont l'entreprise a besoin. » (Véronique Lesage Piccolin, Directrice de Human Inside).

- « Le diplôme sanctionne une capacité de travail probable, un sens de l'effort. Clairement, les qualités personnelles sont primordiales après des prérequis comme la qualité de l'expression écrite et orale. » (Lionel Bro, Roadcom).

D'après l'une des dernières études Cadremploi/ Michael Page « Soft skills », publiée le 16 mai 2019, 62% des dirigeants et cadres ayant des responsabilités managériales sont aujourd'hui prêts à recruter principalement sur les soft skills des candidats.

Peu à peu, les connaissances développées en entreprise par le salarié dépassent en valeur celles acquises par sa formation initiale, alors que les soft skills facilitent sa progression en responsabilités. Les soft skills prennent de l'importance après l'embauche.



Philippe BONHOMME,

Expert AJE

(ExxonMobil) analyse les retours des entreprises.

Focus sur la modification de la hiérarchie des métiers

Si historiquement les métiers à forte valeur ajoutée étaient les métiers d'expertise, destinés à répondre aux besoins des industries et des entreprises au XIX^e siècle, les nouveaux métiers, quant à eux ont une dimension humaine et technologique et ne peuvent être remplacés par des robots.

Les formations et compétences traditionnelles ne garantissent plus des métiers à forte reconnaissance sociale. Cependant, même les compétences comportementales évoluent. Pour Howard Gardner, professeur de psychologie à Harvard, les « 5 qualités pour le futur » seront : l'esprit de synthèse, la créativité, le respect, la discipline et le sens éthique. Des compétences centrées sur l'humain qui seront complémentaires à l'expertise technique de plus en plus absorbée par l'intelligence artificielle.

Il faut cultiver le goût d'apprendre pour s'adapter au système que les entreprises sont en train de créer collectivement.

Alors, diplômes ou soft skills ? Parlons employabilité & développement des talents

La somme des deux constitue «la valeur» du candidat, puis du futur salarié. Mais alors, comment assurer le maintien de la valeur du salarié ? (question de l'employabilité). Et comment la développer au bénéfice de l'entreprise ? (question du développement des talents).

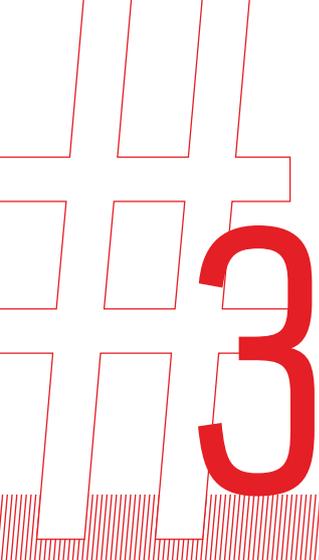
Comment entreprises et salariés peuvent-ils répondre à ces deux questions ?

L'employabilité sous-entend que la compétence doit progresser avec le temps pour permettre à l'entreprise de confier des responsabilités de plus en plus importantes au salarié qui contribue davantage. En retour, le salarié évolue et voit sa gratification augmenter. L'employabilité relève de cette relation équilibrée et évolutive.

L'employabilité du salarié est-elle conservée si ce dernier reste longtemps dans la même fonction ? Le collaborateur consciencieux va de mieux en mieux connaître son poste et gagner en efficacité. Mais il sera moins attentif à son développement personnel dans des domaines sans rapport avec son travail.

Dans la durée, la maîtrise des missions confiées donne l'illusion d'une bonne employabilité qui occulte le danger d'une éventuelle redéfinition ou disparition du poste.

L'entreprise privilégiera le développement des talents des salariés qui démontreront des



De l'attention portée aux **soft skills plus qu'aux diplômes**

(suite)

contributions allant au-delà de ses attentes et capitalisera sur des profils qui pourront à terme occuper des fonctions de direction.

Notons le dilemme de l'entreprise, voire ses craintes, qu'un salarié dont elle a développé les compétences ne démissionne, ruinant ainsi l'investissement réalisé.

Néanmoins, il en va de l'intérêt de l'entreprise de développer l'employabilité de ses salariés, facteur important de sa compétitivité.

Pour les sociétés qui disposent de peu d'outils favorisant le développement de l'employabilité (formation technique et développement des soft skills, accroissement des responsabilités, rotation dans des postes et fonctions différents...), la solution est de cultiver le bien-être de ses salariés. Ces derniers, confiants et autonomes, seront moins enclins à quitter l'entreprise et développeront leurs soft skills. C'est ce modèle, dit de l'entreprise libérée, qui répond aux attentes des étudiants de la génération Z¹.

À retenir

Les formations et compétences traditionnelles ne suffisent plus à assurer l'employabilité d'un individu et l'obtention d'un diplôme ne garantit plus un emploi. Les entreprises privilégient le recrutement de personnes qui ont certes une bonne formation mais également des qualités humaines. Le salarié doit s'ouvrir à de nouvelles compétences afin d'assurer son employabilité mais aussi garantir son développement personnel ; un enjeu pour l'entreprise en matière de gestion des talents.

Focus sur l'entreprise libérée

Le principe de ces organisations est de laisser les salariés prendre des initiatives individuelles plutôt que de leur imposer des directives suivies de contrôles. Le postulat de base repose sur un climat de confiance et de reconnaissance des collaborateurs dans lequel leurs compétences peuvent pleinement s'exprimer, si une liberté totale leur est accordée.

Le système hiérarchique classique est remplacé par une structure plate où les collaborateurs s'auto-dirigent avec un effet accélérateur sur le bien-être au travail. (...) Définies collectivement pour encadrer le fonctionnement de la structure, des règles garantissent l'espace de liberté de chacun.

L'autonomie est placée au cœur du système managérial. En effet, les salariés sont libres d'organiser eux-mêmes leur temps de travail et de fixer leurs objectifs personnels.

La phase ultime de l'entreprise libérée est l'holocratie. (...)

L'intelligence collective prend ici une place centrale.

Source : Isaac Getz et Brian M. Carney, « Liberté & Cie : Quand la liberté des salariés fait le succès des entreprises », 2012.

¹Génération Z (née après 1995 env, aussi appelée nouvelle génération silencieuse ou Génération C pour Communication, Collaboration, Connexion et Créativité) est née avec le numérique, succède à la génération Y née après 1980.

#4

De l'impact de l'entreprise sur son territoire



Pierre MONDON,
Expert AJE

(Éducation nationale,
Banque mondiale, UNESCO,
Commission Européenne)
analyse les retours des
entreprises.

Le fossé, sur ces sujets, est encore profond entre les entreprises et les jeunes qui veulent une entreprise citoyenne.

Si les jeunes ne savent pas, en général, ce que signifie le sigle RSE, ils sont tous attachés à une entreprise qui ne pollue pas, qui se situe dans une perspective de développement durable, qui ne pratique aucune discrimination, qui respecte ses salariés et ses clients. Ce qui ne signifie pas qu'ils refuseront d'intégrer une entreprise notoirement polluante si elle offre un bon salaire !

Ils placent souvent ces critères dans un cadre plus général qui est la recherche de sens pour le travail. Mais le comportement des jeunes se distingue selon leur niveau d'étude et le secteur d'activité dans lequel ils évoluent. Les ouvriers et techniciens de la production mettent souvent en avant l'impact et le rayonnement de l'entreprise sur le territoire et son soutien financier aux clubs sportifs ou aux associations. Les étudiants de grandes écoles se situent d'emblée dans une perspective mondiale ; par exemple, les ingénieurs sont très attentifs à ce qui touche le climat et le développement durable. Les étudiants d'écoles de commerce et des universités auraient tendance à s'intéresser davantage au social. Certains connaissent même la modification de la définition des entreprises (Loi PACTE) et demanderont à un recruteur si l'entreprise a défini une mission.

La situation peut devenir source de graves incompréhensions, voire de rejets. Pour les jeunes, les entreprises sont très souvent ambivalentes. Elles affichent une démarche en faveur de l'environnement qui peine à se mettre en place. Le respect de l'individu, l'écoute, la participation active des salariés qui font partie des valeurs de l'entreprise ne sont pas toujours appliqués.

**La position des entreprises :
La compréhension de la notion de RSE est très hétérogène**

Pour une entreprise, s'inscrire dans une démarche RSE revient à fabriquer en France en acceptant des coûts plus élevés. Pour une autre, ce sera lutter contre la discrimination.

Une grande implication sur le territoire est souvent mise en œuvre : *« l'agence est très impliquée sur le territoire : accueil des jeunes, dons aux associations locales, financement de clubs sportifs. »* (Antonin Chrétien, Heppner Le Mans).

Dans tous les cas, les engagements sont très différents.

Mais beaucoup d'entreprises doivent consolider leurs actions dans ces domaines

« C'est un sujet très important. Mais à venir ! »
(Gilles Ridel, PDG de Quicktext)

La RSE n'incombe pas uniquement à l'entreprise, elle relève aussi du comportement de chacun.

Certaines entreprises choisissent de mettre en avant le fait qu'elles proposent à leurs collaborateurs des programmes de bénévolat. Les salariés deviennent, ainsi, des ambassadeurs de l'entreprise.

Les entreprises cherchent à associer leurs salariés à ces actions

Elles communiquent en interne sur leurs actions RSE.

« Un livret d'accueil met en évidence nos initiatives dans ce domaine et nous ne nous bornons pas à remettre ce livret nous le présentons en détail, nous l'expliquons. » (Hervé Bryja, Numeriplan).

Il y a, parfois, un vrai suivi : *« Nous organisons des réunions mensuelles avec tous les collaborateurs pour présenter l'impact de nos actions et l'évolution de notre écosystème. »* (Provepharm)

4

De l'impact de l'entreprise sur son territoire

(suite)

« Nos jeunes salariés sont partenaires de nos actions de développement durable. » (Georges Spitzer, Président de La Fée Maraboutée).

Certaines sont tout à fait convaincues de l'apport des jeunes en ce domaine. « La nouvelle génération nous oblige à être transparents. Le projet de l'entreprise a été rebâti », mais les entreprises restent conscientes des risques. « La réalisation doit être au rendez-vous sinon, il y a perte de crédibilité. » (Gonzague Noyelle, Podeliha).

La RSE n'est plus négociable, mais les entreprises font-elles ce qu'elles annoncent ?

Les jeunes en doutent souvent. Le témoignage d'une entreprise conforte leur crainte : « Dans mon milieu, j'ai l'impression que les entreprises promeuvent des valeurs qui ne sont pas appliquées. » (Cloé Dacher, Chef de projet et support commercial chez SNECI). Les conséquences d'un tel comportement sont nocives : « Il y a des tentatives pour associer les jeunes à ces valeurs, mais, comme elles sont fausses, la confiance est rompue ». Certaines entreprises prônent le respect du salarié mais n'empêchent pas le harcèlement. D'autres encore affichent un greenwashing de façade ou refusent de respecter le droit à la déconnexion.

Il est à craindre que les entreprises ne mesurent pas l'impact de telles pratiques.

Les entreprises s'impliquent fortement dans leurs relations avec les fournisseurs

« La qualité des relations avec les clients et les fournisseurs est un facteur de réussite. » (B de B Consulting)

« Nous sondons régulièrement nos fournisseurs pour recueillir leur perception. » (François-Xavier Redier, Paray Conseils)

Une PME ne peut contrôler la démarche RSE de ses fournisseurs, mais elle peut mettre en place des indicateurs qui lui permettront de l'évaluer.

À retenir

L'extrême hétérogénéité des réponses met en évidence la nécessité pour l'entreprise d'élaborer une véritable démarche RSE, globale et en accord avec son environnement, qui associe les salariés, en particulier les jeunes. Elle sera de plus en plus indispensable à l'entreprise car les jeunes déjà très attentifs vont devenir de plus en plus exigeants. A terme, les entreprises pourraient avoir de grandes difficultés à recruter si elles ne s'impliquent pas dans ces sujets. AJE a déjà intégré la dimension RSE dans ses actions vers les différents publics (P'AJE, Escales, Challenges, Reporter...).

Les entreprises auraient tout intérêt à faire davantage appel aux jeunes pour définir et suivre l'avancement des projets en la matière.

Enfin, les entreprises doivent réellement mettre en oeuvre ce qu'elles annoncent. Dans le cas contraire, le discrédit et la perte de confiance se feront très vite sentir.



Focus sur **la transition écologique**

Une entreprise qui met en place une politique RSE doit garantir de bonnes conditions de travail, encourager la diversité, privilégier l'emploi local, lutter contre la corruption, favoriser le dialogue et surtout s'assurer de la pérennité de sa démarche.

Elle mesure également son impact écologique, cherche à utiliser des technologies plus propres et à fabriquer des produits plus respectueux de l'environnement.

Outre les obligations légales sur ce sujet (comme les reportings) et l'impact positif sur le territoire, les entreprises ont tout intérêt à formaliser leur démarche RSE autour d'un plan d'actions. C'est en effet un levier pour attirer les jeunes talents de plus en plus sensibles aux engagements des entreprises en la matière. Jeunesse et Entreprises tient tout de même à souligner que les entreprises sont également de plus en plus exigeantes lors des entretiens et testent l'intérêt des futurs collaborateurs sur ces sujets. Les jeunes déconnectés des thématiques environnementales et sociales auront plus de mal à être recrutés que les autres. Les entreprises ont besoin de collaborateurs qui prennent en compte cette dimension dans leur travail car elles sont de plus en plus challengées en la matière. Par exemple, une entreprise qui propose une démarche sociale et écologique dans une réponse à un appel d'offres ou un appel à projets sera favorisée par rapport à celle qui n'aura pas intégré cette dimension. L'entreprise a donc besoin de collaborateurs pour qui la RSE n'est pas une option mais une obligation.

5

De l'approche des entreprises comme lieu de socialisation

► Idée générale des réponses

L'entreprise ne s'identifie pas à un collectif de travail, mais elle sait que son efficacité dépend de sa capacité à mettre en œuvre une communauté, à la laisser vivre, voire à s'organiser. Les moyens déployés sont très différenciés.

► Le contexte

On sait que la principale motivation des jeunes pour venir à l'école est d'y retrouver leurs « copains ». Dans la même logique, ils attendent de l'entreprise qu'elle soit un lieu de socialisation pour les adultes qu'ils sont devenus. La grande majorité privilégie le travail en équipe. Plus qu'un collectif de travail, ils en attendent un lieu de camaraderie, d'entraide et de solidarité.

Ils veulent pouvoir s'y exprimer, faire des propositions. Ils espèrent aussi qu'elle apporte des réponses à leurs questions, des solutions aux problèmes qu'ils ne savent pas résoudre.

Cette ambiance souhaitée de camaraderie n'est pas du tout incompatible avec la présence d'un responsable (manager). Mais ce n'est plus une personne qui donne des ordres à exécuter sans les expliquer. Il doit préciser sa pensée, entendre les remarques et les faire remonter si cela ne dépend pas de lui.

Ce serait une erreur de croire que les jeunes sont réticents aux ordres. Ils en ont besoin et ils les attendent, surtout au début. Ils souhaitent que le responsable corrige leurs erreurs, après les avoir entendus et avant de prendre des sanctions.

Les jeunes mentionnent très rarement la socialisation par des activités externes (sorties, équipe de foot, etc.). Face aux dangers

potentiels de la numérisation, cette socialisation est vécue comme le dernier rempart contre la déshumanisation.

► Qu'en pensent les entreprises ? Quelles actions mènent-elles ?

Une résistance certaine à l'idée de socialisation...

Le concept de socialisation n'est jamais évoqué spontanément par les entreprises. Il s'agit plutôt d'une demande des jeunes à laquelle elles répondent, au mieux, sans formaliser la démarche.

Rares sont les entreprises interrogées par AJE qui s'identifient à un collectif de travail, exceptées les start-up et les entreprises qui organisent des espaces de coworking.

...mais une attention croissante à l'organisation d'une véritable communauté de travail

Toutes les entreprises ont conscience qu'elles doivent, dans leur organisation et dans leur management, organiser et faire vivre une communauté, créer « un lieu de partage ».

Il convient, dans un premier temps, d'organiser les échanges entre salariés (exemple des « journées pour les collaborateurs où nous leur permettons de réfléchir ensemble à ce que doit être l'entreprise maintenant et dans l'avenir » selon Tony Pilte (Termet). Le numérique ne doit pas se substituer aux contacts humains :



Pierre MONDON,

Expert AJE

(Éducation nationale, Banque mondiale, UNESCO, Commission Européenne)
analyse les retours des entreprises.

« Nous utilisons de nombreux outils numériques, vidéoconférences, mails, télétravail, mais cela doit s'inscrire dans une relation physique réelle » (Thierry Supernat, Renz).

Les entreprises sont orientées vers le bien-être individuel du salarié et déclarent avoir le souci de préserver la dimension humaine dans le travail

Elles sont plutôt portées à parler du bien-être des salariés. « Le dirigeant doit faire apparaître clairement le souci de la sécurité et de la santé des collaborateurs. » (Bernard Bismuth, B de B Consulting)

Certaines rappellent que l'entreprise est avant tout un lieu pour gagner sa vie. Ce sont, souvent, des entreprises avec des missions individualisées et des salaires élevés.

Pour d'autres, il importe, avant tout, de rester humaines. Elles mettent alors en avant la communication et l'organisation de moments de convivialité, au moins deux fois par an (activités sportives dans l'entreprise, soirées et dîners).

À retenir

Le recrutement est d'abord un "contrat moral" entre l'entreprise et le jeune. Des entreprises rappellent, à juste titre, que le nouvel entrant doit comprendre qu'il est un étranger qui doit s'intégrer à une entité. Au début, les jeunes doivent observer et faire « profil bas » quelle que soit la qualité de leurs diplômes. A l'inverse, l'entreprise doit comprendre que le jeune veut apporter quelque chose. AJE joue un rôle essentiel dans la préparation des parties prenantes, afin que le futur « deal » soit un succès.

La question centrale est la place et le sens du travail. Les jeunes considèrent que le travail n'est pas la vie (à nuancer : pour les jeunes travaillant dans la production, le travail est une grande partie de leur vie, avec l'immense satisfaction du travail bien fait), que la vie est en dehors du travail. Dans un même temps, ils veulent de plus en plus donner du sens à leur travail. AJE les accompagne dans cette recherche du sens.

« En intégrant l'entreprise, on apprend à travailler en groupe, à accepter la différence » (Hervé Bryja, Numeriplan), ce qui est bien une forme de socialisation. Les entreprises l'ont bien compris mais la mise en œuvre reste incomplète.

#6

De la peur d'être **discriminé en entreprise**

Au cours des différentes actions de Jeunesse et Entreprises (ateliers de confiance en soi, aide à la préparation de CV et lettres de motivation, jury, témoignages de professionnels...), nous entendons très régulièrement des jeunes nous dire «cette vie n'est pas pour moi», «l'entreprise ne veut pas de moi» ou «je n'ai aucune chance». Nous avons fait le même constat, lors de nos Hackathons, quand nous avons interrogé les jeunes sur leur vision de l'entreprise du futur. Ils nous ont présenté des entreprises pour lesquelles la sélection des collaborateurs se ferait par l'intermédiaire d'outils numériques afin de se concentrer sur les compétences et ne pas être enclines à la discrimination. L'âge, ou le sempiternel «vous manquez d'expérience» raisonne dans la tête des jeunes. S'il se cumule avec d'autres facteurs discriminants, nous comprenons bien que certains jeunes n'accordent plus leur confiance au monde de l'entreprise et peinent à s'imaginer une vie professionnelle heureuse.

► Que peut bien en penser le monde de l'entreprise ?

Tout d'abord, il est important de rappeler ce qu'est la discrimination.

Il y a discrimination lorsque l'employeur traite différemment ses collaborateurs ou futurs collaborateurs en fonction de :

- › Origine géographique, nom de famille, lieu de résidence
- › Appartenance ou non-appartenance, réelle ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race
- › Langue parlée (autre que le français)
- › Sexe ou identité de genre
- › Situation de famille, grossesse ou maternité
- › Orientation sexuelle ou moeurs
- › Apparence physique
- › Âge
- › État de santé, handicap, perte d'autonomie
- › Caractéristiques génétiques
- › Religion, convictions politiques ou activités syndicales
- › Situation économique précaire, domiciliation bancaire

L'âge est un facteur discriminant et les jeunes ont une caricature en tête : «*Vous voulez ce poste ? Il vous faut minimum 5 années d'expérience dans le même domaine*». Comment faire ses premiers pas en entreprise lorsque l'on nous demande d'avoir déjà de l'expérience ?

Les entreprises veulent rassurer les jeunes. Elles recrutent souvent en alternance pour leur permettre de se former mais aussi, très régulièrement, pour leur faire une offre d'embauche par la suite. De plus, elles ont besoin des jeunes qui impulsent des dynamiques nouvelles, sont sensibles au numérique, cherchent à innover... Elles valorisent aussi les expériences et les projets personnels qui peuvent mettre en valeur des compétences professionnelles.

La jeunesse comme facteur de discrimination peut se cumuler avec d'autres facteurs. Malheureusement, l'entreprise est le creuset de problèmes structurels plus larges : racisme, sexisme... Et d'autres enjeux de société.



Joanna FLOCH,
Directrice de projets AJE

Même si l'entreprise n'a pas le droit d'être discriminante, Tony Pilte (Termet), recommande de ne pas mentionner sa situation personnelle lors des entretiens (célibataire, enfants...), et précise que l'entreprise n'a pas le droit de demander ces informations.

Est-ce que le numérique, ou le mythe de la machine omnisciente dénuée d'émotions, pourrait permettre de supprimer la discrimination à l'embauche ?

L'utilisation du numérique dans le cadre du recrutement

Parmi les entreprises de notre panel et de notre réseau de partenaires, rares sont celles qui utilisent les algorithmes pour identifier les CV avec les « bonnes » compétences.

Elles ont uniquement recours au numérique pour repérer les profils (via LinkedIn par exemple), vérifier la e-réputation des candidats et faire des entretiens à distance.

Un besoin de rencontrer les « gens en vrai »

Toutes les entreprises nous répondent qu'elles ont surtout besoin de rencontrer « les gens en vrai ». Pourquoi ?

Anne Coppin, qui travaille sur le site de PSA à Trémery, nous dit « Nous recrutons des compétences et un « état d'être ». La vraie question est surtout : quelle valeur

ce collaborateur va apporter à l'entreprise et va-t-il s'intégrer dans les équipes ? ».

Gilles Fradin (ITEC) ajoute : « Il y a des choses qui ne peuvent pas passer avec le numérique et l'entretien individuel est indispensable ».

Tony Pilte (Termet) complète : « Je redoute la possibilité d'avoir des entretiens faits par des machines, il me semble que certaines caractéristiques ne sont discernables que par des humains ». Pauline Laigneau (Gemmyo) conclut : « Il est très difficile de trouver la bonne personne sans se tromper. Non pas parce que les gens sont mal intentionnés, mais parce qu'il est quasi-impossible de comprendre une personnalité en quelques rendez-vous. ».

A la lecture de l'ensemble des réponses des entreprises, il ressort qu'elles sont, avant tout, en quête d'une alchimie. Elles recherchent certes des compétences techniques, mais aussi des compétences comportementales et des personnalités. Elles envisagent le recrutement dans le cadre de la composition d'une équipe et pour répondre à des objectifs. Si les algorithmes permettent de repérer des compétences techniques, en revanche, ils ne permettent pas de trouver la bonne alchimie.

Les biais numériques

De l'avis général, l'usage du numérique serait plus juste et moins discriminant. Or, il faut savoir que les données sur lesquelles reposent les algorithmes sont générées par des humains. La sous-représentation des femmes et des personnes racisées (entre autres) chez les développeurs entraîne la création de biais dans leur travail. Les données déformées par la culture, les peurs, les représentations et le vécu des développeurs influencent

forcément l'analyse et la sélection réalisées par les machines. Le numérique n'est pas plus objectif qu'un humain pour sélectionner des candidats et les biais numériques existent.

À retenir

Les entreprises ne peuvent être discriminantes. Face à ce type de comportement, il y a des recours. De plus, elles nous expliquent que lorsqu'elles sélectionnent des collaborateurs, elles cherchent avant tout à composer une équipe, à trouver la bonne alchimie et une correspondance avec la culture de l'entreprise. La différence peut être un atout de taille qu'il faut savoir valoriser ! Les entreprises ont besoin de personnalités, de savoir-être, de compétences techniques, de connaissances diverses... Et c'est tout ceci qui se joue dans le recrutement. Certes, le numérique peut faciliter certaines sélections et la partie la plus administrative du recrutement, mais en aucun cas remplacer les entretiens et les échanges entre personnes. Les outils numériques ne sont pas omniscients et seuls les humains peuvent tenter de créer une forme de symbiose en entreprise. Art qui n'est pas aisé !



De la vision de l'entreprise comme un "trou noir"

La plupart des jeunes approchés par AJE confirment qu'ils ont une idée très parcellaire de l'entreprise. Ils la réduisent souvent à la fourniture d'un produit ou d'un service qu'ils ont expérimenté dans leur vie quotidienne (restaurant, magasin de sport, boutique télécom..).

Est-ce que les entreprises expliquent la globalité de leur fonctionnement aux jeunes collaborateurs, leur place dans l'ensemble de la chaîne de valeur et l'interaction avec les différents autres métiers ?

Le constat de nombreux jeunes, même à l'issue de leurs stages, est sans appel : «elle nous est toujours présentée par un petit bout de la lorgnette : un métier, une tâche, une fonction, un secteur d'activité, un produit...»

Des programmes généraux d'intégration

La grande majorité des entreprises considèrent que cette demande est légitime. Nombre d'entre elles organisent des parcours, plus ou moins formels, pour intégrer le jeune et lui faire connaître leur fonctionnement.

Chez Provepham et Esso, par exemple, chaque nouvel embauché suit un parcours d'intégration pour découvrir son équipe et son positionnement au sein de l'entreprise.

Esso assure une formation de 3 jours pour les nouveaux salariés pour présenter le groupe.

L'intégration prend ensuite la forme d'une formation continue : le collaborateur fait plusieurs bilans chaque année et a rendez-vous avec son manager avant certaines missions.

Axon' Cable : «Nous avons un parcours d'intégration qui explique la globalité du fonctionnement de l'entreprise, la place de chacun et l'interaction avec les autres métiers.»

«Nous le faisons chez Gemmyo, ce qui explique d'ailleurs qu'on ait des collaborateurs très impliqués. C'est bien sûr plus simple dans une petite structure.»

De la visibilité à la motivation...

Un programme d'intégration permet avant tout au jeune d'être motivé et de mieux se projeter pour finir par créer sa propre dynamique d'entreprise.

Pour Paray Conseils, une compréhension fine de son rôle permet au collaborateur d'avoir un supplément de motivation : *«Nous avons même des cours d'économie de l'entreprise tous les mois pour aller plus loin.»*

Même constat chez Heppner : *«Nous tâchons de toujours remettre en contexte le poste qu'occupe une personne, qu'elle soit jeune ou non. Il est important pour chacun de comprendre l'implication qu'il a dans les résultats globaux de l'entreprise, ainsi que dans la satisfaction finale du client.»*

Il faut de la curiosité !

Même si les entreprises n'expliquent pas assez leur organisation et leur fonctionnement, selon Cédric Baecher (Nomadeis), le problème ne vient pas uniquement de l'entreprise.



Evelyn DEPASSE,

Experte AJE

(HSBC, Air Liquide, Shurgard) analyse les retours des entreprises.

Les jeunes, et les nouveaux arrivants de manière générale, doivent avoir la curiosité de l'entreprise : ils peuvent trouver beaucoup d'informations par eux-mêmes en regardant le site internet, en lisant le rapport annuel, mais cette curiosité fait parfois défaut...

Selon Jérôme Bousquet (Xap Technology), l'intégration du jeune est importante mais il faut que les efforts d'écoute soient partagés.

Une intégration oui, mais qui doit répondre à l'intérêt du jeune...

Gonzague Noyelle (Podeliha) : *« Nous avons développé des parcours d'intégration, des journées de nouveaux arrivants, des présentations métiers ouvertes à tous, de la sensibilisation sur les grands enjeux avec des tableaux de bord communs, un intranet plus riche... Dans la vie courante, le collaborateur a accès à une profusion d'informations et de moyens pour exprimer son avis. Il se retrouve face à un tout autre fonctionnement quand il intègre une entreprise et peut être perturbé. Pourtant trop d'information tue l'information ; aussi la prochaine étape sera de communiquer en s'adaptant aux centres d'intérêts des collaborateurs pour les impliquer avec leur prisme personnel. »*

Malgré l'ensemble du parcours et l'attention portée par son entreprise à l'information communiquée aux jeunes, Gonzague Noyelle constate que ceci ne suffit pas.

Il faut cibler cette information en fonction du poste que le jeune intègre avec une communication réduite au minimum. De même, Deloitte ne considère pas les conseils généraux comme une bonne solution et préfère adapter le discours à chaque personne, donner des conseils plus individualisés.

À retenir

Les clefs données aux jeunes pour comprendre l'entreprise dans son organisation, sont très variées. Elles diffèrent suivant la taille et bien sûr la culture de l'entreprise (réunions hebdomadaires, mensuelles et trimestrielles sur la situation de l'entreprise, stages, parcours d'intégration...).

Ce qui est marquant, c'est le constat que cette information ne peut se limiter à une approche holistique de l'entreprise : elle doit absolument permettre le renforcement de la motivation du jeune. Cela veut dire un ciblage précis de ses compétences, celles qu'il doit développer, mais aussi ses attentes, ses centres d'intérêt au sein de l'entreprise.

Là, il y a encore du travail, notamment en matière d'écoute de la part des managers.

C'est un axe essentiel à suivre pour l'entreprise : tracer avec le jeune, en co-construction, les voies de son savoir-faire et surtout, de son savoir-être...

Conclusion générale

Ce nouveau cahier a mis en évidence la tendance des jeunes à fantasmer sur l'utilisation du numérique en entreprise qui, le plus souvent, permet d'automatiser les tâches ingrates et sans valeur ajoutée. Les entreprises demandent aux jeunes de maîtriser les outils bureautiques, avant d'envisager le numérique comme un support d'innovation ou une technologie futuriste.

Ce cahier a également permis d'aborder la place laissée par l'entreprise à l'autonomie et aux initiatives. On relève une double responsabilité : les jeunes doivent montrer qu'ils souhaitent développer leurs compétences et prendre plus de projets en main, tandis que les entreprises doivent mettre en place un système de formation et de responsabilisation des jeunes.

La primauté des soft skills sur le diplôme a également été discutée. La somme des deux constitue réellement « la valeur » du candidat puis du futur collaborateur. Ce débat a fait émerger les notions d'employabilité et de développement des talents, toutes deux nécessaires à l'épanouissement du salarié et au bon fonctionnement de l'entreprise.

Ensuite, le cahier a permis de confronter les entreprises à l'attachement des jeunes à la vision d'une entreprise citoyenne. Les entreprises ont une compréhension très hétérogène de cette notion et elles pourraient avoir de grandes difficultés à recruter si elles ne s'impliquent pas dans ces sujets.

Par ailleurs, la socialisation en entreprise a également été abordée comme dernier rempart contre la déshumanisation, notamment face au numérique. L'entreprise sait que son efficacité dépend de la mise en œuvre d'une communauté de travail performante et qui pourrait aller jusqu'à s'organiser seule.

De plus, la discrimination en entreprise a été confrontée à la volonté des recruteurs de voir

les jeunes développer leurs différences. L'enjeu du recrutement étant avant tout de créer une alchimie entre les différentes compétences et personnalités d'une équipe.

Le cahier montre que les jeunes ont une idée très parcellaire de l'entreprise, qui, pour y remédier, doit se présenter de manière plus systémique. De leur côté, les jeunes ont intérêt à se montrer plus curieux. Les entreprises offrent donc un tableau aux multiples nuances.

Malgré leurs différences, les entreprises souhaitent toutes avoir une relation centrée sur l'humain. Elles prennent en considération les enjeux liés au bien-être au travail, veulent contribuer à la formation des collaborateurs, les responsabiliser, créer des communautés de travail en se souciant de la personnalité de chacun et intégrer une dimension écologique. Tout ceci permet de rassurer les jeunes sur leurs interrogations, identifiées dans le premier cahier de recherche.

En revanche, les entreprises ont des attentes concernant les jeunes : qu'ils travaillent leurs compétences comportementales, qu'ils n'oublient pas que l'enjeu premier de l'entreprise est économique, qu'ils soient plus curieux et réalistes sur le fonctionnement de l'entreprise, qu'ils soient aussi acteur du développement de leurs compétences, qu'ils cherchent à s'intégrer dans l'entreprise et à comprendre sa culture.

Cependant, elles manquent d'une réflexion et d'une politique spécifique pour les jeunes. Les observations de ce cahier aboutissent à la certitude que les entreprises désireuses d'attirer des talents le feront d'autant plus facilement qu'elles décrypteront les représentations des jeunes.

Les entreprises et les jeunes ont donc un pas à faire l'un vers l'autre afin de mieux se comprendre.

NOUS REMERCIONS LES ENTREPRISES
QUI ONT PARTICIPÉ À CETTE ÉTUDE :

ARTEL

AXON' CABLE

B DE B CONSULTING

CABINET GUILLAUME ALARD

CLIMATE-KIC

DELOITTE

ESSO

GEMMYO

GROUPE EXXONMOBIL

HEPPNER LE MANS

HUMAN INSIDE

ITEC

LA FÉE MARABOUTÉE

LA POSTE

NOMADEIS

NUMERIPLAN

PARAY CONSEILS

PODELIHA

PROVEPHARM

PSA SITE DE TRÉMERY

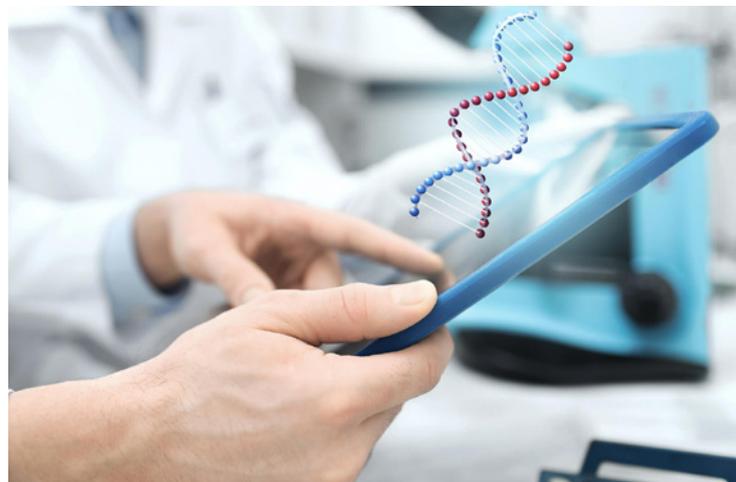
QUICKTEXT

RENZ

ROADCOM

TERMET SNECI

XAP TECHNOLOGY



PARMI LES ENTREPRISES QUI ONT PARTICIPÉ À CETTE ÉTUDE :





ASSOCIATION
JEUNESSE ET ENTREPRISES
Reconnue d'utilité publique

4 rue Léo Delibes - 75116 Paris
Tél. 01 47 55 08 40



www.jeunesse-entreprises.fr

PARMI NOS NOMBREUX PARTENAIRES QUI NOUS SOUTIENNENT...

