

# Missions Locales, Jeunes & Entreprises

Résultats des enquêtes conduites par les Missions Locales de Normandie sur la valeur travail vue par les jeunes accompagnés et par les entreprises du territoire.



## Agnès Canayer Présidente de l'ARML Normandie

Depuis plus de quatre décennies, élus et équipes du réseau des Missions Locales ont pour objectif, auprès des jeunes de 16 à 25 ans, de favoriser leur insertion et leur autonomie, et ce dans un monde du travail en perpétuel bouleversement.

Dans un contexte économique favorable à l'emploi, avec des besoins à couvrir dits «massifs» et des employeurs qui peinent à recruter pour 90% d'entre eux, il nous est apparu nécessaire de mettre en lumière des pistes de travail et des leviers communs.

Ainsi, fort de son expertise acquise dans l'accompagnement des jeunes, le réseau des Missions Locales porte une grande mission d'observatoire national, régional et local de la jeunesse. L'Association Régionale des Missions Locales de Normandie a donc lancé un travail d'enquête auprès de 2400 jeunes et 830 employeurs en avril dernier.

À travers un questionnaire de plus d'une quinzaine de questions, les répondants ont accepté de nous partager leur vision du monde du travail, des jeunes et des entreprises.

Je remercie celles et ceux qui se sont prêtés à cet exercice.

Nous souhaitons aujourd'hui diffuser ces résultats aux jeunes et aux partenaires institutionnels et économiques de la région Normandie.

Avec plus de 50 000 jeunes accompagnés par an, les 24 Missions Locales de Normandie pourront faire de cette enquête un outil de travail et d'échange avec le public accueilli en faisant connaître et comprendre les enjeux actuels côté employeurs.

Elles pourront également partager les recommandations issues de ce travail à l'ensemble de leurs partenaires économiques territoriaux dans l'objectif d'optimiser la rencontre entre l'offre et la demande, et sécuriser les parcours d'inclusion des jeunes vers et dans l'emploi.

Enfin, parce qu'il travaille aux côtés de l'Etat et des collectivités territoriales, notre réseau régional pourra présenter ses constats et ses préconisations, afin d'améliorer son offre de service auprès des jeunes, mais aussi les dispositifs d'accompagnement proposés par nos financeurs institutionnels.

Parce que l'inclusion et l'épanouissement des jeunes dans notre société ne sont pas une option, nous devons croire en leurs ambitions et nous donner les moyens de les accompagner dans leurs envies de prendre la place qui leur est légitimement due dans le développement économique du territoire.

*Agnès Canayer*



Affiche promotionnelle réalisée par l'ARML Normandie à destination des jeunes des Missions Locales.

# PREAMBULE

Malgré un taux de chômage supérieur à la moyenne européenne, plus de la moitié des entreprises françaises déclarent rencontrer des difficultés de recrutement. Une tendance qui n'est pas nouvelle, avec de nombreux secteurs d'activité considérés en tension. Face à ces difficultés, l'Association Régionale des Missions Locales (ARML) de Normandie a souhaité engager un double travail d'enquête

- Auprès des jeunes accompagnés
- Auprès des entreprises

sur leurs rapports à la valeur travail et au monde du travail.

L'implication des Missions Locales normandes a permis de recueillir plus de 2400 réponses de jeunes et 830 réponses du côté des entreprises et de leurs partenaires

Ces résultats nous permettent de disposer d'une solide base d'analyse.



## Enquête Jeunes : *Mon emploi, mon avenir, mon avis !*

- Enquête en ligne du 20 avril au 31 mai 2023 auprès des jeunes suivis par les Missions Locales de Normandie
- Traitement Drag'n survey (via recueil par l'ARML Normandie)

## Enquête Employeurs : *Génération Z\* et leur rapport au monde du travail, donnez votre avis !*

- Construction et diffusion du questionnaire en partenariat avec le MEDEF Normandie, la CPME Normandie et U2P Normandie
- Enquête en ligne du 30 Juin au 31 août 2023 auprès des employeurs normands
- Traitement Drag'n survey (via recueil par l'ARML Normandie)

## Comparaisons avec

- « Les Jeunes et l'entreprise », décembre 2021 ; 1000 personnes constituant un échantillon représentatif de la population nationale âgée de 18 à 24 ans. Fondation Jean Jaurès
- Enquête Ipsos/BCG/CGE menée en 2021 auprès de 2242 étudiants et alumni de grandes écoles
- Baromètre 2023 l'Ifop sur le rapport des Français au travail
- Baromètre de confiance en l'avenir des jeunes BVA/L'ETUDIANT - 5ÈME VAGUE- Novembre 2022 réalisé auprès d'un échantillon de 1500 jeunes de la 2nd à Bac+2

## Ce que les verbatim mettent en évidence :

- Une méconnaissance de certains emplois
- Une promotion insuffisante des métiers en tension
- Un besoin d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle
- Une inadéquation entre les compétences détenues par les jeunes/ les attentes des employeurs et les exigences de l'emploi visé

«La qualification des candidats»; «Le manque de formation et de savoir-être»; «Le niveau des candidats est de plus en plus faible»; «manque de candidats opérationnels»; «un niveau d'exigence trop important vis à vis des conditions proposées, notamment pour des candidats débutants non directement efficaces»

- Un sentiment de perte de la valeur «travail»

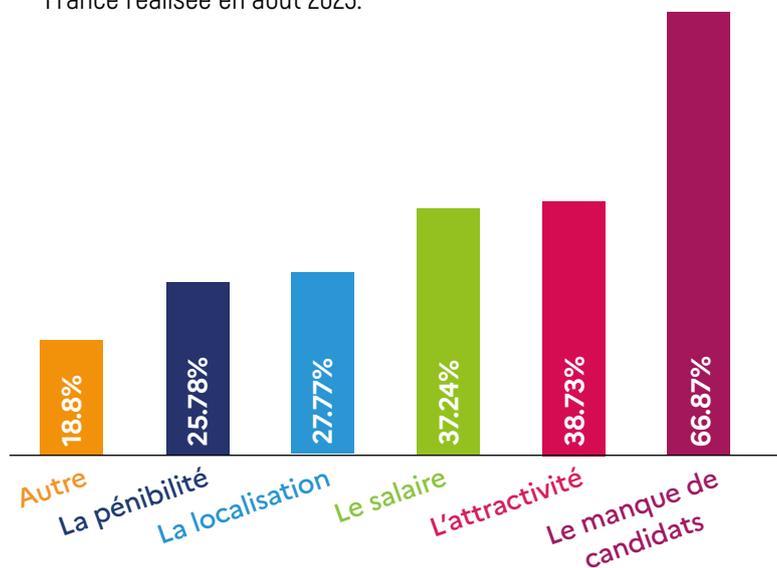
«La nouvelle vision du travail des candidats (perte de la valeur travail)»; «Le manque de motivation»; «les contraintes horaires»; «Manque de désir de travailler et d'acquérir de nouvelles compétences»

Les employeurs reconnaissent que le recrutement d'un jeune, qu'ils qualifient comme une expérience positive, présente de nombreux avantages. Cependant, et malgré un taux de chômage des jeunes avoisinant les 16%, la grande majorité d'entre eux évoquent des difficultés de recrutement, qu'ils expliquent principalement par 3 raisons :

Ces 3 raisons expliquent-elles à elles seules ces difficultés ? Les jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail ? Dans quelles conditions s'opère leur entrée dans le monde du travail ? Les perceptions de l'emploi ne sont-elles pas plurielles à l'image de la diversité des jeunes ?

## Des difficultés de recrutement importantes

Le constat est quasiment unanime : une très forte majorité des entreprises admettent rencontrer des difficultés de recrutement (9 entreprises sur 10). En comparaison, ce chiffre est de 50% à l'échelle nationale selon l'enquête mensuelle de conjoncture de la Banque de France réalisée en août 2023.



### ■ Quels sont les grands axes de la politique de recrutement ?

- Les entreprises interrogées recrutent toutes (ou presque) des jeunes de moins de 25 ans (95%). A ce titre, des opportunités d'emploi sont proposées aux jeunes.
- Les alternants (contrat d'apprentissage, professionnalisation) constituent une cible privilégiée.
- Dans l'optique d'un recrutement, les dirigeants se projettent plutôt sur le moyen terme : + de 2 ans (39%), + d'un an (28%).

1

67%

Le manque de candidats

2

39%

Un problème d'attractivité

3

37%

Le niveau de salaire

## Ce que les verbatim mettent en évidence :

- Le diplôme ou l'expérience professionnelle ne constituent pas nécessairement un prérequis

«Pas ou peu d'expérience souhaité» ; «Postes disponibles sans qualifications» ; «Pas de diplôme requis» ; «Nous acceptons tout type de profils» ; «Beaucoup de postes sont disponibles aux débutants»

- Transmettre la culture d'entreprise

«Ils n'ont pas d'expérience donc ils sont façonnables» ; «Ils peuvent s'adapter plus facilement au fonctionnement de la structure»

- Agilité au changement

«Ils n'ont pas peur du changement au contraire» ; «moins de résistance au changement»

- Préparer l'avenir

«C'est un investissement sur le long terme, car il y a une pénurie de profils expérimentés»

- Diversité générationnelle

«Equilibrer la pyramide des âges» ; «Mixer les équipes afin de permettre la transmission du savoir»

- Renouvellement des compétences et préservation des savoir-faire

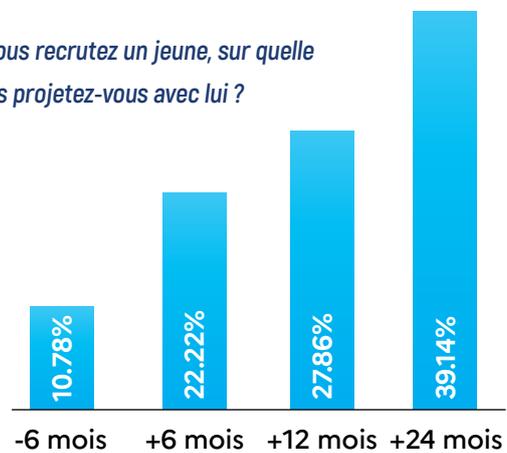
«Pouvoir les former à nos métiers» ; «tenter de les fidéliser» ; «transmettre un savoir faire et assurer le maintien des compétences dans l'entreprise» ; «Les jeunes apportent une nouvelle vision au sein d'une entreprise avec également de nouvelles compétences, notamment leur réactivité quant à l'utilisation de nouveaux outils»

- Priorité sur les savoir-être

«Savoir-être avec beaucoup d'autonomie, de logique et de curiosité.» ; «Beaucoup de postes sont à pourvoir sans expériences, les entreprises cherchent des savoir-être plus que des savoirs faire»

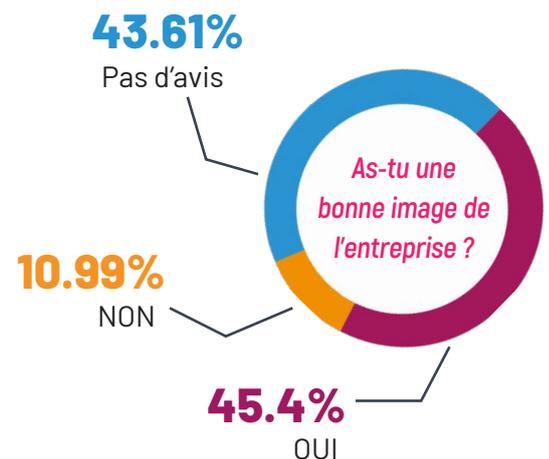


Lorsque vous recrutez un jeune, sur quelle durée vous projetez-vous avec lui ?



## ■ Entreprises/Génération Z : au cœur d'une relation paradoxale

Diriez-vous que recruter un jeune a été pour vous une bonne expérience ?



Les jeunes qui se sont prononcés ont plutôt une bonne image de l'entreprise.

Cette image positive est aussi partagée par les dirigeants d'entreprises qui admettent que le recrutement de jeunes collaborateurs constitue une « bonne expérience ». A tel point qu'ils leur reconnaissent de nombreuses compétences.

Toutefois, ces points positifs nécessitent d'être nuancés, tant du point de vue employeur que du point de vue des jeunes.



# Une jeunesse en quête de compréhension et de légitimité

L'enquête montre que la jeune génération supporte mal l'image dégradée que certains employeurs peuvent avoir d'eux. Ils ont l'impression qu'il existe à leur rencontre un biais de perception via des préjugés négatifs qui peuvent parfois prendre la forme de stéréotypes et engendrer démotivation et découragement vis-à-vis du monde du travail.

Ils regrettent le manque de confiance à leur égard et le fait qu'on ne leur donne pas suffisamment leur chance.

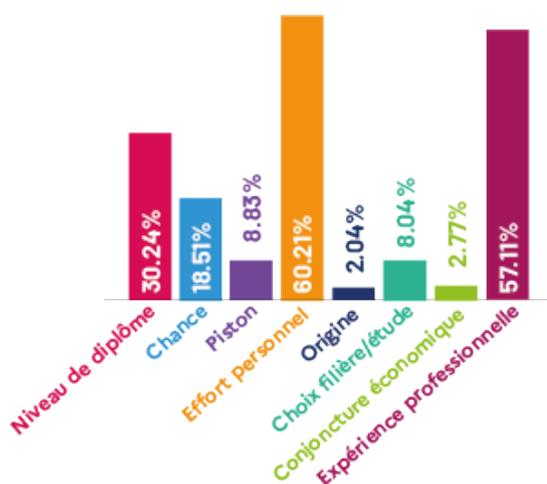
«Accorder plus confiance aux jeunes qui veulent progresser et évoluer plutôt que de les laisser sur la touche»

«Arrêter de discréditer notre génération concernant l'efficacité au travail (j'entends quasiment tous les jours que les jeunes ne savent plus travailler c'est très démotivant, mais en même temps qui est-ce qui nous a éduqué, nous a appris ? Les générations d'avant ... le monde du travail n'est plus du tout ce qu'il était il y a 20 ans, les générations plus âgées comparent l'incomparable : aujourd'hui nous avons la guerre, une crise économique, une crise écologique, climatique, covid, société de consommation +++, déclin du capitalisme, en France la réforme des retraites et j'en passe. Je ne dis pas que c'était plus facile avant simplement, ce

n'est plus les mêmes enjeux et ça, beaucoup de gens ne le comprennent pas».

La confiance doit ainsi être renouée avec les employeurs d'autant que les jeunes (à 60%) sont conscients de la nécessité de faire des efforts pour réussir dans la vie professionnelle. A tel point qu'ils sont globalement ouverts aux horaires atypiques, principalement le week-end et le soir.

Pour réussir professionnellement, quelles sont les 2 conditions qui vous semblent essentielles ?

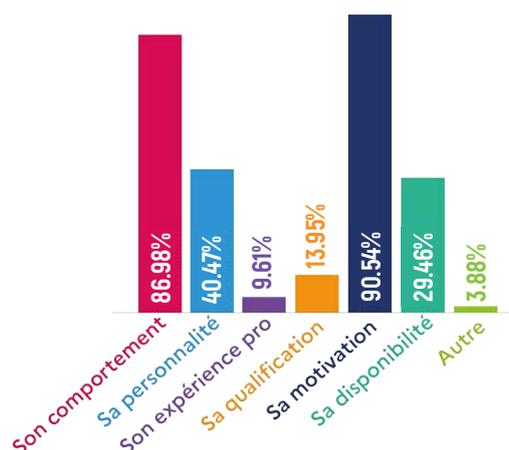


## Des employeurs prudents quant à l'intégration de jeunes

Dans les structures ayant répondu à l'enquête, les moins de 25 ans représentent moins de 25% des effectifs. Les employeurs admettent faire preuve de prudence lors du recrutement d'un jeune considérant :

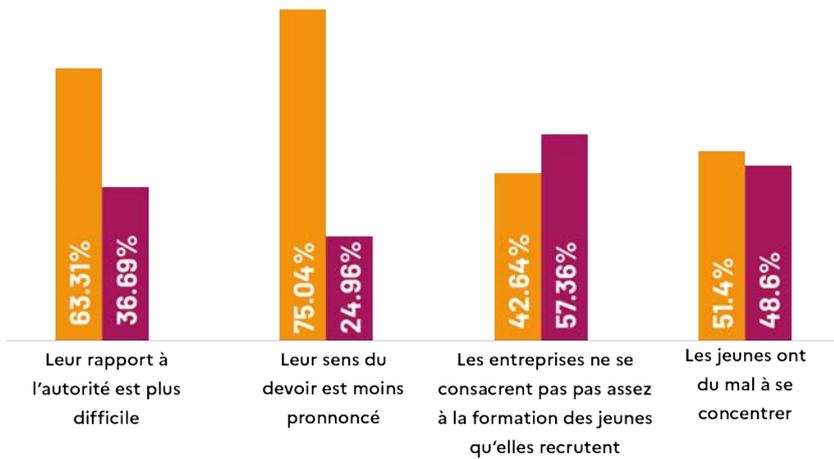
- Que leur sens du devoir est moins prononcé (75%)
- Que leur rapport à l'autorité est plus difficile (63%)
- Qu'ils ont du mal à se concentrer (51%)

Lors d'un recrutement d'un jeune de moins de 25 ans, quels sont vos points de vigilance ? (3 choix possibles)



Etes-vous d'accord avec ces affirmations concernant les jeunes au travail ?

■ OUI  
■ NON



## Certains évoquent

*Un manque de motivation*

*Perte de la valeur travail*

*Manque de désir de travailler et d'acquérir de nouvelles compétences*

## ■ Vision du travail, de l'emploi et de l'entreprise : une relation complexe, entre convergences et divergences de vues

### En situation de travail

Les jeunes restent avant tout pragmatiques dans leur vision du travail...

Ils perçoivent le travail comme une nécessité avant tout matérielle puisqu'il est nécessaire de « gagner de l'argent » pour vivre (68%).

Ainsi, l'enquête met clairement en évidence le problème des bas salaires pour les emplois dits « non qualifiés ». Cela est d'autant plus problématique dans une économie à l'inflation galopante. Ce résultat peut être appréhendé à l'aune du baromètre 2023 de l'Ifop sur le rapport des Français au travail : 58 % des sondés perçoivent le travail comme une contrainte nécessaire pour subvenir à leurs besoins (contre 49% en 2006). Même si ce

baromètre concerne tous les Français et pas seulement les jeunes, cette tendance à considérer le travail avant tout comme une nécessité matérielle semble enracinée dans la société française. Au-delà de cette considération «matérielle» du travail, la possibilité de «développer mes compétences/gagner de l'expérience» (46%) revêt également une importance singulière puisque le manque d'expérience leur apparaît souvent comme un élément « bloquant » au moment de l'embauche. Conscient que le travail occupera une grande partie de leur vie, ils aspirent aussi à exercer un travail épanouissant (39%). L'enquête montre que cette dernière attente est encore plus affirmée chez les jeunes femmes.

*Pour toi, le travail répond à quels principaux besoins ?*

*(3 choix possibles)*



**67.67%**  
Gagner de l'argent



**35.48%**  
Accéder à un logement



**10.66%**  
Aucun besoin, si je pouvais je en travaillerais pas afin de profiter de la vie



**46.34%**  
Développer mes compétences / gagner de l'expérience



**33.22%**  
Me sentir utile



**9.64%**  
Etre reconnu socialement



**38.89%**  
M'épanouir personnellement



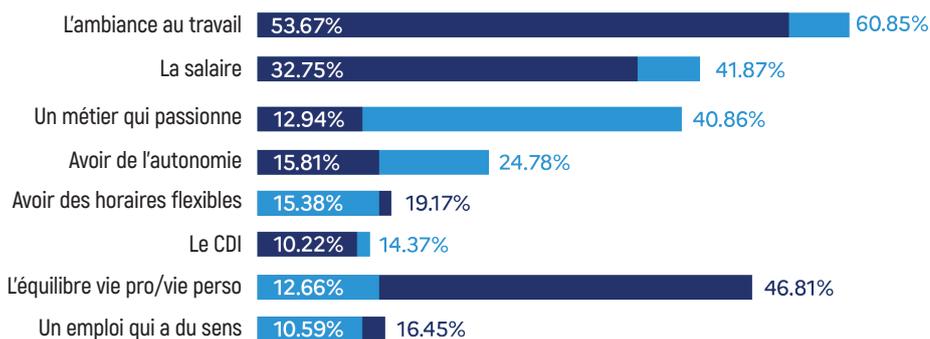
**21.67%**  
Financer un projet (formation, entrepreneuriat...)



**6.97%**  
Appartenir à un groupe

**Regards croisés : le plus important et motivant pour les jeunes au sein d'une entreprise**

■ Entreprises  
■ Jeunes



Il apparaît ici que les chefs d'entreprises semblent être conscients des attentes des jeunes dans leur futur emploi. Ainsi, les quatre grandes attentes ont été identifiées : l'ambiance de travail, le salaire, exercer un métier qui les passionne et l'équilibre vie pro/vie perso.

**En situation de recherche d'emploi**

Les critères d'appréciation d'une offre d'emploi par la jeune génération sont les suivants : la distance par rapport à leur lieu d'habitation (tendance encore plus marquée chez les femmes), l'attractivité du salaire proposé et la réputation de l'entreprise.

**Une offre d'emploi te correspond, cite les raisons qui t'empêcheraient d'y postuler ? (3 choix possibles)**



Là-aussi, les employeurs appréhendent plutôt correctement les attentes des jeunes. Il leur a été demandé de classer par ordre d'importance les critères des jeunes dans leur recherche d'emploi :



On peut noter que si les dirigeants sont conscients de la nécessité de proposer une « rémunération satisfaisante », dans le même temps, nombre d'entre eux mettent l'accent sur le fait que la jeune génération a tendance à demander un « salaire plus faible ». Ainsi, ils seraient « moins gourmand sur le salaire » ; cela contribuerait à rendre plus attrayant le recrutement de jeunes collaborateurs.

Toujours sur l'aspect pécunier du recrutement, on peut noter que les entreprises tendent à privilégier les contrats aidés (contrat d'apprentissage, etc.) alors que les jeunes

peu qualifiés ne sont pas forcément sensibles à ce type de contrat.

En parallèle, ils reconnaissent que le niveau du salaire proposé (37%) constitue une des explications aux difficultés de recrutement des entreprises.

Les chefs d'entreprises martèlent qu'ils manquent de candidats (67%), notamment expérimentés. Compte tenu des éléments cités précédemment, nous pouvons être en mesure de nous interroger :

**Est-ce que le recrutement de jeunes collaborateurs reflète une véritable politique RH de l'entreprise ou bien constitue elle un « second choix » ?**

### Une question d'autant plus importante face à une jeunesse en quête de reconnaissance sociale et financière :

De cette image négative véhiculée sur la jeune génération se superposent des pratiques RH que les jeunes estiment parfois dévalorisantes. En effet, ils considèrent que certaines pratiques RH en matière de rémunération (des salaires moins élevés) et de conditions de travail (l'impression d'être appréhendé comme « un pion » dans l'entreprise) ne créent pas les conditions du développement d'un sentiment d'appartenance. La (re) construction de ce lien de confiance avec l'entreprise passe aussi par une meilleure reconnaissance sociale et financière.

Les jeunes semblent souhaiter une priorisation de la gestion des relations humaines au lieu d'avoir une grille de lecture figée sur les résultats financiers. En effet, ils considèrent qu'il conviendrait de « mettre en place un salaire débutant qui augmente avec l'expérience sans que l'employé soit obligé d'aller réclamer une augmentation régulièrement » et « ne pas sous-payer les jeunes ».

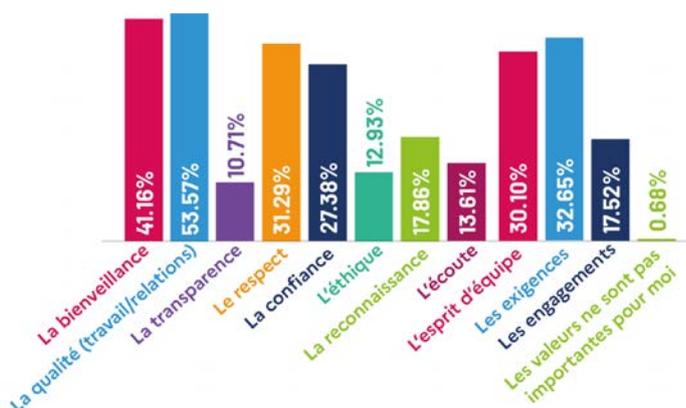
Les salariés sont perçus comme une variable d'ajustement qui sert uniquement à optimiser les résultats économiques de l'entreprise. Ainsi, les jeunes désapprouvent le faible investissement des entreprises dans le social au profit des seuls intérêts financiers. En filigrane de cette attente, c'est l'idée d'une société uniquement consumériste qui est rejetée puisqu'une telle société ne prend pas en



compte les intérêts des salariés.

L'importance de la réputation de l'entreprise ne semble pas méconnue par les dirigeants puisque l'enquête montre un attachement de leur part à communiquer sur les valeurs de l'entreprise, et en particulier celles-ci :

**Selon vous, quelles sont les valeurs communiquées par votre entreprise en externe (3 choix possibles) ?**



- La qualité (du travail ou des relations) (54%)
- Le respect (31%)
- La bienveillance (41%)
- L'esprit d'équipe (30%).
- Les exigences vis-à-vis du travail et des clients (33%)

Les entreprises actuelles ont une mauvaise perception de la jeunesse et des nouvelles générations de travailleurs. Elles préfèrent majoritairement des employés jeunes pour avoir une position de supériorité en jouant contre eux la carte de l'insécurité. Soit les jeunes travaillent gentiment sans se plaindre des conditions de travail ou de la rémunération etc. Soit on trouve un autre jeune pas cher et inexpérimenté pour le remplacer. La jeunesse peu diplômée est vue comme de la main d'œuvre peu chère, abondante, et remplaçable. L'accès à la formation pour sortir d'un monde de l'emploi précaire est compliqué et n'est absolument pas flexible. De plus les diplômés ne garantissent aucunement un emploi et peuvent même devenir un frein, les entreprises cherchant là-encore de la main d'œuvre peu chère et remplaçable et non des personnes qualifiées nécessitant d'être payées davantage, et connaissant potentiellement mieux ses droits.



En parallèle, les valeurs identifiées comme importantes par les jeunes sont les suivantes : le respect (77%), la bienveillance (52%), la confiance accordée aux collaborateurs (37%), la reconnaissance du travail réalisé (33%) et l'esprit d'équipe (26%).

**CONFIANCE** **BIENVEILLANCE** **ECOUTE**  
**RESPECT**  
**RECONNAISSANCE** **TRANSPARENCE**  
**ESPRIT D'ÉQUIPE** **ENGAGEMENTS RSE** **PEU IMPORTÉ**

Si des points de convergence sont visibles (bienveillance, respect, esprit d'équipe), l'orientation « business » des valeurs (travail de qualité, exigences vis-à-vis du client...) paraît plus affirmée chez les chefs d'entreprises. De leur côté, les jeunes tendent à prioriser davantage la qualité des relations humaines, qui semble même constituer la base d'une relation saine de travail. Cette base semble faire défaut.

Par ailleurs, l'enquête montre que les jeunes interrogés ne s'intéressent pas vraiment à la communication de l'entreprise sur les valeurs. En effet, seuls 14% d'entre eux affirment y être particulièrement sensibles.

Soucieux d'améliorer leur attractivité, certaines entreprises affirment communiquer également sur les enjeux sociétaux et environnementaux. Or, seuls 10% des jeunes affirment s'intéresser à la politique (Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) de l'entreprise.

D'une façon plus générale, le rôle de l'entreprise n'est pas perçu de la même façon entre les deux populations.

En plus de la communication sur les valeurs ou sur les actions RSE, d'autres points de divergences apparaissent. La fidélisation (11%) et les évolutions professionnelles (9%) ne constituent pas des axes de motivation majeurs pour les répondants alors

«Essayer d'être plus flexible, d'être plus humain, dans le sens où très peu de patrons prennent en compte l'humain avant le gain d'argent, prendre plus en compte les sentiments, les émotions des employés»

« Moins de pression, moins de chiffre et plus de social envers les employés »

« Un marché du travail qui est en perdition et qui dégoûte de plus en plus les salariés car seul le chiffre compte »

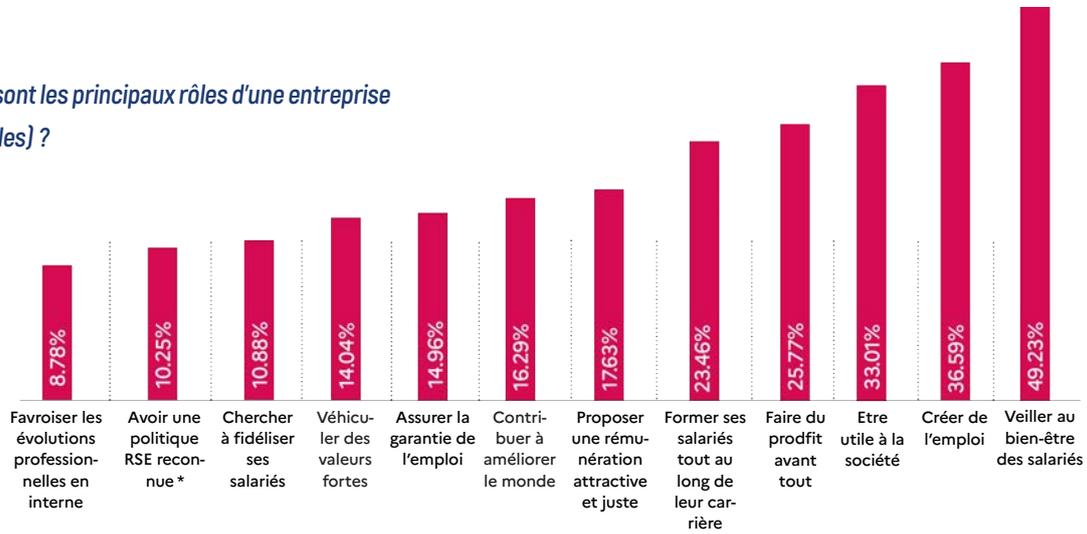
« Être plus basée sur l'humain plutôt que sur le rendement».



qu'une politique de gestion de carrière semble constituer un axe d'action prioritaire en matière de développement de l'attractivité. « Son investissement à long terme » constitue ainsi un point de vigilance des dirigeants.



**Pour toi, quels sont les principaux rôles d'une entreprise (3 choix possibles) ?**



**Comparaison avec l'enquête de la Fondation Jean Jaurès (2021) :**

- 1/ Créer de l'emploi : 57% (par rapport à notre enquête : +20.41%, 2ème position)
- 2/ Etre utile à la société : 37% (+3.99%, 3ème position)
- 3/ Donner les moyens aux salariés de s'épanouir professionnellement : 34% (-15.23%, 1ère position)

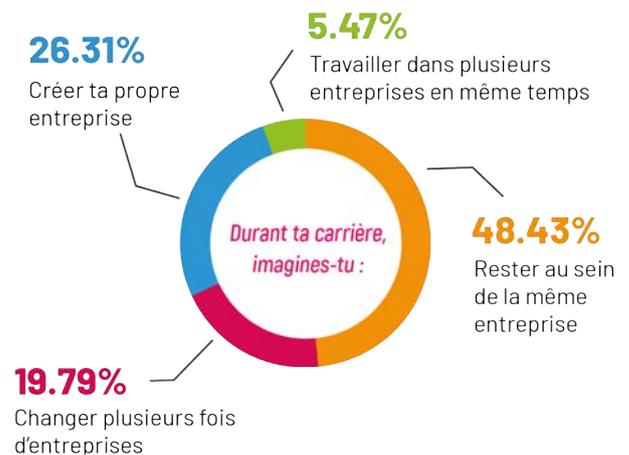
Si les employeurs sont invités par les jeunes à faire évoluer leur perception sur la jeunesse au travail, l'entreprise est appelée à développer une image plus attractive vis-à-vis de ce public. Pour ce faire, un engagement plus prononcé en matière de marketing RH semble nécessaire (ex : plus de visibilité sur les réseaux sociaux); et de manière concomitante, la marque employeur doit refléter l'adéquation des axes de la politique RH avec les attentes des jeunes (ex : une politique de formation proactive, un processus de recrutement qui valorise davantage les compétences, un

management de proximité à l'écoute de générations diverses, etc.).

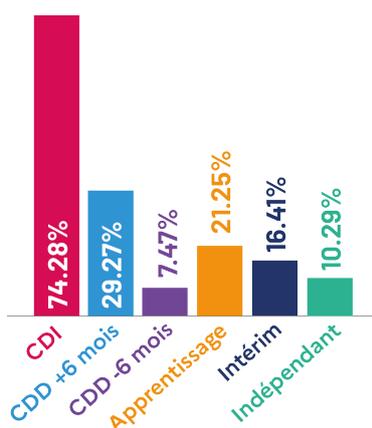
Il s'agit là d'un enjeu de taille au regard de la question de la fidélisation de ces jeunes qui se projettent facilement à rester au sein de la même entreprise durant leur carrière, pour près d'un jeune sur deux.

**Comparaison avec l'enquête de la Fondation Jean Jaurès (2021) :**

- 1/ Rester au sein d'une même entreprise : 28% (par rapport à notre enquête : -20.43%, 1ère position)
- 2/ Créer ta propre entreprise : 27% (+0.69%, 2ème position)
- 3/ Changer plusieurs fois d'entreprises : 20% (+0.21%, 1ère position)



**Quel serait pour toi le type de contrat idéal (2 choix possibles) ?**



Certaines entreprises estiment même s'adapter au besoin d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée : « Nous adaptons leur temps de travail à leur contraintes personnelles ».

Si le besoin en termes de conditions de travail est bien perçu, une incompréhension existe sur ce sujet. En effet, les jeunes énumèrent quelques motifs d'insatisfaction : «Être plus chaleureux, ne pas se montrer pressé quand on n'arrive pas à faire quelque chose » ; «Proposer de créer soi-même son emploi du temps, proposer le télétravail, avoir des bureaux plus chaleureux (coin pause confortable, possibilité d'emmener des animaux de compagnie au travail) ».

## ■ Des incompréhensions sur la question centrale du savoir-être

### Les jeunes insistent beaucoup sur le respect

La recherche d'égalité de traitement, d'équité et plus globalement, d'une application stricte du droit du travail semble constituer une traduction concrète de la valeur de respect que les jeunes attendent des entreprises ; par exemple en matière de rémunération, c'est l'équilibre entre les efforts fournis et le salaire perçu.

Le respect est véritablement un leitmotiv des jeunes répondants. Les managers devraient ainsi « s'abstenir de les juger » et développer plutôt un comportement empathique et bienveillant. L'écoute, par exemple, est une valeur beaucoup plus importante que l'esprit d'équipe pour de nombreux répondants. La bienveillance constitue aussi une valeur que devrait incarner l'entreprise. Enfin, la confiance accordée aux collaborateurs et la reconnaissance du travail réalisé sont appelées à faire partie de la culture d'entreprise. Ainsi,

« Il faut que les employeurs fassent preuve de respect envers leurs salariés et qu'ils les reconnaissent tel qu'ils sont avec leurs qualités et leurs défauts, sans jugement ni critiques ».

l'incarnation de telles valeurs serait de nature à encourager les jeunes et à renouer le lien, parfois distendu, avec les managers.

Les valeurs mises en exergues tendent à montrer que les jeunes sont plus en attente de valorisation individuelle que de valorisation collective. Seuls 26% des jeunes estiment que l'esprit d'équipe est une valeur importante. Ainsi, les jeunes poussent vers un management plus individualisé si bien que l'attachement au vivre ensemble semble se déliter au fil du temps.

De leur côté, les employeurs regrettent certains comportements : «le manque de motivation» ; «les contraintes horaires» ; «Manque de désir de travailler et d'acquérir de nouvelles compétences», etc.

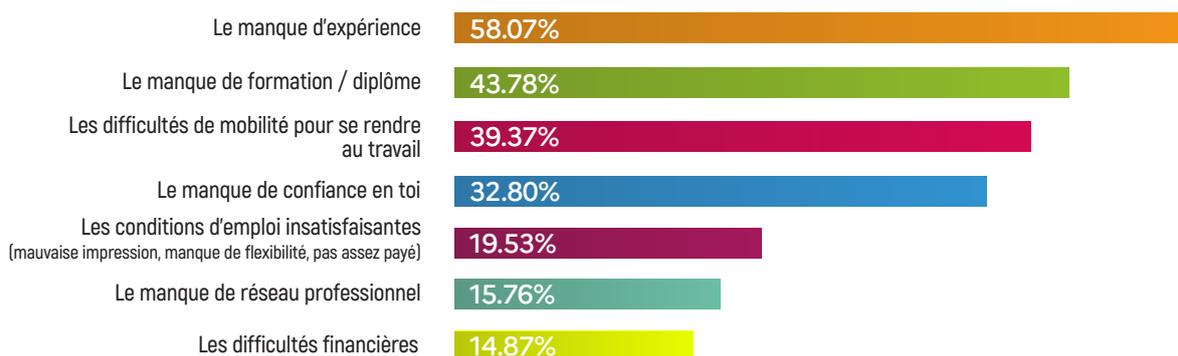
Ainsi, lors des entretiens de sélection, ce sont surtout « la motivation » (90%) et « les qualités comportementales » (87%) qui sont recherchées.

Autres exemples de verbatim : « Le savoir-vivre/savoir être » ; « Son goût de l'effort » ; « Son investissement à long terme »

## ■ Des incompréhensions sur les critères d'embauche

Les deux parties ne dressent pas le même constat sur les critères à remplir pour être embauché :

*Quels sont les principaux obstacles que tu rencontres/as rencontré pour obtenir un emploi (3 choix possibles) ?*



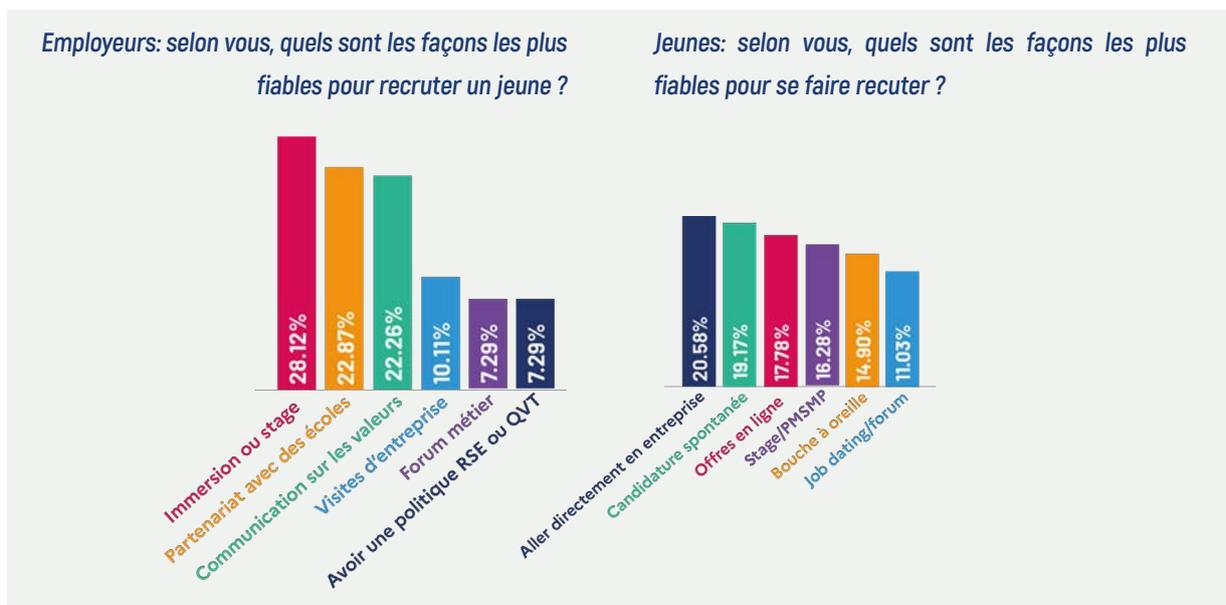
# Une jeunesse en quête d'un management basé sur la confiance :

## Avoir l'opportunité de démontrer ses compétences indépendamment du manque d'expérience professionnelle

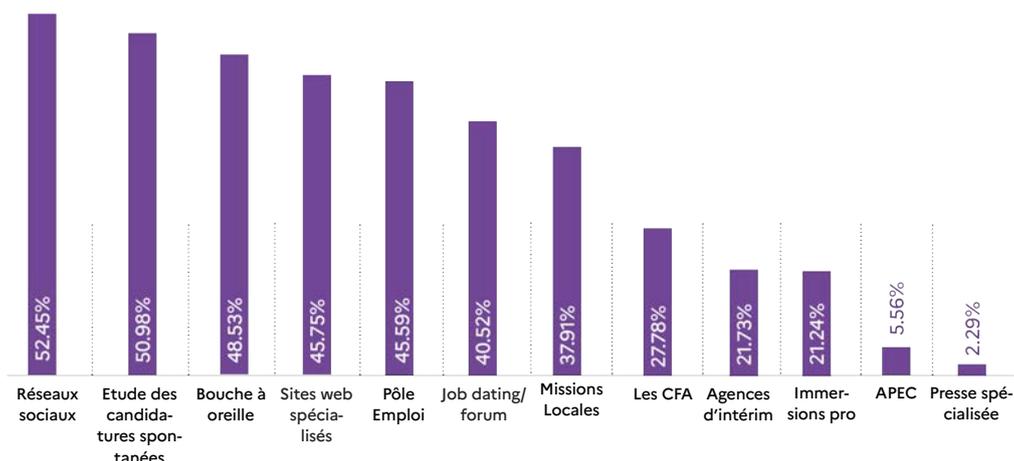
Les pratiques de recrutement sont appelées à évoluer. Recruter au-delà de la prise en compte du seul critère du diplôme implique de changer de paradigme dans les pratiques de recrutement. Le recrutement sans CV pourrait ainsi constituer une piste d'évolution.

L'étape du recrutement est d'autant plus perçue par les principaux intéressés comme un parcours d'obstacles que l'enquête montre que les jeunes sont confrontés à d'importants freins à l'embauche.

On attire ainsi leur attention sur leur manque d'expérience professionnelle, un niveau de formation/diplôme inférieur aux attentes et aussi, leur faible mobilité géographique. Ces éléments peuvent aussi peser sur la confiance en soi, notamment chez les femmes (près de 4 femmes sur 10 reconnaissent manquer de confiance)



Sur quels outils/partenaires vous appuyez-vous pour recruter vos futurs jeunes collaborateurs ? (plusieurs choix possibles)



Pour les employeurs : « l'expérience professionnelle n'est pas un critère d'embauche » ; « il existe des postes disponibles sans qualification »

Toutefois, dans le même temps, des dirigeants d'entreprises exposent certaines problématiques rencontrées lors du processus de recrutement : « Le manque de formation et de savoir-être » ; « Le niveau des candidats est de plus en plus faible » ; « Les compétences souhaitées » ; « manque de candidats opérationnels » ; « un niveau d'exigence trop important vis à vis des conditions proposées, notamment pour des candidats débutants non directement efficaces »...

L'enquête montre donc l'existence d'une incompréhension mutuelle des critères d'embauche, notamment sur la question de l'expérience professionnelle souhaitée par l'entreprise.

## ■ Des incompréhensions sur la formation et la montée en compétence

L'appropriation de ces préceptes renvoie à une conception du travail autour de laquelle la politique RH ne serait plus orientée en fonction de la seule boussole des résultats financiers immédiats. Cela suppose de mettre en place une démarche plus volontariste en matière de management des compétences. Par exemple, l'intégration doit constituer un moment charnière où l'entreprise investit du temps et des ressources pour la formation et l'évaluation plus approfondie et concrète de la capacité du jeune embauché à s'investir et à monter en compétences.

En filigrane, certains messages semblent vouloir être passés :

- Sortir de l'équation : inexpérience = inefficacité,
- Admettre le droit à l'erreur et un potentiel déficit de productivité à court terme,
- Accompagner les jeunes dans leur apprentissage du métier notamment lors de la phase d'intégration.

## ■ Vers une démarche de management des compétences

*«Les entreprises sont de plus en plus ouvertes aux profils juniors à former» ; «Au sein de notre entreprise, nous sommes prêts à apprendre, à former et nous permettons à nos salariés d'évoluer dans plusieurs postes» ; «Nous mettons en place systématiquement à l'embauche un parcours d'accompagnement et de formations» ; «Formation même si sans expérience, évolution et plan de carrière» ; «L'entreprise propose des plans de carrières avec possibilité d'évolution» ...*



# PREALABLES

indispensables à toute politique

## ■ Changer de paradigme sur le rapport de la jeune génération au travail

Il est urgent de changer de regard sur la jeunesse en appréhendant cette population à travers ses forces et en la considérant comme une ressource importante pour l'entreprise et non comme une «génération flemme» et admettre qu'ils ont besoin d'être motivés différemment.

Pour ce faire : ne pas avoir de préconçu négatif et donner de la confiance, qui est un vrai ressort d'effets positifs, à l'inverse du contrôle.



## ■ Prendre en compte le contexte

- La crise sanitaire a contribué à inverser le rapport de force au travail, désormais en faveur de la jeune génération.
- Dans un avenir proche, les difficultés de recrutement pourraient s'accroître en raison de l'évolution démographique : plus de départs en retraite que de jeunes arrivant sur le marché du travail.

### Quelques données chiffrées :

- Le taux d'emploi est très important en France et reste largement supérieur à son niveau de fin 2019 (+65%).
- Entre 2018 et 2022, le chômage des jeunes est passé de 21% à 16%.
- La jeune génération est de plus en plus volatile : 70% des 18-25 ans ont déjà abandonné leur candidature en pleine phase de recrutement (Job-Teaser & Maki People, avril 2023).

Plus globalement, le nombre de démissions n'a jamais été aussi important en France. Selon la DARES, 550 000 démissions ont été enregistrées au 1er trimestre 2023 (soit un bond de 24% par rapport à 2019, avant la crise sanitaire).

Dans le même temps, le taux de chômage est plus bas : 7,2% (son niveau de 2008). La DARES précise que cette hausse des démissions « est essentiellement portée par le tertiaire marchand, tout particulièrement dans les secteurs du commerce, des services aux entreprises et de l'hébergement-restauration, qui à eux seuls expliquent 56% de la progression du nombre de démissions entre fin 2019 et début 2023 » tout en reconnaissant que « des salariés qui n'auraient pas pris le risque de partir avant se décident à le faire désormais ».

Avec de nombreuses offres de poste, la conjoncture économique permet de changer plus facilement d'emploi, ou tout simplement, d'en trouver un.

# PRECONISATIONS

## Adapter la politique RH de l'entreprise aux changements de tendance



### ■ Une politique salariale plus incitative à l'embauche et plus progressive

L'enquête montre que la génération Z est avant tout très pragmatique : si le salaire proposé est trop faible, les jeunes vont anticiper des difficultés financières à venir dans leur vie de tous les jours, surtout à l'heure où l'inflation demeure très importante et pèse davantage sur les bas revenus.

Les dirigeants sont donc invités à adapter leur politique salariale au contexte actuel de forte inflation (entre mars 2022 et mars 2023 : +5,6%, Insee).

De plus, avec une hausse de 6,8% sur un an des prix de l'énergie, les jeunes sont incités à rechercher des emplois près de leur domicile.

Le refrain que l'on entend régulièrement sur l'importance accordée au sens au travail au détriment de la rémunération ne se vérifie pas nécessairement auprès de cette population : moins de 11% déclarent vouloir exercer un emploi qui a du sens, alors que d'autres études montrent que le sens au travail est important pour les plus diplômés. De ce fait, les jeunes doivent être appréhendés dans leur diversité et non pas de façon homogène.

L'équité salariale est également un levier important de motivation chez les jeunes tout comme, le partage de la valeur qui vient récompenser les efforts fournis.

### ■ Savoir « vendre » l'entreprise & ses métiers

En amont du processus de recrutement, il convient de communiquer sur les métiers de l'entreprise via, par exemple, des courtes vidéos sur les réseaux sociaux. La promotion des métiers en manque de visibilité ou dotés d'une image peu valorisante peut aussi passer par la création d'une plateforme en ligne avec notamment des témoignages de salariés ambassadeurs et des fiches métiers.

Dans les offres d'emploi, le niveau de rémunération n'est pas toujours renseigné. On constate, qu'à défaut d'une telle information, certains jeunes sont susceptibles d'auto-censurer leur candidature, privant potentiellement les entreprises de bons candidats.

### ■ Recruter différemment

- De nouvelles pratiques pourraient être instaurées, comme une meilleure conciliation entre offres d'emploi en CDI et contrats aidés.
- La création d'un CFA d'entreprise (que permet la loi Avenir professionnel) peut constituer une alternative intéressante. En effet, par ce biais, l'entreprise pilote l'intégralité du processus de recrutement : de la sélection des candidats à la formation, jusqu'à l'embauche. Toutefois, la création d'un CFA d'entreprise implique de disposer d'une certaine capacité financière (gestion administrative, achats d'équipements, frais de formation...) qui peut constituer un facteur réhibitoire pour certaines entreprises.
- Lancement d'une campagne de cooptation : proposer des primes de parrainage à ses salariés afin de les motiver à convaincre

des personnes de leur entourage à postuler sur des offres d'emploi proposées en interne. La mise en place d'une telle campagne implique une communication en interne et une sensibilisation des collaborateurs par les managers.

Toutefois, la réussite de cette méthode de recrutement dépend aussi en bonne partie de la qualité du climat social car si on considère souvent que les salariés constituent les meilleurs ambassadeurs de l'entreprise, encore faut-il qu'ils soient, eux-mêmes, satisfaits de leurs conditions de travail.

## ■ Vers des pratiques de management plus individualisées qui favorisent l'écoute et le bien-être au travail.

### Une culture managériale davantage centrée sur l'écoute.

Face aux tensions actuelles sur le marché de l'emploi, l'écoute devient un outil de management pour attirer, accompagner et même fidéliser les collaborateurs. A ce titre, l'écoute ne devrait pas être considérée comme une faiblesse ou une perte de temps mais, au contraire, comme une force et un levier d'un surplus d'efficacité. Donner un feedback doit être considéré comme une compétence essentielle qui, en retour, implique de revoir les méthodes d'évaluation des managers : l'aptitude à écouter et à recevoir des feedbacks faisant alors partis des facteurs de la performance. De tels changements nécessitent de sortir progressivement de l'organisation pyramidale et du management hiérarchique. Dans ce nouveau cadre de fonctionnement de l'entreprise, une organisation du travail basée sur une relation manager – exécutant n'est plus acceptable. Il s'agit donc d'une véritable remise en question pour nombre de dirigeants qui n'ont connu que la conception traditionnelle du pouvoir, c'est-à-dire, de nature top-down.

L'enquête montre que la génération Z est orientée sur le court terme, convaincue qu'elle ne travaillera pas toute sa vie au sein de la même entreprise et qu'elle sera amenée à changer régulièrement de métier. Par conséquent : pas besoin de proposer de plan de carrière. La logique des parcours linéaires perd incontestablement en attractivité, notamment parce que le métier de manager est trop souvent attaché à des missions jugées de façon négative (ex : régler les problèmes, augmentation de la bureaucratie, un salaire pas toujours en adéquation avec les responsabilités, etc.). Il convient d'intégrer le fait que les jeunes issus de la génération Z n'ont pas, comme il y a quelques années, un rapport « affectif » au travail.

Face à ces évolutions, il est nécessaire pour les entreprises d'adapter les pratiques de management aux aspirations de cette nouvelle génération qui est particulièrement sensible aux conditions de travail et donc, au bien-être au travail.



Cette enquête tend à montrer que le bien-être au travail passe, par exemple, par la mise en place du « flex management » de façon à permettre aux jeunes de bénéficier d'une certaine autonomie dans leur organisation du travail et notamment en termes d'horaires de travail. Les résultats montrent que les jeunes ont un vrai besoin de flexibilité et donc, de souplesse dans l'organisation du travail. Pour ce faire, le rôle du manager est prépondérant dans le sens où il doit rendre possible cette flexibilité : dans la pratique, cela implique de veiller à une bonne répartition des activités/tâches au sein de l'équipe, de mettre en place des horaires de travail qui permettent à chacun de bénéficier d'un équilibre des temps (entre vie professionnelle et vie privée) ou encore, de confier des objectifs quantitatifs/qualitatifs réalisables.

Promouvoir le « slow work » constituerait une réponse à l'intensification du travail.

Afin de préserver la santé de ses salariés, le manager peut organiser des espaces de discussion réguliers pour identifier d'éventuelles problématiques. Au final, le manager devrait devenir de plus en plus un « coach ».

## ■ Une politique de formation active : une façon de développer l'engagement des jeunes

L'enquête est explicite sur ce point : les jeunes de la génération Z comptent sur l'entreprise pour être formés. L'envie d'apprendre et de monter en compétences ne laisse pas la place à l'ambiguïté. Pour eux, l'objectif premier de la formation est de se construire un portefeuille de compétences solides, de développer leur propre expertise (sans désir caché d'évolution verticale) et donc, de devenir employables.

A travers la confiance qui leur ait accordée, les jeunes sont incités à prendre des initiatives et donc, à participer activement au processus d'innovation de l'entreprise. L'enquête montre qu'il s'agit ici d'une attente forte des

employeurs vis-à-vis de cette jeune génération. En d'autres termes, une politique de formation et de gestion des compétences qui encourage la prise d'initiatives tout en étant conscients des risques associés (accepter l'erreur) constitue une façon de développer l'intrapreneuriat ; et en les responsabilisant de la sorte, les managers reconnaissent les jeunes comme des acteurs à part entière du déploiement de la stratégie et de la gestion du changement.

Au final, ces pratiques sont susceptibles de développer l'engagement de cette jeune génération.

Autre exemple d'axe d'action : mieux adapter les cursus/ modules de formation aux besoins des entreprises locales.

## Construire un pacte intergénérationnel

Il y a ici un enjeu stratégique de préservation des savoir-faire.

Des outils permettent aux différentes générations de travailler ensemble et de procéder à un échange de bonnes pratiques : parrainage, constitution de binômes intergénérationnels... sans tomber dans deux écueils :

- Celui du « donneur de leçon »
- Celui qui consiste à considérer que le statut/le titre suffit à établir sa légitimité.

En effet, la génération Z valorise plus les compétences que le statut, le titre ou l'ancienneté.

Cette transversalité des échanges présente aussi l'avantage de briser les silos et donc, de favoriser les espaces de communication et de collaboration entre les différentes générations.

Là-encore, l'écoute, le respect d'autrui et la confiance constituent le socle gagnant de la mise en œuvre d'un « pacte intergénérationnel ».



# EN CONCLUSION

Les jeunes ont envie :

- De s'engager, à condition qu'on leur fasse confiance,
- De monter en compétences, à condition qu'on accepte de les former,
- De participer au développement de l'entreprise, à condition qu'on les considère comme des acteurs à part entière et porteurs d'expertises (pas uniquement centrées sur les nouvelles technologies).

Toutefois, à côté de cela, ils ont des attentes différentes des autres générations : très pragmatiques et souvent plus exigeants, ils attachent d'abord de l'importance au salaire proposé, mais aussi, au contenu des missions, à la flexibilité du travail demandé, au management des dirigeants de l'entreprise, qui devrait être davantage basé sur l'écoute, le respect, ou encore, la confiance, et aux conditions de travail (équilibre vie professionnelle-vie privée...).

Ils attendent aussi de l'équité (par ex : être considérés de la même façon que les autres salariés). D'une manière plus

générale, l'accompagnement des jeunes tend à faire évoluer le rôle du manager vers une posture qui ressemble plus à celle d'un «coach».

Le refrain que l'on peut parfois entendre sur l'intérêt de la jeunesse pour le sens au travail ou l'impact des entreprises sur les enjeux environnementaux et sociaux ne se vérifie pas auprès de la population des jeunes peu diplômés interrogés.

Si la prise en compte de ces attentes est indispensable pour remédier aux multiples sources d'incompréhension entre jeunes et employeurs et ainsi lutter plus efficacement contre les difficultés de recrutement, il est aussi essentiel que les entreprises améliorent leur politique RH auprès des salariés déjà en place (en termes notamment de rémunération, de conditions de travail...) car des salariés contents de leur entreprise seront de bien meilleurs ambassadeurs que des salariés déçus.

# REMERCIEMENTS

Cet important travail d'enquête a été rendu possible grâce à la collaboration de l'ensemble de l'écosystème du réseau des Missions Locales de Normandie que nous tenons à remercier chaleureusement.

Nos remerciements s'adressent en premier lieu aux jeunes accompagnés par les ML de Normandie qui ont accepté de répondre à cette enquête et de nous partager leur vision du monde du travail. Ils vont également aux employeurs du territoire, nombreux à nous donner leur perception des jeunes.

Nous tenons à remercier nos partenaires du MEDEF Normandie, la CPME Normandie et l'U2P Normandie pour le travail collaboratif réalisé sur la construction et la diffusion de l'enquête employeur, les Missions Locales de Normandie pour leur engagement aux côtés de l'ARML Normandie pour la construction et la diffusion des questionnaires auprès des jeunes et de leurs partenaires employeurs.

Merci également à l'Ecole de Management de Normandie et plus particulièrement à Mme Christine CIFFROY, Directrice du Campus de Caen et Directrice de la Qualité de Vie au Travail, d'avoir accueilli l'évènement de restitution du 22 septembre 2023 au sein des locaux de Caen, ainsi qu'à Jean-François GARCIA pour son accompagnement et son investissement sans faille sur ce travail d'enquête.

Nous adressons nos remerciements à l'ensemble des intervenants : Emilie MARTINET, Guillaume FORTIER, Caroline LE FRIEC, Christian BRANDS, Adeline HAREL et particulièrement à Julie POMMIER pour leur partage d'expérience à l'occasion de cet évènement.

Enfin, merci à nos 240 partenaires présents à l'EM Normandie de Caen, à l'occasion de la restitution de ces enquêtes.

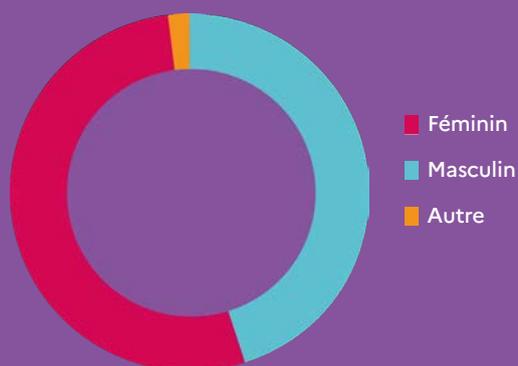
L'échantillon est important et équilibré du point de vue du genre : **2421** jeunes répondants en cours d'accompagnement par l'une des 24 Missions Locales de Normandie.

Cette enquête porte sur des jeunes globalement peu diplômés (au maximum le niveau BAC pour une très grande majorité).

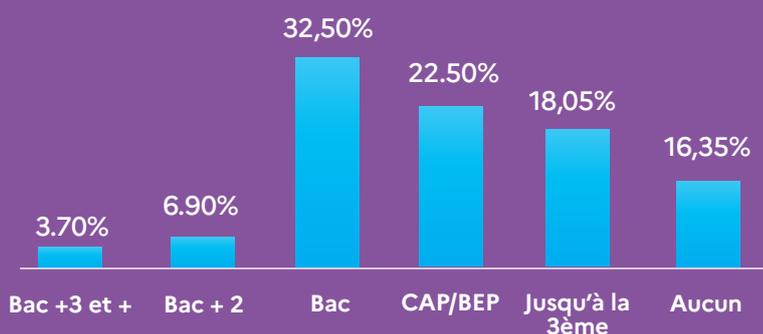
Pour la plupart d'entre eux, ces jeunes ne disposent pas du permis de conduire et sont donc peu mobiles géographiquement dans leur recherche d'emploi.

Dans l'ensemble, ils ont assez peu d'expériences professionnelles.

## Réponses par Sexe :

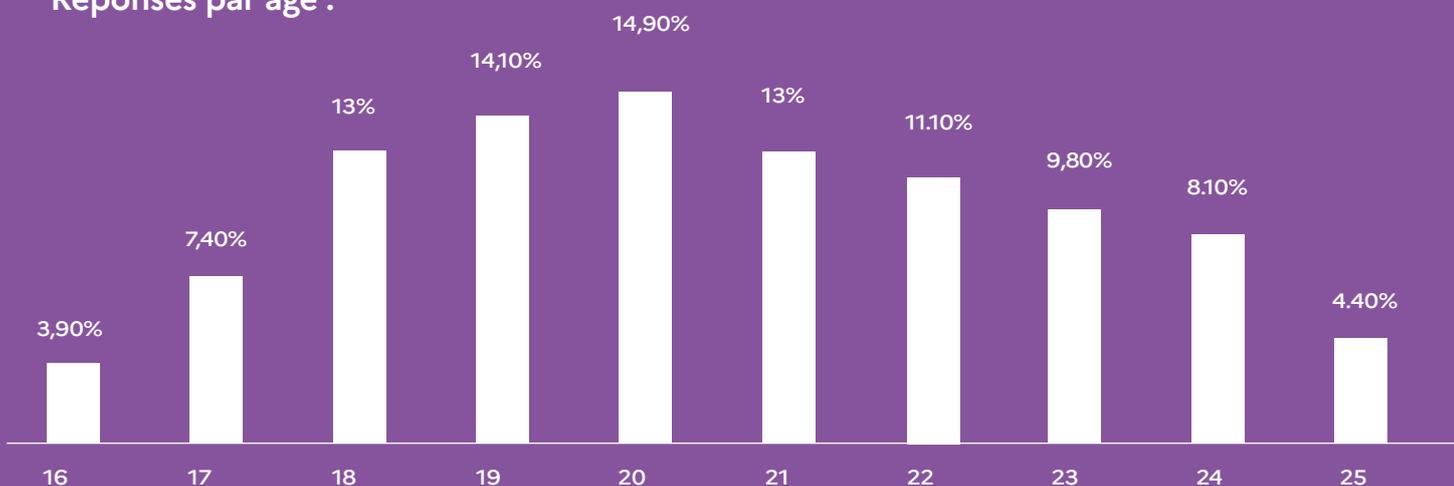


## Réponses par niveau scolaire :

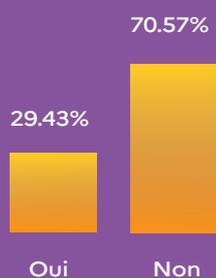


La très grande majorité des jeunes ont au maximum le niveau BAC (90%). Dans l'ensemble, ils sont donc assez peu diplômés.

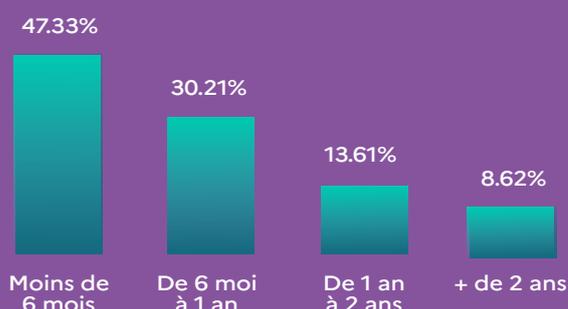
## Réponses par âge :



## Permis de conduire :



## Temps de recherche d'emploi :



# Données de cadrage des employeurs

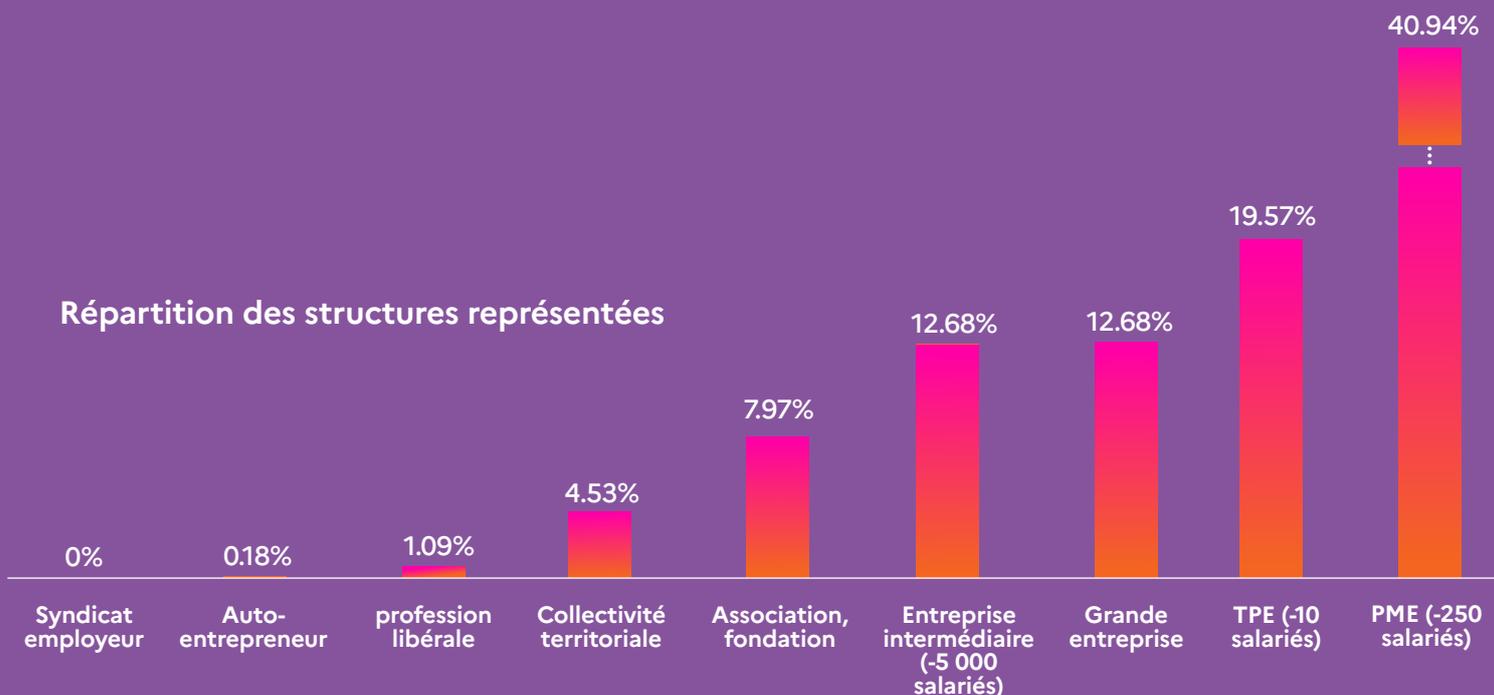
## 825 répondants

Les entreprises participantes à l'enquête sont principalement des PME (41%) et des TPE (20%). Les grandes entreprises et les entreprises de taille intermédiaire sont assez peu représentées (26%)

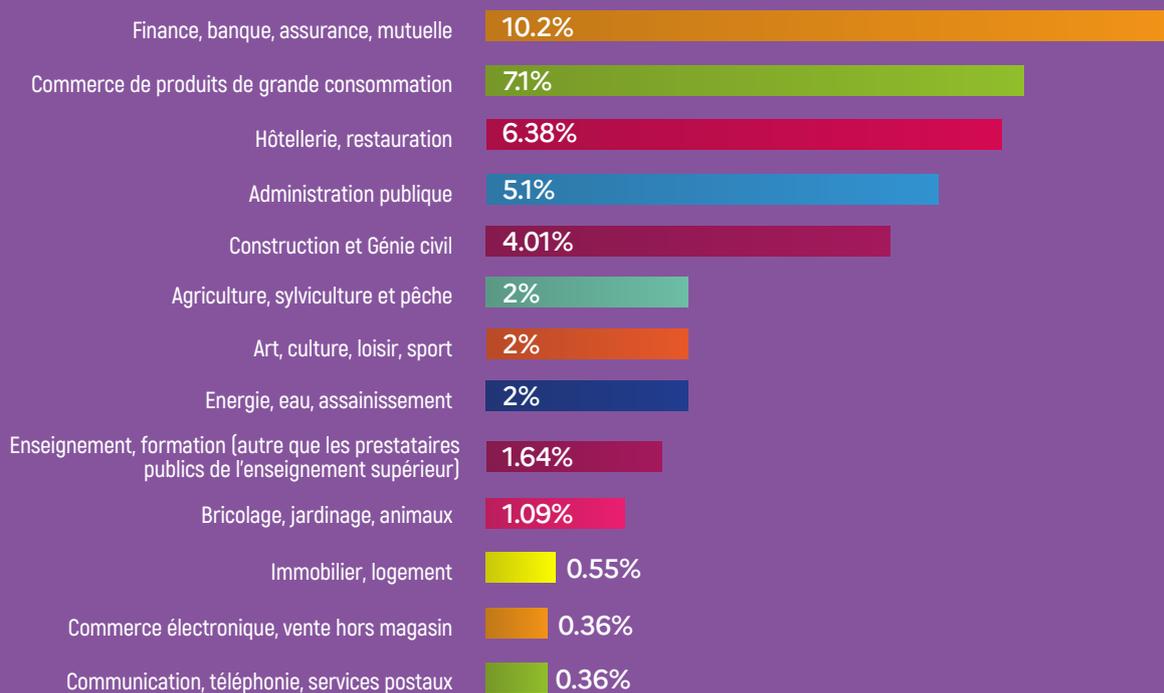
Une large diversité de secteurs d'activités est représentée.

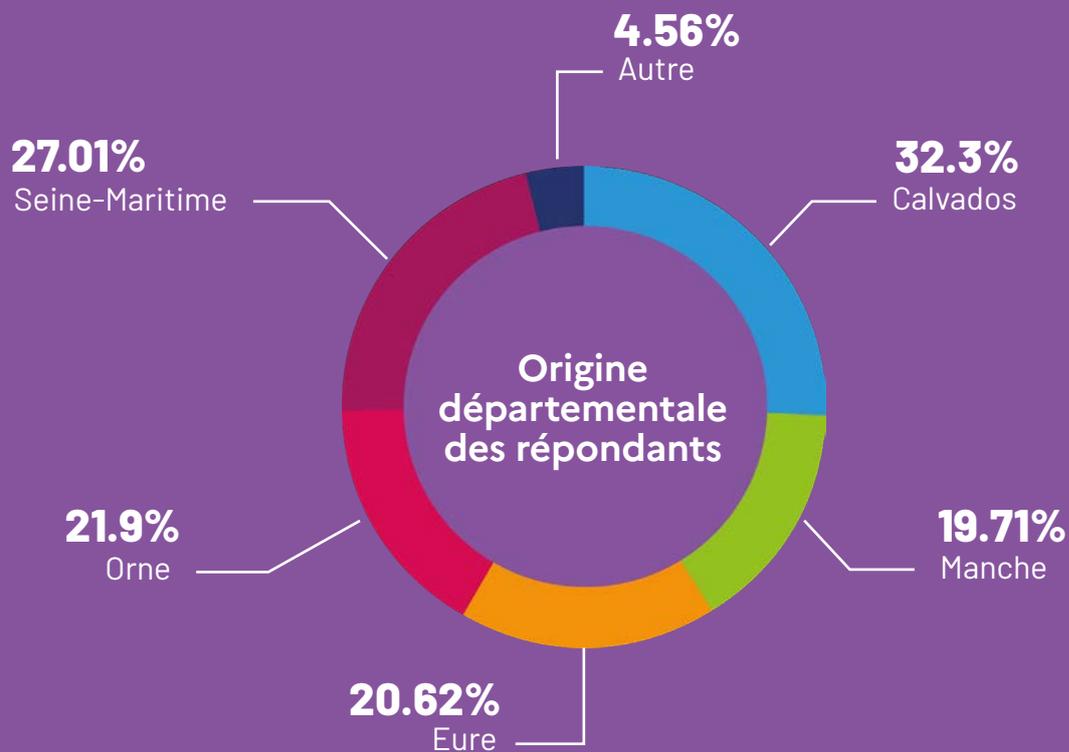
Les entreprises sont situées, dans une proportion similaire, en zone urbaine et en zone rurale, et sont majoritairement à dimension régionale.

### Répartition des structures représentées



### Répartition des secteurs d'activité





**33.21%**  
Zone urbaine



**31.56%**  
Zone rurale



**22.75%**  
Zone périurbaine



**19.08%**  
Zone ou parc

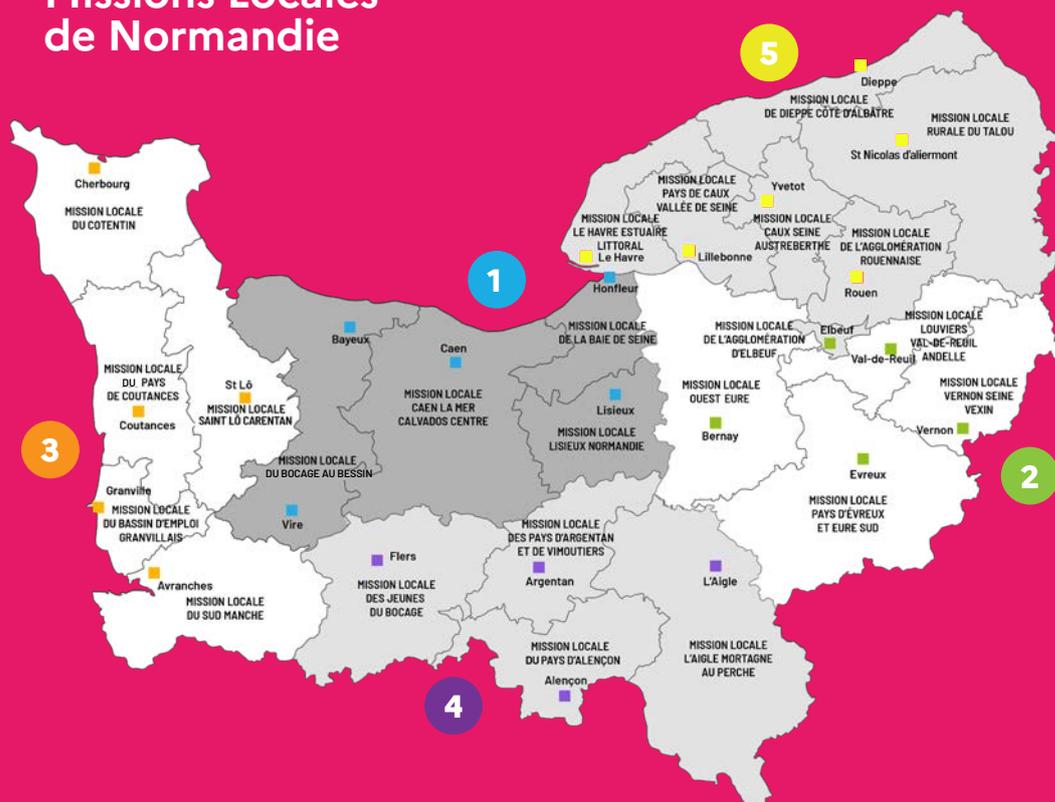


**18.9%**  
Centre-ville



**2.2%**  
Autre

# Réseau des Missions Locales de Normandie



24

Missions Locales

330

Points d'accueil

## 1 CALVADOS

### Mission Locale du Bocage au Bessin

Vire : tél : 02 31 66 32 32  
contactvirois@mlbessinvirois.fr  
Bayeux : tél : 02 31 92 60 55  
contactbessin@mlbessinvirois.fr

### Mission Locale Caen la Mer Calvados Centre

Hérouville-Saint-Clair : tél : 02 31 46 21 46  
mlmc@mlbn.fr  
Antenne Condé S/N : tél : 02 31 69 02 78  
Antenne Falaise : tél : 02 31 90 23 92

### Mission Locale Baie de Seine

Honfleur : tél : 02 31 89 55 24  
mlbs.honfleur@wanadoo.fr

### Mission Locale Lisieux Normandie

Lisieux : tél : 02 31 62 32 38  
accueil@ml-lisieux.fr

## 2 EURE

### Mission Locale Ouest Eure

Bernay : tél : 02 32 43 36 80  
mlouest eure@mlboe.fr

### Mission Locale Pays Evreux-Eure Sud

Evreux : tél : 02 32 39 77 04  
contact@ml-evreux.fr

### Mission Locale Louviers Val de Reuil Andelle

Val de Reuil : tél : 02 32 59 76 90  
mission.locale@mlv2al.fr

### Mission Locale Vernon Seine Vexin

Vernon : tél : 02 32 51 50 65  
missionlocale@mlvsv.fr

## 3 MANCHE

### Mission Locale Saint-Lô Carentan

Saint-Lô : tél : 02 33 57 17 17  
mle-saint-lo@ml-saintlocarentan.fr  
Carentan : tél : 02 33 71 94 14  
mle-carentan@ml-saintlocarentan.fr

### Mission Locale du Cotentin

Cherbourg - Octeville : tél : 02 33 01 64 65  
ml@mef-cotentin.com

### Mission Locale Pays de Coutances

Coutances : tél : 02 33 19 07 27  
accueil@missionlocalecoutances.fr

### Mission Locale Sud Manche

Avranches : tél : 02 33 79 42 00  
missionlocale.avranches@orange.fr

### Mission Locale Bassin d'Emploi Granvillais

Granville : tél : 02 33 50 96 10  
mission-locale-granville@orange.fr

## 4 ORNE

### Mission Locale Pays d'Alençon

Alençon : tél : 02 33 32 05 94  
accueil@missionlocale-alencon.fr

### Mission Locale Pays d'Argentan et de Vimoutiers

Argentan : tél : 02 33 36 18 52  
ml.argentan@wanadoo.fr

### Mission Locale des Jeunes du Bocage

Flers : tél : 02 33 64 43 33  
info@missionlocale-flers.com

### Mission Locale l'Aigle Mortagne-au-Perche

L'Aigle : tél : 02 33 84 98 80  
accueil@ml61300.fr  
St Langis-les-Mortagne : tél : 02 33 83 09 42  
accueil@ml61400.fr

## 5 SEINE-MARITIME

### Mission Locale Dieppe Côte d'Albâtre

Dieppe : tél : 02 35 84 96 56  
mldca@mldieppe.org

### Mission Locale de l'Agglomération d'Elbeuf

Elbeuf : tél : 02 32 96 44 30  
infos@ml-elbeuf.org

### Mission Locale Le Havre Estuaire Littoral

Le Havre : tél : 02 35 43 53 95  
contact@ml-lehavre.fr

### Mission Locale Rurale du Talou

Les Grandes Ventes : tél : 02 35 85 99 85  
secretariat@mlr.talou.org

### Mission Locale Pays de Caux Vallée de Seine

Lillebonne : tél : 02 35 38 19 89  
mission.locale@ml-lillebonnecauxseine.fr

### Mission Locale de l'Agglomération Rouennaise

Rouen : tél : 02 32 81 63 70  
mission.locale@ml-rouen.asso.fr

### Mission Locale de Caux Seine Austreberthe

Yvetot : tél : 02 35 95 01 43  
contact@mission-locale-csa.fr

## MISSIONS LOCALES DE NORMANDIE (ARML)

Site de Rouen : 02 35 98 86 02  
Site de Caen : 02 31 95 06 06  
contact@missionslocalesnormandie.fr



Retrouvez-nous sur les réseaux



www.missionslocalesnormandie.fr

**MISSIONS LOCALES,  
JEUNES &  
ENTREPRISES**