

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

Les attentes des jeunes sur le marché du travail : diagnostic, enjeux et pratiques managériales

Auteure : Fievez Eva
Promoteur : Léonard Dimitri
Année académique 2024-2025
Master 60 en sciences du travail

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier chaleureusement mon promoteur de mémoire, Dimitri Léonard, pour son accompagnement, sa disponibilité et ses conseils avisés tout au long de ce travail.

Je souhaite exprimer toute ma gratitude à mes proches, pour leur soutien moral.

Enfin, je remercie également l'ensemble des enseignants et enseignantes du programme en sciences du travail, pour la qualité de leur enseignement qui ont nourri ma compréhension des enjeux liés au monde du travail et l'ensemble des membres du jury pour l'attention portée à ce mémoire.

Table des matières

Introduction.....	1
Question de recherche	2
Étude de la littérature	3
1. Emploi et travail : clarifications conceptuelles.....	3
2. Les mutations du marché du travail.....	4
3. Les jeunes sur le marché du travail.....	6
3.1. <i>Les jeunes</i>	6
3.1.1. Définitions	6
3.1.2. Les NETT's	9
3.2. <i>L'insertion professionnelle</i>	9
3.2.1. Une construction sociale.....	10
3.2.2. Une question complexe.....	11
3.2.3. Le modèle d'analyse d'Allard et Ouellette	13
3.3. <i>Le rapport au travail</i>	14
3.3.1. Sens	14
3.3.2. Attentes.....	16
3.3.3. Ce que disent les études	17
3.3.4. Les générations X, Y et Z	20
4. Quelles pratiques managériales ?.....	22
4.1. <i>Les entreprises sont-elles prêtes à accueillir ces nouvelles attentes ?</i>	22
4.2. <i>Les pratiques managériales pour répondre aux attentes des jeunes</i>	24
4.2.1. La flexibilité du travail.....	24
4.2.2. Qualité de vie au travail	25
4.2.3. Reconnaissance, sens et valeurs	26
4.3. <i>Les limites de ces pratiques</i>	27
5. Synthèse	28
Conclusion	29
Bibliographie	30

Introduction

Les attentes des jeunes à l'égard du travail occupent aujourd'hui une place centrale dans les débats sur l'évolution du marché de l'emploi (Vendramin, Méda, 2010). À l'heure où celui-ci connaît de profondes mutations – digitalisation, flexibilité accrue, nouvelles formes d'organisation – les jeunes générations expriment leurs aspirations de manière plus directe et affirmée. Si ces aspirations ne sont pas entièrement nouvelles, elles sont désormais mises en avant avec plus de franchise (Canivenc, 2024).

Dans ce contexte mouvant, les jeunes diplômés développent un rapport au travail profondément renouvelé. Contrairement aux stéréotypes véhiculés, les jeunes n'accordent pas moins d'importance au travail que leurs aînés (Vendramin, Méda 2010). En réalité, ils expriment des attentes fortes, qui remettent en question les modèles traditionnels. Leur positionnement s'inscrit dans un contexte où la centralité du travail est remis en question au profit d'un équilibre entre différentes sphères de la vie.

Ces attentes redéfinissent les rapports au travail et suscitent de nombreuses interrogations quant à la capacité des entreprises à y répondre. Face à ces transformations, les entreprises sont confrontées à un double enjeu : comprendre ces attentes pour attirer et fidéliser les jeunes, et adapter leurs pratiques pour favoriser une insertion professionnelle réussie (Canivenc, 2024).

Ce mémoire s'interroge sur l'influence des attentes des jeunes sur le marché du travail, plus précisément en Belgique et en France. Il vise à comprendre dans quelle mesure ces attentes amènent les entreprises à adapter leurs pratiques managériales et organisationnelles. L'analyse ne se concentre pas sur un secteur d'activité en particulier. Il s'agit plutôt de saisir les attentes des jeunes vis-à-vis du travail de manière générale, en se focalisant principalement sur les environnements professionnels en entreprise.

Nous nous intéressons aux attentes des jeunes diplômés à l'égard du marché du travail. Cette thématique prend tout son sens dans un contexte où les nouvelles générations, plus diplômées qu'il y a trente ans, se heurtent à une offre d'emplois qualifiés qui n'a pas progressé au même rythme. Ce déséquilibre met en lumière un écart croissant entre les aspirations de ces jeunes et la réalité du marché du travail (Giret, Nauze-Fichet, Tomasini, 2006)

Une approche pluridisciplinaire a été adoptée pour mener cette étude. La sociologie, discipline principale de ce mémoire, a permis d'analyser les dynamiques et les perceptions sociales du monde du travail. L'économie, en tant que discipline secondaire, a fourni des indicateurs sur la situation de l'emploi des jeunes en Belgique ainsi que sur les tendances du marché. L'analyse s'appuie sur une revue de littérature approfondie et sur des données quantitatives récentes, permettant de mettre en lumière les écarts mais aussi les leviers d'action pour améliorer

l'adéquation entre les attentes des jeunes et les réalités du marché professionnel. Ces données ont révélé l'influence des aspirations des jeunes sur l'évolution du marché du travail.

Notre recherche s'ouvrira sur une mise en contexte du monde du travail actuel. Elle se poursuivra par un état de la littérature permettant d'éclairer les principaux enjeux liés à notre problématique. Nous proposerons ensuite une synthèse des résultats afin d'apporter des éléments de réponse à notre question de recherche. Enfin, la conclusion reviendra sur les principaux enseignements de l'étude, en soulignant ses limites et les pistes possibles pour de futurs approfondissements.

Question de recherche

Ce mémoire s'intéresse à l'influence des attentes des jeunes sur le marché du travail. Il interroge plus précisément la manière dont ces aspirations incitent les entreprises à repenser et adapter leurs pratiques organisationnelles et managériales.

La question centrale qui guide cette recherche est la suivante : quelle est l'influence des attentes des jeunes sur le marché du travail, et dans quelle mesure les attentes des jeunes poussent-elles les entreprises à faire évoluer leurs modes de fonctionnement ?

Bien entendu, ce mémoire ne prétend pas répondre de manière exhaustive à cette question.

Étude de la littérature

1. Emploi et travail : clarifications conceptuelles

Avant d'aborder les transformations du monde professionnel et les attentes des jeunes générations, il est essentiel de clarifier les notions d'emploi et de travail. En effet, dans le langage courant, les termes travail et emploi sont fréquemment utilisés de manière interchangeable. Plusieurs auteurs, dont Piotet et Fouquet, insistent sur l'importance de distinguer ces deux concepts, afin de mieux analyser les mutations à l'œuvre dans le rapport au travail et à l'activité professionnelle. L'emploi ne renseigne pas sur le contenu de l'activité exercée, mais en constitue plutôt le cadre institutionnel et juridique : il représente l'enveloppe à l'intérieur de laquelle le travail prend place. Le travail, quant à lui, renvoie à l'activité réelle déployée par l'individu, à ce qu'il fait concrètement, à l'expérience vécue, souvent investie de sens. Dans ce cadre, l'emploi peut être défini selon quatre grandes dimensions fondamentales : qui travaille, sous quel statut, dans quelle structure et avec quelle qualification reconnue (Beaudry, 2009).

Fouquet, souligne également cette distinction conceptuelle essentielle. Selon lui, le travail correspond avant tout à une activité humaine qui produit des biens ou des services utiles à la collectivité, et qui participe activement à la construction de l'identité de l'individu. L'emploi, en revanche, désigne une position sociale stabilisée, une situation qui relie un travailleur à une organisation via laquelle transitent des revenus et des garanties sociales. L'emploi est ainsi situé dans un cadre historique et socio-économique donné, alors que le travail, bien qu'encadré, conserve une dimension subjective, symbolique et existentielle plus forte (Fouquet, 1995).

L'un des penseurs majeurs ayant également théorisé la distinction entre travail et emploi est Karl Marx. Dans ses Manuscrits de 1844, Marx définit le travail comme une activité proprement humaine, à la fois créatrice, sociale et constitutive de l'essence de l'homme. Selon lui, « l'homme se constitue comme homme par son activité productive » (Marx, 1985). Autrement dit, le travail permet à l'individu de se réaliser, d'exprimer sa nature et de transformer le monde en même temps que lui-même. Cette conception du travail renvoie à une activité libre, consciente et potentiellement épanouissante.

Cependant, Marx observe que dans le contexte capitaliste, le travail se dénature : il devient travail salarié, c'est-à-dire une marchandise vendue sur le marché de l'emploi. Le travailleur ne travaille plus pour lui-même, mais pour un autre, et il est ainsi aliéné. Il est dépossédé du fruit de son travail, de son acte productif, et de lui-même (Marx, 1985).

Sur un plan plus économique, l'emploi renvoie à un poste rémunéré, formellement encadré, qui s'analyse en termes quantitatifs (nombre d'emplois disponibles, taux d'emploi) et qualitatifs (stabilité, conditions, reconnaissance) (Perilleux, 2024).

Le travail, quant à lui, désigne plus largement l'activité productive exercée par un individu. Il peut être rémunéré ou non, et s'inscrit dans une logique de production de biens ou de services ainsi que de coordination sociale. Cette distinction permet, par exemple, de penser le bénévolat, le travail domestique ou encore les activités informelles comme relevant du travail, sans relever de l'emploi au sens strict (Perilleux, 2024).

Cette clarification conceptuelle permet de mieux comprendre les enjeux contemporains du marché du travail, notamment en ce qui concerne les attentes des jeunes.

2. Les mutations du marché du travail

Dans le cadre de ce mémoire, centré sur les attentes des jeunes vis-à-vis du travail, il est essentiel de replacer ces attentes dans le contexte plus large des transformations en cours du marché du travail.

Depuis plusieurs années, le monde du travail traverse des transformations majeures qui influencent non seulement la structure du marché du travail, mais aussi la nature des postes, les modes d'organisation du travail et les perceptions individuelles et collectives qui y sont liées (Vendramin, Méda, 2010). Ces mutations s'inscrivent dans une dynamique évolutive amorcée depuis plusieurs décennies : montée en puissance du secteur tertiaire, féminisation de la population active, allongement des parcours de formation, recul progressif du salariat au profit de formes d'emploi plus autonomes, et développement de statuts précaires tels que le travail à temps partiel, les contrats de courte durée ou encore l'intérim (Léonard, 2023).

Ces changements ont conduit certains chercheurs à évoquer l'émergence d'un « nouveau modèle du salariat », marqué par la remise en question de l'emploi stable et durable (Canivenc, 2024). Ce phénomène, qui s'inscrit dans un cadre plus large de mutations sociales et économiques, est accentué par le développement de la digitalisation et des technologies numériques dans les environnements professionnels (Léonard, 2023).

Cette mutation du marché du travail et l'évolution des mentalités est toutefois confrontée à une réalité économique bien plus rigide. La précarité, la flexibilité imposée et les formes d'emploi instables caractérisent l'environnement professionnel auquel les jeunes sont confrontés. La montée en qualification ne suffit plus à garantir une insertion réussie. Au contraire, les jeunes sont plus exposés au chômage et à l'instabilité contractuelle (Vendramin, Méda, 2010).

Cette fragilité structurelle se confirme dans les données les plus récentes. En 2023, en Belgique, 63,9 % des jeunes inscrits comme demandeurs d'emploi au Forem ont accédé à un emploi dans les six mois suivant leur inscription, contre 65,0 % en 2022, marquant ainsi une légère baisse du taux d'insertion (Le Forem, 2023).

Cette réalité est exacerbée par les effets de la crise du COVID-19, qui a amplifié la précarité professionnelle des jeunes. Les données d'Eurofound et d'autres institutions internationales soulignent que les jeunes font partie des groupes les plus vulnérables face au chômage et à la

pauvreté dans le contexte postpandémique. En somme, la crise a non seulement accentué les défis liés à l'insertion des jeunes sur le marché du travail, mais elle a également révélé des fragilités structurelles dans les trajectoires professionnelles des jeunes générations (Conseil Central de l'Économie, 2021).

Si le monde du travail connaît aujourd'hui des bouleversements notables, il convient de rappeler que ces dynamiques de transformation ne datent pas d'hier. Depuis plusieurs décennies, le marché de l'emploi évolue selon des tendances désormais bien ancrées (Léonard, 2023).

Dominique Méda a élaboré la thèse selon laquelle la notion moderne du travail est un concept historique, façonné au fil des siècles par des couches successives de significations qui se sont accumulées au cours du temps. Chaque étape de cette évolution a apporté une nouvelle interprétation et un nouvel usage du travail, redéfinissant ainsi son rôle dans la société (Vendramin, Méda, 2013).

Alors même que les gains de productivité n'ont cessé de croître, notamment depuis les années 1950, permettant de produire davantage avec moins de main d'œuvre, les sociétés industrialisées semblent prises dans une contradiction. En théorie, cette évolution devrait ouvrir la voie à une réduction du temps de travail et à un allègement de sa contrainte. Pourtant, loin de susciter l'enthousiasme, cette transformation s'accompagne d'un discours marqué par l'inquiétude et la plainte, comme si la libération attendue du travail générerait davantage de malaise que de soulagement (Méda, 2010).

Longtemps perçu comme une contrainte ou un simple moyen de subsistance, le travail n'était pas associé à l'épanouissement personnel ni à la transformation du monde. Ce n'est qu'avec la modernité que s'impose progressivement une conception plus valorisante du travail. Depuis l'Antiquité, l'activité laborieuse a gagné en importance jusqu'à devenir, au fil des siècles, le socle des sociétés industrielles. Le XIX^e siècle constitue un tournant majeur : le travail y est élevé au rang d'activité créatrice et libératrice, capable non seulement de transformer l'environnement, mais aussi de contribuer à la réalisation de soi (Vendramin, Méda, 2013). Cette mutation conceptuelle culmine avec l'émergence de véritables sociétés du travail, dans lesquelles l'emploi devient central pour accéder à la reconnaissance sociale, aux droits et à la citoyenneté.

Cette évolution trouve un ancrage théorique fort dans la pensée de Karl Marx, pour qui toute activité humaine est une forme de production, et donc de travail. Selon lui, le travail est le moteur de la répartition des richesses et de l'accès aux droits sociaux. Le salariat devient ainsi le cadre principal de cette reconnaissance. Pourtant, Marx y voit une contradiction : l'émancipation véritable suppose la fin du salariat, alors même que celui-ci s'est imposé comme pilier des sociétés modernes (Vendramin, Méda, 2013). Dès le XVIII^e siècle, les économistes commencent à reconnaître la valeur productive du travail, même si celui-ci reste associé à une image de labeur et de contrainte. Au XIX^e, cette perception change : le travail devient source d'identité, de dignité, d'autonomie. Au XX^e siècle, il

s'institutionnalise dans le cadre de la société salariale, incarnant non seulement une source de revenu, mais aussi un vecteur d'intégration, de droits et de protection. L'emploi standard devient alors le modèle dominant, porteur de sécurité et de promesses d'épanouissement (Vendramin, 2020).

De plus, les mutations structurelles du monde du travail sont étroitement liées aux transformations technologiques, qui s'accroissent depuis la fin des années 1970. Bobillier Chaumon note que l'introduction massive des technologies de l'information et de la communication dans les années 1990 - Internet, intranets, visioconférences - a transformé en profondeur l'organisation du travail (Bobillier-Chaumon, 2003). Loin d'être un simple outil, la technologie redéfinit les rapports professionnels. Les entreprises deviennent « en réseau », les décisions se décentralisent, les tâches se diversifient. Le salarié n'est plus cantonné à un poste fixe : il devient mobile, interactif, polyvalent. Cette évolution permet une plus grande autonomie, mais elle impose aussi une responsabilité accrue, une disponibilité permanente et une redéfinition des frontières entre vie professionnelle et personnelle. Les modes de collaboration se modifient, la coopération devient une compétence-clé, mais les repères collectifs traditionnels s'érodent (Dietrich, 2018).

Ces analyses convergent vers un constat partagé : celui d'une mutation profonde du marché du travail et du rapport au travail. Il ne s'agit plus simplement d'une crise conjoncturelle, mais bien d'une transformation structurelle, à la fois économique, technologique et culturelle (Vendramin, Méda, 2013).

3. Les jeunes sur le marché du travail

3.1. Les jeunes

3.1.1. Définitions

Dans le cadre de ce mémoire, le terme « jeunes » désigne les jeunes diplômés en cours d'insertion professionnelle ou récemment insérés sur le marché du travail. Il sera donc principalement question de jeunes qualifiés. Toutefois, une distinction sera précisée ultérieurement concernant les jeunes dits « NEET's »¹.

D'emblée, il convient de souligner que la jeunesse n'est pas une catégorie uniforme. Elle est traversée par de nombreuses différenciations sociales, notamment liées aux inégalités en matière de niveau d'études, de qualification, de conditions socio-économiques ou encore de secteur d'activité (Canivenc, 2024). Ainsi, les parcours des jeunes varient grandement en fonction de leur capital scolaire et social.

De plus, être jeune ne signifie pas la même chose selon les milieux sociaux, les trajectoires ou les professions exercées. Par exemple, on peut encore être qualifié de « jeune chercheur » ou

¹ Not in Employment, Education or Training

de « jeune cadre » âgé de plus de 35 ans, alors qu'un ouvrier ou un policier du même âge ne sera plus considéré comme tel. L'allongement des études et l'augmentation du chômage ont également contribué à étendre cette période dite de « jeunesse » (Loriol, 2017).

Par ailleurs, la définition même de la jeunesse varie considérablement selon les contextes. Les Nations unies définissent les jeunes comme des personnes âgées de 15 à 24 ans, tandis que l'Insee² retient une borne supérieure à 29 ans (Ollivier, Tanguy, 2017). Dans certains contextes, cette limite peut s'étendre jusqu'à 35 ans. Le terme « jeunes » désigne alors un groupe en transition vers la responsabilité adulte, dont la reconnaissance sociale dépend de normes variables selon les pays et les cultures (INEE, s.d.).

Cette perspective rejoint l'analyse de Pierre Bourdieu (1984), qui rappelle que la jeunesse est une construction sociale, et non une réalité biologique ou naturelle. Selon lui, les divisions entre âges sont arbitraires, à l'image du paradoxe de Pareto : on ne sait pas clairement où commence la richesse, pas plus qu'on ne sait quand cesse la jeunesse. Lenoir (2004) souligne également que la jeunesse est définie par les relations sociales et les attentes collectives, ce que confirme Antoine Prost, pour qui chaque société produit ses propres représentations de la jeunesse (Dupont, 2014).

Dans le même esprit, Roudet (2012) affirme que « *la jeunesse est à la fois un âge et un passage* » : elle constitue une période d'apprentissage des responsabilités, d'accès à l'indépendance matérielle, et de construction identitaire. Elle se manifeste par des étapes comme le départ du foyer parental, l'accès à un logement, l'entrée dans la vie professionnelle ou encore la parentalité. Ces transitions sont encadrées par des processus de socialisation qui préparent les jeunes à occuper des rôles adultes.

En ce sens, l'allongement des études et la précarisation de l'emploi ont largement contribué à prolonger cette phase. Selon un rapport de l'Observatoire de la Société, l'âge médian de fin d'études a nettement progressé entre les générations nées dans les années 1950 et celles des années 1980. Chez les filles, il est passé de 16,5 à 20 ans, et chez les garçons de 18,6 à 19,7 ans. Ce changement traduit une transformation profonde des rythmes sociaux et des attentes à l'égard des jeunes adultes (Observatoire de la Société, s.d.).

Dès lors, il apparaît essentiel de déconstruire l'idée d'une jeunesse uniforme. Comme le rappelle José Rose (1998), la jeunesse ne se réduit pas à un simple âge biologique : elle est une temporalité sociale marquée par des transitions hétérogènes. Les jeunes ne forment pas un groupe social cohérent, mais un ensemble de trajectoires plurielles, inégalement structurées selon leur origine sociale, leur niveau d'études, leur genre ou leur territoire.

Ainsi, les conditions d'accès à l'autonomie, à l'emploi et à la reconnaissance varient fortement. Cette diversité rend caduques les discours généralisants sur les attentes et les comportements

² Institut national de la statistique et des études économiques

de la jeunesse. Rose met aussi en évidence un rapport particulier des jeunes au travail, souvent marqué par l'incertitude, les bifurcations et la discontinuité. Si les aspirations individuelles (autonomie, sens, reconnaissance) sont fortes, elles se heurtent à des contraintes structurelles imposées par le marché de l'emploi.

En outre, les dispositifs d'insertion professionnelle imposent aux jeunes une flexibilité constante, dans un contexte où les premiers emplois sont souvent précaires. La jeunesse devient dès lors une période d'épreuves, mais aussi de négociation, entre intégration et prise de distance vis-à-vis des normes du monde du travail (Rose, 1998).

Il convient également de souligner que les difficultés d'insertion ne relèvent pas uniquement de caractéristiques individuelles. Elles sont profondément structurées par des mécanismes institutionnels et sociaux. L'accès à l'emploi est filtré par des dispositifs qui classent, orientent et trient les individus, contribuant ainsi à reproduire les inégalités sociales existantes (Rose, 1998). Dans cette optique, José Rose invite à dépasser les approches individualisantes de la jeunesse pour mieux interroger les logiques collectives de socialisation et de sélection professionnelle.

Dans ce prolongement, l'entrée des jeunes sur le marché du travail se heurte à de nombreux obstacles. Le taux de chômage des 15-24 ans reste systématiquement plus élevé que celui des autres tranches d'âge. En 2013, près d'un quart des jeunes actifs belges (23,7 %) étaient sans emploi (Statbel, 2013). En 2024, 19 % des demandeurs d'emploi inoccupés en Wallonie avaient moins de 25 ans, soit environ 44.652 jeunes (Le Forem, 2024). Ce phénomène traduit une transformation plus large du marché de l'emploi, caractérisé par une précarisation croissante.

De nombreux jeunes enchaînent ainsi contrats courts, périodes de chômage, stages peu rémunérés, ou emplois temporaires, sans perspective claire de stabilité (Vendramin & Méda, 2013). Cette instabilité fragilise leur parcours et retarde leur autonomie économique et sociale.

Parallèlement, l'insécurité économique s'intensifie. En 2009, 11 % des moins de 25 ans en Europe étaient des « travailleurs pauvres », c'est-à-dire en emploi mais vivant sous le seuil de pauvreté (Vendramin & Méda, 2013). Les attentes élevées des jeunes envers le travail – sécurité, reconnaissance, épanouissement – se heurtent à un système souvent déconnecté de leurs aspirations. Une enquête réalisée en 2007 en Belgique francophone révélait déjà un fort sentiment de désillusion face à un monde professionnel perçu comme peu accueillant (Vendramin, 2007).

Estelle Bonnet (2018) met en lumière ce désajustement croissant. Depuis 2010, les formes d'emploi non permanentes se multiplient, affectant principalement les jeunes peu qualifiés. Ceux-ci sont enfermés dans une succession de contrats précaires, avec peu de perspectives d'évolution. Le modèle de l'emploi stable, à temps plein et à durée indéterminée, tend ainsi à devenir marginal, remettant en cause son rôle traditionnel d'intégration sociale. Ce processus

contribue à l'exclusion progressive de certains jeunes du marché du travail, et à une marginalisation sociale plus large.

En somme, la jeunesse ne peut être pensée comme une catégorie homogène. Elle constitue une période de transition, construite socialement, historiquement et institutionnellement, où les parcours sont divers, les temporalités longues, et les inégalités marquées. Comprendre les enjeux liés à l'emploi des jeunes suppose une lecture fine des dynamiques sociales, des structures d'opportunités et des politiques d'insertion.

3.1.2. Les NEET's

Bien que ce mémoire se concentre principalement sur les jeunes diplômés, il reste important de définir la notion de jeunes en situation de NEET, afin de clarifier les distinctions entre ces catégories et de mieux situer le périmètre de notre analyse.

Cécile Van de Velde propose une déconstruction sociologique du terme « NEET's », en soulignant qu'il s'agit d'une catégorie statistique relativement récente, apparue dans un contexte de redéfinition des indicateurs du chômage des jeunes. Selon elle, cette appellation vise à élargir le spectre d'analyse en intégrant les trajectoires moins visibles, souvent qualifiées d'inclassables ou d'invisibles (Van De Velde, 2016).

Cependant, cette lecture sociologique se confronte à une vision plus quantitative, telle que celle offerte par Statbel, l'institut belge de statistique. Selon leurs données issues de l'Enquête sur les forces de travail, 9,9 % des jeunes de 15 à 29 ans en Belgique étaient considérés comme NEET en 2024. Ce chiffre, en légère hausse par rapport à 2023 (9,6 %), reste néanmoins bien inférieur à celui de l'année 2000, où il atteignait 17,2 %. Cette approche met en lumière une évolution mesurable et encourageante, mais peut occulter la diversité des réalités vécues par ces jeunes (Statbel, 2024).

En revenant à l'analyse de Van de Velde, il est possible de critiquer cette approche statistique en soulignant qu'elle tend à naturaliser une catégorie qui, en réalité, résulte d'une construction politique et sociale. Pour l'auteure, l'usage généralisé du terme NEET peut conduire à une forme de stigmatisation implicite, en réduisant des situations complexes à une simple absence d'activité. Cela revient à négliger les logiques subjectives, les contraintes structurelles ou encore les formes d'engagement informelles (aide familiale, militantisme, etc.) que les enquêtes quantitatives peinent à capter.

3.2. L'insertion professionnelle

Il est pertinent d'aborder la question de l'insertion professionnelle des jeunes dans le cadre de ce travail, car elle constitue un moment clé où se confrontent les aspirations des nouvelles générations et les réalités du marché du travail. C'est à cette étape que les attentes en matière

de sens, d'équilibre de vie ou de reconnaissance rencontrent concrètement les pratiques organisationnelles des entreprises.

3.2.1. Une construction sociale

L'insertion professionnelle s'est construite historiquement, au croisement des évolutions du système éducatif, du marché de l'emploi et des politiques publiques (Dubar, 2001). La comprendre comme un processus socialement situé permet d'éclairer les enjeux contemporains liés à l'entrée des jeunes dans le monde du travail.

L'insertion des jeunes dans le monde du travail peut être abordée comme une construction sociale, comme le montre Claude Dubar. Le terme même d'insertion n'est apparu qu'il y a environ cinquante ans. L'insertion professionnelle des jeunes n'est devenue un problème que depuis peu. Avant, pour la majorité des jeunes, la transition de l'école à l'emploi se faisait sans embûches particulières, sûrement grâce à la croissance des emplois et à la grande correspondance entre enseignement et emploi disponible, ce qu'on appelait « l'adéquation formation-emploi ». Ce passage presque préprogrammé vers la vie active donnait à chacun la perspective d'un emploi à la sortie de l'école (Dubar, 2001).

Mais cette linéarité a été remise en question par une première rupture, survenue à la fin du XIX^e siècle : la scolarisation obligatoire, qui a instauré une séparation nette entre le monde de la formation (école) et celui du travail (emploi). Selon Claude Dubar, « *c'est seulement depuis cette époque que l'idée même de passage entre un état (élève) et un autre (travailleur) prend un sens social* ». À partir de là, la jeunesse devient une étape intermédiaire, marquée par l'allongement de la scolarité et la mise à distance progressive de l'univers du travail (Dubar, 2001).

Une deuxième rupture, plus récente, à partir des années 1970, a profondément transformé le paysage de l'insertion : le diplôme ne garantit plus un accès direct à un emploi stable. L'ancienne régulation formation-emploi s'est effondrée, remplacée par une logique de compétence (expérience, qualités personnelles, autonomie), ce qui a instauré une incertitude croissante dans la transition école-travail. L'insertion professionnelle devient ainsi un "problème social", au sens où elle ne relève plus d'un automatisme, mais d'un ensemble de médiations multiples et parfois complexes (Dubar, 2001).

Mais cette construction sociale de l'insertion ne prend pas la même forme selon les contextes nationaux. Chaque pays a adopté des politiques différentes face à cette question. Les problèmes d'insertion des jeunes ne sont donc pas les mêmes en France qu'en Allemagne, par exemple. L'insertion est donc aussi un construit sociétal, c'est-à-dire qu'elle dépend des institutions, des valeurs culturelles et des logiques nationales qui articulent l'éducation, le travail et les relations professionnelles. Chaque société, chaque pays, a donc ses propres manières de « construire » des politiques publiques en matière d'insertion (Dubar, 2001).

L'insertion professionnelle peut également être analysée comme résultante des stratégies individuelles et collectives. Ce ne sont pas seulement les institutions qui déterminent l'insertion mais les jeunes eux-mêmes, les pouvoirs publics, ainsi que de nouveaux acteurs (conseillers, formateurs, accompagnants) participent activement à cette transition. Les jeunes ne réagissent pas tous de la même manière face au marché du travail, et leur insertion professionnelle ne peut donc pas être similaire. Ce n'est pas un processus uniforme : il dépend du capital social, du niveau de diplôme, des opportunités locales, et même de la confiance personnelle (Dubar, 2001). C'est dans cette tension entre attentes individuelles et contraintes structurelles que se joue l'enjeu de l'insertion. Il faut donc voir l'insertion professionnelle non pas comme un simple mécanisme économique sur un marché parfait, mais comme le résultat d'interactions à plusieurs niveaux (Dubar, 2001).

3.2.2. Une question complexe

Les échanges entre chercheurs ont été nombreux afin d'essayer de définir le terme insertion professionnel. Nous allons recensés quelques définitions afin d'en observer les similitudes et différences.

José Rose définit l'insertion professionnelle comme « *un enchevêtrement complexe de formation, d'activité et d'inactivité* » se déroulant selon un processus relativement autonome, marqué avant tout par des formes sociales d'organisation. Cette notion met en évidence l'idée d'un passage, d'un état intermédiaire de durée certaine, influencé par la situation précédente et anticipant la situation future. Toutefois, elle présente des limites en ce qu'elle demeure centrée sur l'idée d'un passage d'un état à un autre, laissant supposer qu'il existe une fin à cette période, comme s'il s'agissait d'un seuil à franchir (Rose, 2018).

Cette idée de seuil est reprise et précisée par Trottier, Laforce et Cloutier, qui proposent une définition plus chronologique : « *l'insertion commence lorsque l'individu cesse de diviser son temps entre le loisir, les études et le travail non rémunéré pour consacrer du temps à un emploi rémunéré ou à la recherche d'emploi* » (Trottier, Laforce, Cloutier, 1999). Elle se termine lorsque l'individu occupe un emploi durable , c'est-à-dire lorsqu'il ne dispose pas d'informations l'amenant à penser qu'il devra prochainement en changer, et lorsque cet emploi correspond à son projet initial. Cette définition est utile, car elle offre aux chercheurs comme aux institutions un cadre mesurable, permettant de déterminer quand une insertion est dite réussie. Mais elle repose également sur une vision relativement linéaire du parcours professionnel : un avant, un après, une progression allant du désengagement vers la stabilité. Or, dans les faits, les trajectoires sont souvent plus chaotiques, faites d'allers-retours, de ruptures et de réorientations.

C'est ce que souligne Lassus et Giret, lorsqu'ils qualifient l'insertion de « *concept fréquemment utilisé sans qu'on sache réellement ce qu'il recouvre, en raison de l'absence de définition précise ou, au contraire, d'une pluralité de définitions tacitement acceptées* » (Lassus, Giret, 2001). Cette pluralité n'est pas anodine : elle reflète à la fois la diversité des

situations vécues par les individus et la difficulté à capturer dans un seul modèle la complexité des parcours professionnels contemporains. Ces auteurs rejoignent ici Rose (2018), non pas dans le contenu exact de leur définition, mais dans leur reconnaissance d'un processus marqué par l'imprévisibilité, et fortement modelé par les structures sociales.

La notion d'insertion demeure encore assez floue. L'auteur Jean Vincens propose une réflexion visant à clarifier ce que signifie véritablement « être inséré », en posant les bases d'une définition conventionnelle. Tandis que certains chercheurs abordent l'insertion sous l'angle du chômage, d'autres la relient aux parcours de formation, à la précarité, à l'exclusion ou aux trajectoires de vie. Cette hétérogénéité crée une richesse conceptuelle indéniable, mais elle nuit à la comparabilité des recherches et à la construction d'un langage commun (Vincens, 1997).

Pour sortir de cette impasse, Vincens invite à penser l'insertion comme un processus structuré, traversé d'étapes, plutôt qu'un état figé. Il distingue un état initial, souvent caractérisé par la fin des études ; et un état final qui est l'accès à un emploi reconnu comme stable ou satisfaisant. Ce cheminement est jalonné de situations intermédiaires : chômage, stages, contrats courts ou périodes d'inactivité. Cette lecture permet d'inscrire l'insertion dans une temporalité, et non dans une logique binaire (Vincens, 1997).

L'insertion ne saurait être réduite à un simple passage, ni à une ligne d'arrivée. Les parcours professionnels, surtout dans un monde du travail de plus en plus fragmenté, sont souvent faits de recompositions constantes. Les instabilités de l'emploi, les reconversions imposées ou choisies, les retours à la formation, la précarité des premiers postes occupés ; tout cela participe à rendre l'insertion inachevée. Ce n'est donc pas un moment que l'on traverse une fois pour toutes, mais un processus qui se rejoue, se prolonge, voire se réinvente tout au long de la vie active (Rose, 2018).

Ainsi, malgré ses limites, la notion d'insertion professionnelle s'est imposée dans les débats académiques et institutionnels, en particulier parce qu'elle constitue un outil empirique utile pour les décideurs politiques. Ces derniers ont besoin de cibles claires pour construire des politiques d'emploi et d'accompagnement : définir quand commence et quand finit l'insertion leur permet de fixer des priorités, d'allouer des ressources, de mesurer l'efficacité des dispositifs. C'est donc moins la rigueur théorique de la notion que sa fonctionnalité sociale et politique qui en garantit la persistance (Rose, 2018).

Par ailleurs, le niveau d'études influence considérablement l'insertion professionnelle des jeunes. Les taux d'insertion varient fortement selon les diplômes obtenus : les titulaires d'un bachelier affichent un taux d'insertion de 79 %, suivis de ceux ayant suivi un contrat d'apprentissage (74 %), un master (67 %), ou un diplôme du secondaire troisième degré (66 %). Ce taux diminue pour les jeunes ayant terminé uniquement le secondaire deuxième degré (48 %), et chute à 37 % pour ceux dont le parcours s'est arrêté à l'enseignement primaire ou au secondaire de base (Le Forem, 2023).

L'insertion professionnelle des jeunes, dans un marché du travail en constante mutation, soulève aujourd'hui plusieurs enjeux fondamentaux. Trouver sa place dans l'emploi représente un levier essentiel d'intégration, de reconnaissance sociale et de stabilisation des trajectoires de vie. C'est aussi un moment charnière marquant l'entrée dans l'âge adulte et l'accès progressif à l'autonomie. Pourtant, dans un contexte où le marché de l'emploi se montre de plus en plus exigeant, instable et fragmenté, sécuriser cette insertion devient une tâche complexe (Fournier, 2001)

3.2.3. Le modèle d'analyse d'Allard et Ouellette

Selon Allard et Ouellette, l'insertion professionnelle des jeunes et la construction de leurs attentes vis-à-vis du travail est façonnée par de nombreux facteurs, qu'il convient d'envisager dans leur globalité pour mieux comprendre la complexité des parcours (Allard, Ouellette, 1995).

Il va de soi que d'autres modèles théoriques pourraient également éclairer l'insertion professionnelle sous des angles différents. Toutefois, dans le cadre de ce travail, le choix a été fait de s'appuyer prioritairement sur le modèle proposé par Allard et Ouellette, en raison de sa portée globale et sa structuration claire des principaux facteurs en jeu.

Dans cette optique, le modèle macroscopique élaboré par Allard et Ouellette (1993) constitue un outil d'analyse particulièrement pertinent. Ce modèle met en évidence les principaux déterminants de l'insertion professionnelle à travers trois grandes dimensions.

D'abord, la dimension sociologique rappelle combien les conditions d'accès au marché de l'emploi sont largement façonnées par le contexte économique, politique et démographique. L'état de l'économie locale constitue un facteur structurant majeur : un territoire dynamique, offrant de multiples opportunités d'emploi, facilite l'insertion des jeunes, tandis qu'une économie atone limite leurs possibilités (Langlois, 1985). À cela s'ajoute l'impact décisif des politiques publiques : soutien aux entreprises, initiatives de création d'emplois, et dispositifs spécifiques orientés vers les jeunes participent directement à leur intégration professionnelle. De plus, les lois relatives au travail (salaire minimum, régulation du chômage, protections sociales) encadrent le marché de l'emploi et orientent de manière significative les trajectoires individuelles (Allard, Ouellette, 1995). En parallèle, les mutations démographiques, comme l'augmentation de la population active féminine, l'allongement de la durée de vie ou les flux migratoires, viennent modifier en profondeur l'offre et la demande sur le marché du travail (Langlois, 1985).

En lien étroit avec cet environnement social, la dimension socio psychologique met en évidence l'importance des espaces de socialisation et d'influence qui jalonnent la construction identitaire des jeunes (Allard, Ouellette, 1995). L'insertion s'élabore aussi dans la sphère de la construction identitaire. Ouellette et Allard (1993) insistent sur le rôle décisif des espaces de socialisation dans l'élaboration du rapport au travail. La famille, notamment, agit comme un premier cadre de projection. À cela s'ajoute l'influence du groupe de pairs : les ambitions

collectives ou les normes partagées peuvent favoriser ou freiner certains parcours. Par ailleurs, l'expérience scolaire, au-delà de la simple acquisition de compétences, façonne le rapport au travail en nourrissant confiance, ambition ou au contraire, découragement. Les premiers contacts directs avec le travail par les stages, les petits boulots, ou les engagements bénévoles sont des moments d'apprentissage essentiels, permettant de confronter les représentations imaginaires du travail à sa réalité tangible. Enfin, les médias, omniprésents, transmettent des images du travail idéalisées ou dramatisées, participant ainsi à la construction de l'identité professionnelle des jeunes (Allard, Ouellette, 1995).

La dernière dimension, psycho professionnelle, s'attarde sur des processus plus internes, propres à l'individu lui-même. L'identité personnelle, tout d'abord, se construit progressivement au fil de stades de développements essentiels : confiance en soi, autonomie. Un jeune ayant traversé avec succès ces étapes disposera de ressources psychologiques importantes pour affronter les défis professionnels (Allard, Ouellette, 1995). Parallèlement, l'identité professionnelle se forge autour de plusieurs étapes: identification précoce à des figures professionnelles, acquisition de compétences fondamentales d'organisation et de travail, engagement progressif dans un domaine d'activité. Cette construction progressive conditionne fortement la capacité à s'insérer durablement dans un univers professionnel (Allard, Ouellette, 1995).

Ainsi, l'insertion devient un processus multidimensionnel, qui dépasse le cadre économique pour intégrer la construction identitaire. Elle implique une capacité à se situer dans le monde du travail, à y être reconnu, et à se sentir acteur de son propre parcours (Vincens, 1997).

3.3. Le rapport au travail

3.3.1. Sens

S'intéresser au sens que les jeunes donnent au travail apporte un éclairage essentiel sur leurs attentes. Pendant longtemps, le travail a été perçu comme une source de statut social, de stabilité et d'intégration. Aujourd'hui, ce modèle semble en déclin chez les jeunes, qui valorisent désormais l'autonomie, la flexibilité, le bien-être, le sens et l'équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Canivenc, 2024).

Le rapport au travail ne se résume pas à une seule dimension. Il englobe une dimension instrumentale (le travail comme moyen de subvenir à ses besoins matériels), sociale (lieu d'intégration, de reconnaissance et de sociabilité) et symbolique (vecteur d'épanouissement personnel, de réalisation de soi et d'utilité sociale) (Vendramin & Méda, 2010). Ainsi, les jeunes ne rejettent pas le travail en lui-même, mais aspirent à lui donner un nouveau sens.

Cette recomposition du rapport au travail s'inscrit dans une dynamique historique plus large. Dès les années 1970, la vision traditionnelle du travail commence à être remise en cause par de profondes transformations économiques : mondialisation, numérisation, flexibilisation du

marché du travail (Vendramin, 2020). Les parcours deviennent instables, les protections sociales s'affaiblissent, et les entreprises adoptent des formes d'emploi plus souples (télétravail, travail intérimaire, contrat de travail à durée déterminée). Cette flexibilité, même si elle offre de nouvelles marges de manœuvre, engendre aussi une précarisation qui touche particulièrement les jeunes, les femmes et les moins qualifiés. Dans ce contexte, la recherche de sens, d'équilibre et de reconnaissance devient centrale (Vendramin & Méda, 2013).

La persistance du chômage de masse, la dégradation des conditions d'emploi et les transformations technologiques renforcent encore cette remise en cause de la centralité du travail (Vendramin & Méda, 2013). Dès lors, les attentes extrinsèques (salaire, sécurité, reconnaissance) coexistent avec des aspirations intrinsèques de plus en plus affirmées : sens, autonomie, engagement, accomplissement personnel (Vendramin, 2010 ; Canivenc, 2024). Cette articulation traduit une volonté de concilier carrière et bien-être.

Le travail continue à jouer un rôle important pour les jeunes, notamment comme levier d'autonomie. Toutefois, il ne constitue plus le pivot unique de leur identité. Leur rapport au travail s'inscrit dans une vision plus globale de la vie, où priment l'épanouissement personnel, l'harmonie entre les différentes sphères de vie et la qualité des relations humaines (Mercure, 2007). Depuis les années 1990, un glissement des valeurs est observable : la famille supplante peu à peu le travail comme principal repère identitaire. Il est donc possible d'accorder une grande valeur au travail sans en faire le centre de sa vie (Méda & Vendramin, 2013).

La jeune génération redéfinit les contours du rapport au travail. Contrairement à leurs aînés, attachés à la stabilité et à l'emploi à vie, les jeunes recherchent avant tout du sens, de la cohérence et de l'épanouissement. Ils ne se contentent plus d'une rémunération : ils souhaitent être reconnus, autonomes et impliqués dans des projets porteurs de valeurs. Cette posture s'inscrit dans l'émergence des valeurs post-matérialistes, où le travail est un moyen de réalisation mais non l'unique définition de la réussite (Vendramin & Méda, 2010).

Cette nouvelle relation au travail reflète une vision plus polycentrique de l'existence, où le travail cohabite avec d'autres sphères essentielles : famille, loisirs, engagement citoyen. Chacun cherche ainsi à déterminer librement la place qu'il accorde au travail dans son parcours personnel (Vendramin & Méda, 2010). Les jeunes sont aussi moins fidèles à un employeur, mais attendent davantage de respect, de considération et de bonnes conditions de travail. Ce comportement, parfois perçu comme un désengagement, révèle en réalité un refus de la souffrance au travail. Travailler, oui — mais pas à n'importe quel prix (Canivenc, 2024).

Une enquête de l'Institut Montaigne confirme d'ailleurs que le bien-être des jeunes est fortement corrélé à leur satisfaction professionnelle. Le travail conserve donc un rôle intégrateur et de réalisation de soi (Algan, Galland & Lazar, 2025). Loin d'un désengagement pur et simple, cette évolution traduit une volonté d'investissement, à condition que le travail réponde aux aspirations contemporaines : sens, équilibre et qualité de vie.

La crise sanitaire n'a fait qu'amplifier des dynamiques déjà à l'œuvre, notamment les interrogations autour du sens du travail. Longtemps, les individus ont accepté un modèle dit "nordiste", exigeant, hiérarchisé et peu épanouissant. Aujourd'hui, on assiste à un appauvrissement du travail, tant dans son contenu que dans sa reconnaissance. Cette perte de sens se manifeste à travers des démissions, un désengagement croissant et l'émergence de mouvements sociaux (Coutrot & Perez, 2022).

Pour aborder sérieusement cette crise du sens, Thomas Coutrot propose de s'éloigner des représentations classiques qui réduisent le travail à une contrainte ou à une aliénation. Il refuse l'idée du travail comme simple « instrument de torture » ou comme un effort pénible méritant compensation. Selon lui, le travail est une activité par laquelle les individus transforment le monde naturel et social, tout en se transformant eux-mêmes (Coutrot & Perez, 2022).

Le sens du travail se construit à travers les enjeux de transformation qu'il mobilise. Coutrot identifie trois dimensions structurantes : l'impact du travail sur le monde, sa contribution aux normes collectives de vie en société, et ses effets sur l'individu lui-même. Le travail fait sens lorsqu'il est un travail vivant, c'est-à-dire lorsqu'il permet à chacun d'exercer son jugement, sa créativité et son autonomie (Coutrot & Perez, 2022). Il a ainsi du sens : par rapport à une finalité à atteindre dans le monde, par rapport à des valeurs sociales partagées et par rapport à l'accomplissement personnel.

En somme, le décentrement du travail comme valeur centrale constitue un tournant générationnel. Il oblige les entreprises à repenser leurs organisations pour répondre aux aspirations renouvelées portées par la jeunesse, qui attend du travail qu'il fasse sens, qu'il respecte l'humain, et qu'il s'inscrive dans une vision plus équilibrée de la vie.

3.3.2. Attentes

Dans un contexte marqué par de profondes mutations économiques, sociales et technologiques, les jeunes générations abordent le monde du travail avec des attentes qui, bien que souvent perçues comme inédites, s'inscrivent en réalité dans la continuité de transformations déjà amorcées. Leur rapport à l'emploi dépasse désormais la seule recherche de sécurité ou de stabilité financière : il englobe des exigences fortes en matière de sens, d'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, de flexibilité, ainsi que de contribution sociétale (Canivenc, 2024).

Plutôt que de rompre avec les générations précédentes, les jeunes prolongent et intensifient des tendances déjà observées. Leurs attentes s'expriment aujourd'hui avec davantage de clarté et d'exigence, portées par un contexte marqué par un niveau de formation plus élevé, une maîtrise accrue des outils numériques et une incertitude croissante quant à l'avenir. Ils ne rejettent pas le travail en tant que tel, mais remettent en cause sa place prépondérante dans la vie personnelle, préférant l'envisager comme un moyen parmi d'autres d'épanouissement (Canivenc, 2024).

Cette évolution, amorcée depuis plus de deux décennies, a été nettement accélérée par la crise sanitaire, qui a mis en lumière des attentes jusque-là peu exprimées. Les revendications actuelles – telles que le télétravail, la quête de sens, la reconnaissance ou encore la flexibilité – ne constituent donc pas une rupture, mais bien l’approfondissement de dynamiques de fond (Canivenc, 2024).

En somme, les jeunes ne se désintéressent pas du travail, ils souhaitent en réinventer les modalités. Leurs attentes s’articulent autour de l’équilibre de vie, du sens, de la qualité des relations, de l’utilité sociale et de la reconnaissance. Ce n’est pas une crise de l’engagement, mais une transformation des normes et des priorités, qu’il est essentiel de comprendre pour adapter les pratiques managériales à leurs aspirations.

3.3.3. Ce que disent les études

Plusieurs enquêtes et recherches récentes ont permis d’identifier une partie des attentes des jeunes face au travail, mettant en lumière une redéfinition des critères d’attractivité d’un emploi aux yeux des jeunes.

Dès 2007, Patricia Vendramin identifie, dans une enquête menée auprès de plus d’un millier de salariés de moins de trente ans en Belgique francophone, l’importance accordée aux dimensions symboliques et sociales du travail.

Parmi les critères les plus valorisés par les jeunes, on retrouve une bonne ambiance de travail (97,6 %), la possibilité de continuer à apprendre (96,6 %), d’utiliser ses capacités (96,4 %) et d’avoir de l’initiative (95,2 %). De plus, avoir l’impression de réussir quelque chose (93,5 %) et faire quelque chose d’intéressant (92,2 %) montrent que le sens du travail est primordial. La rémunération n’est pas négligée, mais elle se positionne en deuxième plan après ces besoins qualitatifs, bien que 89,9 % des jeunes considèrent qu’il est important de bien gagner leur vie (Vendramin, 2007). Ces résultats sont synthétisés dans le tableau ci-dessous, qui classe les dimensions du travail en fonction de l’importance que leur accordent les jeunes.

Figure 1 : Tableau reprenant les dimensions plus ou moins importantes du travail pour les jeunes interrogés (Vendramin, 2007).

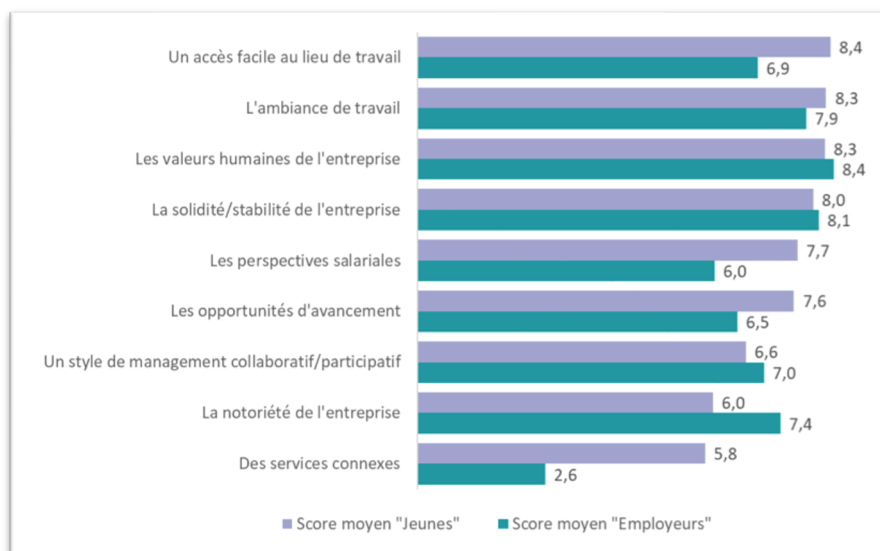
Les dimensions plus ou moins importantes du travail - I			
%	Très important et plutôt important 😊	Sans avis 😐	Plutôt pas important et pas du tout important 😞
<i>Dimension instrumentale</i>			
Bien gagner sa vie	89.9	7.1	3.0
Ne pas risquer le chômage	84.4	12.0	3.6
Avoir des bons horaires	82.0	11.7	6.3
Avoir de bonnes vacances	79.4	14.2	6.4
Être payé en fonction de ce qu'on rapporte	74.8	14.5	10.7
Pouvoir espérer une promotion	67.8	19.4	12.8
<i>Dimension sociale</i>			
Être dans une bonne ambiance de travail	97.6	1.7	0.7
Rencontrer des gens	85.8	8.8	5.4
<i>Dimension symbolique</i>			
Continuer à apprendre des choses	96.6	2.1	1.3
Pouvoir utiliser ses capacités	96.4	2.8	0.8
Avoir de l'initiative	95.2	3.6	1.2
Avoir l'impression de réussir quelque chose	93.5	4.7	1.8
Faire quelque chose d'intéressant	92.2	5.8	2.0
Être bien considéré	89.2	6.6	4.2
Avoir des responsabilités	84.4	10.4	5.2
Faire quelque chose d'utile pour la société, les autres	77.3	18.3	4.4

Cette priorité accordée au sens du travail est confirmée par l'enquête menée par l'INJEP³ en 2023 auprès de 4 500 jeunes Français de 15 à 30 ans. Si 68 % d'entre eux placent la rémunération en tête de leurs priorités, ils soulignent aussi l'importance de l'équilibre vie professionnelle/vie personnelle (52 %) et de l'intérêt du travail (46 %). Ce besoin de sens s'accompagne d'une volonté d'autonomie : 60 % des jeunes souhaitent disposer d'une large autonomie et de responsabilités. Un autre aspect significatif est la préférence des jeunes pour des horaires fixes (58 %) et la possibilité de télétravail (74 %) (Ponton, Saumon, Millot, Hoibian, 2023).

Une étude réalisée par le Forem (2022), qui croise les points de vue de jeunes demandeurs d'emploi et d'employeurs en Wallonie, met également en évidence la place centrale accordée à l'ambiance de travail, à l'accessibilité du lieu de travail et aux valeurs humaines portées par l'entreprise. Les jeunes sont sensibles aux environnements inclusifs et aux styles de management participatif. Les employeurs, de leur côté, perçoivent la stabilité de leur entreprise et leurs valeurs humaines comme des leviers d'attractivité, mais ils sous-estiment parfois l'importance de critères tels que l'autonomie ou les perspectives d'évolution (Le Forem, 2022). Ces écarts de perception sont illustrés dans le graphique ci-dessous, qui compare les réponses des deux groupes à la question des critères d'attractivité d'une entreprise pour les jeunes.

³ L'institut national de la Jeunesse et de l'Éducation

Figure 2 : Graphique représentant les réponses des employeurs (en bleu) et des demandeurs d'emploi (en violet) à la question « *Qu'est-ce qui vous motive à postuler auprès d'une entreprise / Selon vous, quels sont les atouts de votre entreprise pour attirer les jeunes candidat.e.s sortant de l'école (de moins de 30 ans) ?* » (Le Forem, 2022).



Dans la même logique, les jeunes expriment un fort attachement au collectif. Contrairement à l'image souvent véhiculée d'un individualisme croissant, ils valorisent le travail en équipe, la coopération et l'inclusion. L'étude de la Fondation Jean-Jaurès (2021) souligne cette orientation, tout comme celle de l'INJEP qui montre que 59 % des jeunes préfèrent le travail en équipe, contre 54 % des 31-60 ans (Ponton, Saumon, Millot, Hoibian, 2023). Il ne s'agit donc pas d'un repli sur soi, mais d'une volonté d'individuation, c'est-à-dire d'émancipation vis-à-vis des hiérarchies rigides.

Dans cette dynamique, la demande de flexibilité émerge comme une attente centrale. Selon l'INJEP, 74 % des jeunes souhaitent pouvoir télétravailler et 58 % préfèrent avoir des horaires fixes, signe d'un besoin d'organisation stable compatible avec leur vie personnelle. Cette aspiration touche particulièrement les femmes, pour qui le télétravail devient un outil de conciliation (Ponton, Saumon, Millot, Hoibian, 2023).

Berkani (2025) confirme cette tendance et l'étend à une conception élargie de la flexibilité : autonomie dans la gestion du temps et des tâches, parcours professionnels non linéaires, ouverture à des statuts alternatifs comme le freelancing. Cette mutation s'accompagne d'une préférence pour un management par objectifs plutôt que par le contrôle hiérarchique.

Le développement du télétravail incarne cette évolution. Bien qu'il se heurte parfois à une culture d'entreprise encore imprégnée de présentéisme, il devient un critère déterminant pour les jeunes lors des entretiens d'embauche. Kevin Bouchareb, directeur chez Ubisoft, note

d'ailleurs que le télétravail est désormais évoqué au même titre que les valeurs managériales ou l'équilibre de vie (Canivenc, 2024). En 2022, un salarié sur cinq télétravaillait régulièrement, marquant une transformation profonde des modes d'organisation (Canivenc, 2024).

Les jeunes se montrent également conscients des exigences d'un marché du travail instable. La formation continue devient pour eux un enjeu fondamental. Ils perçoivent l'actualisation régulière de leurs compétences comme une condition essentielle de leur employabilité (Berkani, 2025). Cette demande rejoint leur besoin d'autonomie et d'évolution professionnelle dans un environnement changeant.

Sur le plan numérique, leur maîtrise apparente cache parfois des usages inefficaces. Le rapport de l'OCDE⁴ (2015) et les travaux de Canivenc (2024) soulignent que l'intensité d'usage des technologies ne garantit ni compétence ni autonomie. Les jeunes ont donc besoin d'un accompagnement pour faire du numérique un levier professionnel, et non une simple pratique de consommation.

Enfin, la crise sanitaire a renforcé une prise de conscience sur le rôle du travail. Le confinement a révélé l'importance de la santé mentale, de l'équilibre de vie et du bien-être au travail. Cette réflexion, que Kevin Bouchareb qualifie de « pensée YOLO »⁵ traduit une volonté de vivre pleinement, dans un contexte mondial instable (Canivenc, 2024). Déjà dans les années 1990, les enquêtes d'Eurofound montraient une baisse de reconnaissance et d'autonomie dans le travail en France, annonçant une tendance de fond (Canivenc, 2024).

En définitive, la mise en perspective de ces différentes enquêtes, étayée par la littérature scientifique, révèle une convergence autour de plusieurs attentes fortes chez les jeunes : une rémunération juste, des conditions de travail éthiques et motivantes, un besoin d'autonomie, et un fort attachement à l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Les jeunes générations ne rejettent pas le travail, mais souhaitent qu'il s'inscrive dans un cadre plus humain, plus souple, et plus porteur de sens.

3.3.4. Les générations X, Y et Z

Comprendre les attentes des jeunes vis-à-vis du travail suppose de les situer dans un cadre générationnel, tout en gardant un regard critique sur cette notion. Si les générations Y et Z, aujourd'hui majoritairement présentes parmi les jeunes actifs, entretiendraient des rapports spécifiques au travail, le concept même de génération mérite d'être interrogé. Très mobilisé dans les sphères politiques, managériales ou médiatiques, ce concept est aussi fortement critiqué pour son flou théorique et ses usages parfois réducteurs (Ollivier, Tanguy, 2017).

Selon Méda et Vendramin, une génération ne se définit pas uniquement par un critère d'âge, mais aussi par une expérience commune façonnée par des transformations culturelles,

⁴ Organisation de coopération et de développement économiques

⁵ You Only Live Once

économiques, sociales, technologiques et historiques. Les individus d'une même génération ont été socialisés dans des contextes spécifiques qui influencent profondément leur rapport au travail et à l'emploi (Vendramin & Méda, 2010). Ce constat rejoint la réflexion de Karl Mannheim, qui rappelle qu'« *on n'appartient pas à une génération simplement parce qu'on est né la même année, mais parce qu'on partage une identité, un destin commun, une cohésion sociale* » (Mannheim, 1992 ; cité par Canivenc, 2024). Autrement dit, les jeunes d'une même époque partagent des expériences fondatrices qui façonnent leur identité collective.

Le concept de génération est devenu particulièrement à la mode, que ce soit dans les discours culturels, marketing, politiques ou professionnels. Pourtant, jamais les contours de cette notion n'ont été aussi flous. Véhiculant de nombreux clichés et souvent sources de stigmatisation, les définitions associées aux générations restent discutables (Llobet, 2017). Dans cette continuité, Serge Guérin et Pierre-Henri Tavoillot soulignent que chaque nouveauté – qu'il s'agisse d'une innovation, d'un phénomène médiatique ou d'un événement historique – est rapidement érigée en symbole générationnel, sans recul ni rigueur d'analyse. Les médias jouent ici un rôle central dans cette tendance à produire des générations « sur commande » (Guérin & Tavoillot, 2017).

Le monde du travail réunit aujourd'hui quatre générations distinctes : les baby-boomers (1945 – 1960), les générations X (1961 – 1984), Y (1985-1996) et Z (1997, 2010) (Moriez, Gautier, Liottier, 2023). Les repères chronologiques associés à chacune permettent de mieux les situer, même si les délimitations exactes peuvent varier selon les sources (Ollivier, Tanguy, 2017).

Le concept de génération appliqué au travail fait également l'objet de critiques pour son manque de solidité scientifique. Les différences observées entre générations – en matière de reconnaissance, d'équilibre vie pro/perso ou d'engagement – sont souvent modestes ou contradictoires. Elles s'expliquent parfois mieux par le cycle de vie, le contexte professionnel ou l'expérience individuelle que par l'année de naissance. En considérant les générations comme des blocs homogènes, on risque des généralisations abusives qui occultent à la fois la diversité intra-générationnelle et les ressemblances intergénérationnelles (Saba, 2017).

Pour autant, certaines grandes tendances générationnelles se dessinent à travers plusieurs recherches. La génération X, a grandi dans un contexte de crise économique et de chômage de masse. Elle se montre méfiante envers les organisations, accorde de l'importance au diplôme, à la progression de carrière et à l'argent, mais reste peu loyale. Elle valorise l'équilibre vie privée/travail, mais son engagement est souvent calculé : elle reste par nécessité (Ollivier & Tanguy, 2017 ; Moriez, Gautier & Liottier, 2023).

La génération Y souvent perçue comme optimiste, valorise la diversité, l'autonomie, la qualité de vie au travail et le développement personnel. Elle cherche du sens dans ce qu'elle fait, refuse que le travail soit un sacrifice, et aspire à "travailler moins mais mieux" (Ollivier & Tanguy, 2017 ; Moriez et al., 2023).

La génération Z, hyperconnectée et marquée par la crise de 2008 et la pandémie, est à la fois lucide, exigeante et pragmatique. Elle valorise l'équilibre vie professionnelle et personnelle, la stabilité financière, la transparence, le réseau et les relations authentiques. Sensible à l'éthique des entreprises, elle accorde de l'importance à l'employabilité, à la multiplicité des expériences et à la quête de sens. Son engagement, à la fois affectif et calculé, cela va dépendre de l'adéquation entre ses attentes et la réalité du travail (Ollivier & Tanguy, 2017 ; Moriez et al., 2023).

En définitive, si l'approche générationnelle permet de repérer certaines tendances dans les rapports au travail, elle doit être maniée avec prudence (Saba, 2017). Dans cette optique, il s'agit moins de catégoriser que de comprendre comment les jeunes construisent aujourd'hui leurs attentes à l'égard du travail (Vendramin & Méda, 2010 ; Canivenc, 2024).

4. Quelles pratiques managériales ?

L'évolution des attentes des jeunes vis-à-vis du travail constitue un enjeu de plus en plus stratégique pour les entreprises. Recherche de sens, besoin d'autonomie, équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ou encore quête de reconnaissance : ces aspirations redéfinissent les rapports au travail et viennent interroger les modèles traditionnels de gestion des ressources humaines (Canivenc, 2024).

Dans ce contexte, un nouvel enjeu émerge : dans quelle mesure les entreprises prennent-elles en compte ces nouvelles attentes et adaptent-elles leurs pratiques managériales et organisationnelles.

4.1. Les entreprises sont-elles prêtes à accueillir ces nouvelles attentes ?

Face à l'évolution des priorités des jeunes générations, les entreprises se trouvent confrontées à un profond défi d'adaptation. Si le travail conserve une place importante dans l'équilibre de vie, il n'est plus central au détriment des sphères personnelles, familiales ou sociales, qui prennent désormais une importance équivalente (Vendramin, 2007). Cette redéfinition des priorités pousse les jeunes actifs à rechercher une harmonie entre vie professionnelle et vie privée, une exigence largement partagée entre les sexes.

Pourtant, une partie du monde de l'entreprise peine à suivre. De nombreux dirigeants restent désorientés face à cette génération perçue comme moins investie et plus critique envers les modèles hiérarchiques traditionnels. Le rejet des heures supplémentaires non rémunérées et la recherche d'un meilleur équilibre de vie sont souvent mal interprétés, divisant les responsables entre ceux qui y voient un levier de transformation (40 %) et ceux qui craignent un affaiblissement du cadre organisationnel (32 %) (Ipsos, 2023). De plus, les tensions liées au recrutement, notamment autour des attentes salariales, illustrent les difficultés persistantes à répondre à ces nouvelles exigences.

Cependant, des signes d'adaptation émergent. Certaines entreprises amorcent une transition en intégrant des mesures concrètes telles que l'élargissement de la RSE⁶, l'amélioration de la qualité de vie au travail, ou encore la valorisation de l'expérience collaborateur. Ces évolutions, bien qu'inscrites dans la continuité des revendications antérieures, répondent de façon plus ciblée aux attentes de la génération Z, qui cherche du sens, de la reconnaissance, et un cadre de travail plus équilibré (Canivenc, 2024).

D'ici 2030, les générations Y et Z représenteront les trois quarts de la population active (France Travail, 2023), obligeant les entreprises à reconfigurer leurs pratiques si elles souhaitent rester attractives. La généralisation du télétravail, des horaires flexibles ou encore des politiques de bien-être témoigne d'un effort d'adaptation. Toutefois, ces initiatives, encore trop souvent limitées à des effets d'annonce, ne suffisent pas toujours à combler le fossé entre attentes et réalité.

En effet, selon une enquête récente, un tiers des jeunes actifs — notamment dans les grandes entreprises — considèrent que leur employeur ne s'engage pas assez en matière de bien-être au travail. Ce déficit d'investissement, couplé à un manque de reconnaissance hiérarchique, alimente un sentiment de frustration et accentue le décalage entre les ambitions des jeunes et l'environnement professionnel qui leur est proposé (Algan, Galland & Lazar, 2025).

Bien que certains besoins soient partagés, il est important de souligner que chaque individu entretient un rapport unique au travail (Dejoux & Wechtler, 2011).

Les entreprises reconnaissent aujourd'hui que les collaborateurs sont des acteurs essentiels du changement. Les intégrer activement dans les processus décisionnels favorise leur engagement, leur adhésion et une meilleure collaboration. Ces nouvelles approches de gestion du changement se veulent plus flexibles et agiles, afin de répondre aux évolutions rapides et parfois imprévisibles de l'environnement. Elles privilégient les méthodes itératives, l'apprentissage continu et l'ajustement des plans en fonction des retours d'expérience (Attia, 2023).

Par ailleurs, ces pratiques adoptent une vision globale du changement, en tenant compte de l'ensemble du système organisationnel. Elles reconnaissent que toute transformation affecte non seulement les processus, mais aussi la culture, la structure et les individus (Attia, 2023).

Ces évolutions ont instauré une économie de la connaissance, obligeant les entreprises à repenser leur organisation. Ainsi, les tâches routinières et peu qualifiées tendent à disparaître sous l'effet de l'automatisation, entraînant des réductions d'effectifs et de moyens de contrôle, mais favorisant en parallèle l'autonomie, la polyvalence et un gain de productivité (Dietrich, 2018).

⁶ Responsabilité Sociétale des Entreprises

4.2. Les pratiques managériales pour répondre aux attentes des jeunes

Face aux attentes grandissantes des jeunes générations, de nombreuses entreprises entreprennent une transformation de leurs pratiques managériales afin de mieux répondre à ces besoins spécifiques. Il ne s'agit pas de remettre en question l'autorité managériale dans son principe, mais d'en repenser les modalités : les jeunes attendent aujourd'hui un management fondé, entre autre, sur la reconnaissance, l'écoute et l'accompagnement, autant de leviers essentiels pour favoriser leur engagement et leur épanouissement au travail (Algan, Galland, Lazar, 2025).

Ces nouvelles générations aspirent en effet à davantage d'autonomie, de sens et de flexibilité, tout en conservant un cadre structurant. Leur motivation repose sur la qualité des missions qui leur sont confiées, les perspectives d'évolution, ainsi que sur la reconnaissance de leur contribution. Un management de proximité, une communication ouverte et un leadership empathique constituent dès lors des éléments clés pour renforcer leur implication (Dejoux & Wechtler, 2011).

Dans cette perspective, plusieurs auteurs mettent en lumière les leviers managériaux mis en place, ou pouvant être mis en place, par les organisations pour mieux répondre aux attentes des jeunes actifs. Ces adaptations peuvent prendre des formes diverses. Ces pratiques permettent de mieux comprendre comment certaines entreprises tentent de concilier leurs impératifs organisationnels avec les aspirations des jeunes.

4.2.1. La flexibilité du travail

La flexibilité du travail s'impose aujourd'hui comme une attente centrale des jeunes générations, redessinant en profondeur les pratiques managériales.

Parmi les pratiques emblématiques de cette évolution, le télétravail constitue un levier particulièrement plébiscité. Devenu une norme depuis la crise sanitaire, il permet une meilleure gestion du temps, réduit les déplacements et favorise un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle (Boughzala, 2010). Cette organisation offre aux salariés une autonomie accrue, tout en améliorant leur bien-être général. Une étude menée par la Fédération des entreprises de Belgique (2024) montre que 71 % des jeunes actifs souhaitent également bénéficier d'horaires aménageables, afin de concilier au mieux leurs engagements personnels et professionnels.

Dans ce contexte, les entreprises sont invitées à combiner plusieurs leviers : télétravail, horaires flexibles et outils numériques facilitant la collaboration à distance (Circles, 2025). Toutefois, cette transition vers plus de flexibilité s'accompagne de défis, notamment culturels. Comme le souligne Canivenc (2024), le télétravail entre parfois en tension avec des pratiques encore marquées par le présentisme. En 2022, un salarié sur cinq télétravaillait régulièrement, signe d'un changement profond dans l'organisation du travail. Pour accompagner cette mutation, les

entreprises doivent abandonner les logiques de contrôle au profit d'un management fondé sur la confiance et la responsabilisation — une exigence qui peut susciter des résistances internes (Canivenc, 2024).

Ainsi, la souplesse organisationnelle – en matière d'horaires ou de rythme de travail – s'impose également comme un facteur clé. Les jeunes attendent une flexibilité accrue, reflet de leur recherche d'un meilleur équilibre entre vie privée et professionnelle. Leur rapport au travail est d'autant plus influencé par ces conditions que leur niveau de formation est élevé. En effet, les diplômés du supérieur sont généralement plus exigeants quant à l'intérêt des missions, l'autonomie, la reconnaissance ou encore les perspectives de progression (Algan, Galland, Lazar, 2025).

La flexibilité, bien plus qu'un simple avantage, devient une condition d'attractivité et d'engagement durable pour les jeunes générations. En l'intégrant pleinement à leur stratégie de management, les entreprises peuvent renforcer leur capacité à attirer, motiver et fidéliser leurs jeunes talents (Berkani, 2025).

4.2.2. Qualité de vie au travail

Face aux nouvelles attentes des jeunes actifs, la qualité de vie au travail s'impose comme une pratique managériale stratégique. Elle ne constitue plus un simple « bonus » organisationnel, mais bien un outil de gestion des ressources humaines, visant à attirer, engager et retenir les talents.

Parmi les mesures concrètes adoptées, le droit à la déconnexion constitue une avancée notable. Il garantit aux salariés de ne pas être sollicités en dehors des horaires contractuels, leur permettant de préserver un équilibre entre vie professionnelle et personnelle. Certaines entreprises vont plus loin en mettant en place des chartes de déconnexion, visant à encadrer l'usage des outils numériques en dehors du temps de travail (Lextant Avocats, 2023).

Mais cette approche ne saurait se limiter à la déconnexion. Les entreprises peuvent également développer des dispositifs de soutien à la santé mentale et physique, avec pour objectif de réduire le stress, particulièrement élevé chez les jeunes en début de carrière (Circles, 2025). Ces pratiques traduisent une volonté managériale de prendre en charge les facteurs psychosociaux et de créer un environnement de travail plus sain et plus humain.

En résumé la qualité de vie au travail devient une composante essentielle du management contemporain, notamment en réponse aux attentes des jeunes générations. Elle ne se limite pas à une politique de ressources humaines ponctuelle, mais s'inscrit dans une stratégie globale, orientée vers l'épanouissement professionnel durable. Offrir un cadre de travail juste, flexible et stimulant permet non seulement de renforcer l'engagement des jeunes, mais aussi de consolider la performance collective à long terme (Algan, Galland, Lazar, 2025).

4.2.3. Reconnaissance, sens et valeurs

Les jeunes générations expriment une attente forte de reconnaissance, d'écoute et d'accompagnement, éléments clés pour leur épanouissement professionnel (Algan, Galland, Lazar, 2025). Cela implique une transformation profonde des pratiques managériales, fondées désormais sur une logique de réciprocité dans la relation employeur-salarié. Il ne s'agit plus seulement de recruter, mais de séduire, en proposant un environnement de travail porteur de sens, valorisant les compétences et suscitant une implication émotionnelle (Boughzala, 2010).

Cette logique repose sur plusieurs leviers managériaux : définition d'objectifs clairs, communication mobilisatrice, leadership fondé sur le charisme plutôt que l'autorité, et accompagnement individualisé à travers le mentorat. Pour répondre aux attentes des jeunes, les entreprises doivent aller au-delà du discours en mettant en place des conditions de travail concrètes et un management horizontal (Boughzala, 2010).

La plupart des jeunes privilégient un environnement professionnel où l'autonomie, la coopération et la reconnaissance sont centrales. Ils rejettent les hiérarchies rigides et les tâches routinières au profit de missions stimulantes et variées. Cela suppose un management responsabilisant, qui donne du sens au travail dès le recrutement, en assurant une transparence sur les missions et les valeurs de l'organisation (Arnoux-Nicolas, 2019). Loin de se réduire à une question de rémunération, la reconnaissance passe aussi par des gestes simples : remercier, valoriser un effort ou souligner une initiative sont autant d'actes managériaux essentiels à l'engagement (Bia Figueiredo et al., 2012).

En parallèle, les jeunes attendent des perspectives claires d'évolution. Cela nécessite de repenser les parcours professionnels, de proposer un cadre de travail humain et bienveillant, et d'adopter un style de leadership empathique et participatif (Algan, Galland, Lazar, 2025). Le management de proximité devient ainsi un outil d'engagement, fondé sur des échanges réguliers et un soutien individualisé.

Dans cette dynamique, la responsabilité sociétale des entreprises représente un levier stratégique. Elle impose aux organisations d'intégrer des préoccupations sociales et environnementales dans leur stratégie, en cohérence avec leur mission. Cette approche ne peut se limiter à une communication d'image : elle doit se traduire dans des pratiques concrètes, vécues au quotidien par les collaborateurs (Belgium.be, n.d.). Pourtant, en 2023, 51 % des jeunes actifs français jugeaient ces démarches peu sincères, signe d'un déficit de crédibilité (Malakoff Humanis, 2023). Pour rétablir la confiance, les entreprises doivent incarner leurs valeurs et leur raison d'être, sous peine de nourrir la défiance (Canivenc, 2024).

Dans ce cadre, l'expérience collaborateur devient un pilier stratégique du management. Elle renvoie à l'ensemble des ressentis du salarié, de l'intégration à la sortie, incluant les conditions de travail, la qualité du management, la formation et les outils disponibles. Lorsqu'elle est alignée avec la promesse employeur, elle renforce l'engagement et la fidélité (Canivenc, 2024).

Les données le confirment : les entreprises qui investissent dans cette dimension constatent 40 % de turnover en moins, 50 % d'absences en moins, et un chiffre d'affaires doublé par rapport à leurs concurrentes (De Rauglaudre & Renard, 2022).

La communication joue également un rôle central dans ce nouveau modèle. Elle se doit d'être transparente, continue et ouverte, pour impliquer les salariés dans les décisions, renforcer la confiance et donner à chacun un rôle actif dans l'entreprise (Attia, 2023).

L'engagement des jeunes salariés repose ainsi sur trois piliers complémentaires : l'adhésion aux valeurs de l'entreprise, l'implication dans les projets collectifs et l'investissement personnel dans leur mission. Cet engagement, s'il est sincère, se traduit par des effets positifs tangibles : réduction de l'absentéisme et du turnover, amélioration de la qualité, de la productivité et de la satisfaction client. Le salarié engagé devient un véritable ambassadeur de l'organisation (Berkani, 2025).

Pour cela, les entreprises doivent concevoir un environnement de travail juste et stimulant. Cela implique de faire le lien entre qualité de vie au travail et RSE, d'associer les collaborateurs aux décisions, de valoriser les étapes clés de leur parcours (recrutement, intégration, développement), de prévenir les discriminations et d'adapter les règles collectives aux besoins individuels. Le management doit ainsi passer d'une logique d'égalité formelle à une logique d'équité réelle (Canivenc, 2024).

Face à l'évolution des attentes des jeunes, les modèles hiérarchiques traditionnels montrent leurs limites. Les entreprises sont appelées à adopter un management fondé sur la confiance, l'autonomie et la responsabilisation. Ce changement culturel suppose un repositionnement stratégique de la fonction des ressources humaines, qui devient garante de l'équilibre entre les aspirations individuelles et les objectifs collectifs (Berkani, 2025).

4.3. Les limites de ces pratiques

Si les pratiques managériales innovantes visent à renforcer l'engagement et à répondre aux nouvelles attentes des collaborateurs, elles ne sont pas exemptes de limites. Lorsqu'un changement est introduit sans une réelle implication des équipes, son appropriation peut s'avérer difficile. Les salariés non associés aux phases de conception ou de préparation manifestent souvent des résistances, freinant la mise en œuvre. Pour y remédier, il est essentiel de leur laisser une marge d'autonomie, de les inciter à expérimenter, à proposer des solutions, et à construire eux-mêmes de nouvelles manières de faire (Attia, 2023).

Dans de nombreuses organisations, le changement est impulsé de manière descendante par la direction générale. Toutefois, cette approche montre rapidement ses limites : elle peut susciter du rejet ou générer une adhésion de façade sans réelle remise en question des pratiques (Pesqueux, 2024). Une alternative plus efficace consiste à privilégier la co-construction. En impliquant les collaborateurs dès l'amont, cette démarche collaborative favorise

l'appropriation, tout en permettant aux équipes de questionner leurs habitudes, leurs croyances et leurs façons de travailler (Baret, 2023).

Enfin, une autre limite réside dans le décalage entre les discours et les pratiques. De nombreuses entreprises affichent des engagements forts en matière de bien-être, de diversité ou d'équilibre de vie, mais ces promesses peinent parfois à se concrétiser sur le terrain. Ce manque de cohérence alimente la méfiance, particulièrement chez les jeunes générations, sensibles à l'authenticité et à la transparence. Lorsque les actions ne sont pas à la hauteur des engagements annoncés, le lien de confiance avec les collaborateurs peut rapidement se fragiliser (Canivenc, 2024).

5. Synthèse

Les études et la littérature scientifique montrent que les attentes des jeunes générations ont profondément transformé le marché du travail, incitant les entreprises à repenser leurs pratiques organisationnelles et managériales. Ces aspirations redéfinissent la relation au travail et imposent de nouveaux standards aux employeurs.

Contrairement aux générations précédentes, les jeunes actifs n'accordent plus une priorité absolue à la stabilité ou à la progression hiérarchique rapide. Ils valorisent davantage des environnements de travail alignés avec leurs valeurs personnelles, recherchant un emploi porteur de sens, stimulant et humainement enrichissant (Algan, Galland, Lazar, 2025 ; Arnoux-Nicolas, 2019). Leur engagement repose sur la qualité des relations de travail, la reconnaissance, l'autonomie et la possibilité de contribuer à un projet collectif qui fait sens.

Face à ces nouvelles attentes, les entreprises doivent aujourd'hui privilégier des pratiques plus agiles et participatives, reposant sur la confiance, la coconstruction et la responsabilisation des équipes (Boughzala, 2010 ; Canivenc, 2024).

Le télétravail, la flexibilité des horaires et la reconnaissance personnalisée sont devenus des moyens essentiels pour attirer et fidéliser cette nouvelle génération (Fédération des entreprises de Belgique, 2024 ; Berkani, 2025). Le management orienté résultats, l'autonomie dans la gestion des tâches et le mentorat sont désormais des pratiques attendues, en particulier dans les premières années de carrière.

Cependant, l'intégration de ces nouvelles pratiques n'est pas sans difficulté. Elle rencontre des résistances, notamment dans les structures marquées par le culte du présentéisme ou les logiques descendantes de gestion du changement. Les démarches managériales participatives, bien que prometteuses, restent encore peu ancrées dans certaines organisations. Les changements organisationnels exigent du temps, des ajustements et une remise en question des postures managériales classiques (Attya, 2023 ; Baret, 2023 ; Pesqueux, 2024).

Conclusion

Ce mémoire a permis d'explorer comment les attentes des jeunes générations influencent le fonctionnement du marché du travail, tout en incitant les entreprises à adapter en profondeur leurs pratiques organisationnelles et managériales. Les jeunes actifs ne cherchent plus uniquement un emploi stable, mais un environnement professionnel qui donne du sens à leur engagement, respecte leur équilibre vie professionnelle/vie personnelle et valorise leur autonomie, leur créativité et leur besoin de reconnaissance (Vendramin, Méda, 2013).

Contrairement aux générations précédentes, les jeunes diplômés d'aujourd'hui affichent plus clairement leurs aspirations, qu'ils considèrent comme légitimes dans un monde du travail en pleine mutation. Cette recherche de cohérence entre valeurs personnelles et cadre professionnel les amène à privilégier des entreprises qui adoptent des modes de gestion plus horizontaux, participatifs et soucieux de l'humain. Le télétravail, la flexibilité des horaires, l'authenticité managériale ou encore l'engagement sociétal des employeurs deviennent autant de leviers d'attractivité pour cette génération (Algan, Galland, Lazar, 2025 ; Canivenc, 2024 ; Fédération des entreprises de Belgique, 2024).

En ce sens, les attentes des jeunes ne se limitent pas à des préférences individuelles, mais redéfinissent les standards du travail et influencent les dynamiques internes des organisations. Toutefois, ces adaptations rencontrent des résistances puisque la mise en place de pratiques participatives ou de dispositifs de coconstruction suppose un véritable changement de culture organisationnelle, qui ne peut être immédiat ni superficiel (Attya, 2023 ; Baret, 2023 ; Pesqueux, 2024).

Ce travail présente néanmoins certaines limites. L'intégration d'une démarche empirique, par exemple à travers des entretiens ou des questionnaires, aurait permis d'ancrer l'analyse dans des situations concrètes et d'offrir une lecture plus nuancée des trajectoires individuelles, des formes d'engagement ou de désengagement, ainsi que des capacités réelles de transformation des entreprises. Une approche qualitative, centrée sur les récits d'expériences, aurait également permis de mieux saisir les écarts entre les discours managériaux et les réalités vécues par les jeunes dans leur quotidien professionnel. Par ailleurs, le champ d'analyse reste délimité à certaines sources européennes et francophones, ce qui peut restreindre la portée comparative de l'étude. Enfin, l'approche mobilisée, principalement théorique et documentaire, ne permet pas de rendre compte de la diversité des situations selon les secteurs, les territoires ou les profils socioprofessionnels.

En somme, cette recherche met en évidence l'influence croissante des attentes des jeunes sur le marché du travail et souligne la nécessité pour les entreprises de repenser leurs modèles d'organisation et de management. Il ne s'agit plus seulement d'intégrer une nouvelle génération, mais de s'adapter à un rapport au travail en profonde transformation. Ce mémoire constitue ainsi une première étape vers une compréhension plus fine des ajustements nécessaires à une insertion durable et satisfaisante des jeunes dans le monde professionnel.

Bibliographie

- Algan, Y., Galland, O., & Lazar, M. (2025). Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans. Institut Montaigne. <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/les-jeunes-et-le-travail-aspirations-et-desillusions-des-16-30-ans.pdf>
- Allard, R., & Ouellette, J.-G. (1995). Vers un modèle macroscopique des facteurs déterminants de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes. *Carrièreologie*. https://bernard.bianca.pivot.free.fr/Articles/JD/12_allard.pdf
- Arnoux-Nicolas, C. (2019). Donner un sens au travail : *Pratiques et outils pour l'entreprise*. Dunod.
- Attia, I. (2023). Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ? *Question(s) de management* (46), 148-202. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0148>
- Barret, P. (2023). Quelles sont les limites des démarches actuelles en matière de gestion du changement et quelles seraient les nouvelles pratiques ? » *Question(s) de management* (46), 148-202. <https://doi.org/10.3917/qdm.226.0148>
- Beaudry, C. (2009). *Emploi et travail : le grand écart* Par Françoise Piotet. Armand Colin. <https://doi.org/10.7202/038881ar>
- Belgium.be. (n.d.). *Responsabilité sociétale des entreprises*. https://www.belgium.be/fr/economie/developpement_durable/economie_durable/responsabilite_societale_des_entreprises
- Berkani, A. (2025). Explorer la flexibilité des nouveaux modes d'organisation du travail. EMS Éditions.
- Bia Figueiredo, M., Baudoin, E. & Morley, C. (2012). La génération Y dans l'entreprise : *Mythes et réalités*. Pearson.
- Bobillier-Chaumon, M.-É. (2003). Évolutions techniques et mutations du travail : émergence de nouveaux modèles d'activité. *Le travail humain*, 66(2), 161–192. <https://doi.org/10.3917/th.662.0161>
- Bonnet, E., Mazari, Z., & Verley, E. (2018). De la « qualité de l'emploi » au « rapport au travail » des jeunes : des évolutions paradoxales. In T. Couppié, A. Dupray, D. Épiphanie, & V. Mora (éds.), *20 ans d'insertion professionnelle des jeunes : entre permanences et évolutions* (1-). Céreq. <https://doi.org/10.4000/books.cereq.2548>
- Boughzala, I. (2010). Comment intégrer la génération Millennials à l'entreprise ? https://www.researchgate.net/profile/Imed-Boughzala/publication/49137833_Comment_integrer_la_generation_Millennials_a_l'entreprise/links/5715561608ae1a840264f96b/Comment-integrer-la-generation-Millennials-a-l'entreprise.pdf

- Bourdieu, P. (1984). *La jeunesse et la question sociale*. Homme Moderne. <http://www.homme-moderne.org/societe/socio/bourdieu/questions/jeuness.html>
- Canivenc, S., & Cahier, M.-L. (2024). *Les jeunes, des travailleurs comme les autres : Comment les entreprises peuvent-elles mieux répondre aux attentes des salariés ?* Presses des Mines - Transvalor. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3796592>
- Circles. (2025). *Génération Z au travail : répondre aux nouvelles attentes et défis*. <https://www.circles.com/fr/ressources/adresser-l-equilibre-vie-pro-perso-et-bien-etre-des-jeunes-generations>
- Coutrot, T., & Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail: Une aspiration révolutionnaire*. Éditions du Seuil.
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0227>
- De Rauglaudre, A., & Renard, M. (2022). Chapitre 4. L'expérience collaborateur devient incontournable. Dans *L'expérience collaborateur : Engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail* (pp. 63-83). Dunod. <https://shs.cairn.info/l-experience-collaborateur--9782100834921-page-63?lang=fr>
- Dietrich, A. (2018). Chapitre 2. Les mutations du travail. *Management des compétences* (p. 29-43). Vuibert. <https://doi.org/10.3917/vuib.dietr.2018.01.0029>
- Dupont, N. (2014). Jeunesse(s). *Le Télémaque*, n° 46(2), 21-34. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/tele.046.0021>
- Fédération des Entreprises de Belgique. (2024, 29 octobre). *71 % des jeunes désirent un travail avec des horaires flexibles*. <https://www.vbo-feb.be/fr/communiques-de-presse/71-des-jeunes-desirent-un-travail-avec-des-horaires-flexibles/>
- Fondation Jean-Jaurès. (2024). *Les jeunes et l'entreprise, vague 4*. <https://www.jean-jaures.org/publication/jeunes-et-entreprises-vague-4/>
- Fouquet, A. (1995). Travail, emploi, activité : Que partager ? *Autres Temps*, 17-24. Persée <https://www.persee.fr>.
- Fournier, G. (2002). L'insertion socioprofessionnelle : vers une compréhension dynamique de ce qu'en pensent les jeunes. *Carriérologie – Revue francophone internationale*, 8(3-4), 679–698. https://www.carrierologie.uqam.ca/wp-content/uploads/2015/11/volume08_3-4-06_fournier.pdf
- France Travail. (2023). *Génération Z : leurs attentes vis-à-vis du marché du travail*. <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2023/generation-z--leurs-attentes-vis-a-vis-du-marche-du-travail.html?type=article>

- Giret, J. F., Nauze-Fichet, E., & Tomasini, M. (2006). Le déclassement des jeunes sur le marché du travail. *Données sociales*, 307-314.
- Guérin, S., & Tavoillot, P.-H. (2017). *La guerre des générations aura-t-elle lieu ?* Calmann-Lévy.
- Harris Interactive. (2021). *Le cœur des Français*. [https://harris-interactive.fr/opinion_polls/le-coeur-des-francais/:contentReference\[oaicite:5\]{index=5}](https://harris-interactive.fr/opinion_polls/le-coeur-des-francais/:contentReference[oaicite:5]{index=5})
- INEE. (s.d.). *Jeunes / jeunesse*. Réseau interinstitutions pour l'éducation en situations d'urgence (INEE). <https://inee.org/fr/glossaire-ESU/jeunes-jeunesse>
- Ipsos. (2023). *Observatoire sociétal des entreprises – Le rapport au travail de la génération Z*. <https://www.ipsos.com/fr-fr/observatoire-societal-des-entreprises-le-rapport-au-travail-de-la-generation-z>
- Langlois, S. (1985). Les rigidités sociales et l'insertion des jeunes dans la société québécoise. *L'orientation professionnelle*, 21 (2), 48-68.
- Lassus, I., & Giret, J.-F. (2000). *Pour une économie de l'insertion professionnelle des jeunes*. CNRS Éditions. In *Formation Emploi*, 73, 134.
- Le Forem. (2022). *Les attentes des jeunes par rapport à un employeur : Enquête auprès des jeunes demandeurs d'emploi et des employeurs en Wallonie*. Veille, analyse et prospective du marché de l'emploi. <https://www.leforem.be/content/dam/leforem/fr/documents/chiffres-et-analyses/analyses/analyse-enquete-motivation-202209.pdf>
- Le Forem. (2024). *Situation de la demande d'emploi en Wallonie – Bilan 2024*. <https://www.leforem.be/a-propos/espace-presse/communiqués-presse/situation-demande-emploi-wallonie-bilan-2024.html>
- Lenoir, R. (2004). Espace social et classes sociales chez Pierre Bourdieu. *Sociétés & Représentations*, 17(1), 385-396. <https://doi.org/10.3917/sr.017.0385>
- Léonard, D. (2023). Mutations du travail et des emplois. *Enjeux et perspectives pour le travail social*, N° 1-2(1), 114. Cairn.info.
- Lextant Avocats. (2023, 8 février). *Le droit à la déconnexion*. <https://www.lextant-avocats.com/fr/actualites/id-105-le-droit-a-la-deconnexion>
- Llobet, É. (2017). Générations X, Y, Z... L'alphabet d'un concept qui se cherche. *Effeuilage*, 6(1), 36-39. <https://doi.org/10.3917/eff.006.0036>
- Loriol M., Le(s) rapport(s) des jeunes au travail. *Revue de littérature* (2006-2016), INJEP/ Rapport d'étude, février 2017.
- Malakoff Humanis. (2023). *Face aux crises, les Français comptent sur l'entreprise – Baromètre 2023 de l'Institut de l'Entreprise sur la relation des Français à l'entreprise*. <https://newsroom.malakoffhumanis.com/actualites/face-aux-crisis-les->

- Marx, K. (1985). *Manuscrits de 1844* (Éd. J.-P. Lefebvre). Paris : Éditions Sociales. (Œuvre originale publiée en 1844)
- Méda, D. (2010). *Le Travail. une valeur en voie de disparition ? : Une valeur en voie de disparition ?* (Nouvelle édition éd.). Flammarion. <https://doi.org/10.3917/flam.meda.2010.01>.
- Mercure, D. (2007). Les jeunes et le travail : un fait social total. Dans S. Bourdon & M. Vultur (Éds.), *Les jeunes et le travail* (pp. 283–303). Québec : Presses de l'Université Laval.
- Moriez, D.-C., Gautier, É., & Liottier, M. (2023). Sens de l'engagement : une étude des valeurs au prisme de quatre générations. *La Revue des Sciences de Gestion*, 325-326(6), 75-84. <https://doi.org/10.3917/rsg.325.0075>.
- Observatoire de la Société. (s.d.). *À quel âge est-on jeune ?* <https://www.observationsociete.fr/ages/jeunes/a-quel-age-est-on-jeune/>
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). 12. La collaboration intergénérationnelle au service de la performance collective. *Générations Y & Z : Le grand défi intergénérationnel* (p. 225-247). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/generations-y-et-z--9782807307162-page-225?lang=fr>.
- Ollivier, D., & Tanguy, C. (2017). 1. La cartographie générationnelle. *Générations Y & Z : Le grand défi intergénérationnel* (p. 15-32). De Boeck Supérieur. <https://shs.cairn.info/generations-y-et-z--9782807307162-page-15?lang=fr>.
- Paugam, S., 1960-...., sociologue. (2020). *50 questions de sociologie*. PUF. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/2115327>
- Perilleux, A. (2024). *Introduction à l'économie du travail* [Diapositives]. Université Catholique de Louvain-la-Neuve
- Pesqueux, Y. (2024). *Le modèle de l'organisation flexible* (Thèse de doctorat). France. <https://halshs-02675422v2>
- Ponton, C., Saumon, R., Millot, C., & Hoibian, S. (2023). *Les jeunes et le travail en 2023 : Résultats du baromètre DJEPVA sur la jeunesse*. INJEP. https://injep.fr/wp-content/uploads/2023/11/rapport-2023-11-Baro_jeunes_2023_travail.pdf
- Rose, J. (1998). *Les jeunes face à l'emploi*. Paris : Desclée de Brouwer.
- Rose, J. (2018). L'insertion professionnelle : une notion discutée mais robuste. *Céreq Essentiels*, 1(1), 15-19. <https://doi.org/10.3917/esse.001.0015>.
- Roudet, B. (2012). Qu'est-ce que la jeunesse ? *Après-demain*, N° 24, NF(4), 3-4. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/apdem.024.0003>

- Saba, T. (2017). Les valeurs des générations au travail : les introuvables différences. *Gérontologie et société*, 39 / n° 153(2), 27-41. <https://doi.org/10.3917/g1.153.0027>
- Statbel. (2013). *Tendances sur le marché du travail belge (1983–2013)*. Direction générale Statistique – Statistics Belgium. https://statbel.fgov.be/sites/default/files/Over_Statbel_FR/marchetravail_analyse-b_fr.pdf
- Statbel. (2024). *NEET*. <https://statbel.fgov.be/fr/themes/emploi-formation/formation-et-enseignement/neet>
- Trottier, C., Laforce, L., & Cloutier, R. (1997). Les représentations de l'insertion professionnelle chez les diplômés de l'université. In *Formation Emploi*, 58, 61-77.
- Van De Velde, C. (2016) « Les NEET : une déconstruction sociologique », *Bulletin de l'Observatoire Jeunes et Sociétés*, vol.13, n.2, p.18-20.
- Vendramin, P. (2007). *Les jeunes, le travail et l'emploi—Enquête auprès des jeunes salariés en Belgique francophone* (p. 91). Fondation Travail-Université / CSC. <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3352472>
- Vendramin, P., & Méda D. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail? *Sociologies*; (2010). <https://ils.bib.uclouvain.be/global/documents/3385202>
- Vendramin, P., & Méda, D. (2013) « Réinventer le travail » Presses Universitaires de France.
- Vendramin, P. (2020). 8. Le travail, le grand intégrateur ? Dans Sous la direction de S. Paugam 50 questions de sociologie (p. 93-101). Presses Universitaires de France.
- Vincens, J. (1997). L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle. *Formation Emploi*, 60, 21-36.
- Zarca, B. (1992). Mannheim Karl, Le problème des générations. *Revue française de sociologie*, 33(1), 130-135. https://www.persee.fr/doc/rfsoc_0035-2969_1992_num_33_1_4136

