

2021

QUELLES PRATIQUES MANAGÉRIALES POUR ATTIRER ET RETENIR LES (FUTURS) JEUNES TRAVAILLEURS FORMÉS EN BUSINESS/ MANAGEMENT SCHOOL?

Durieux, C., De Ridder, M., Ejzyn, A., Rousseau, A.

INTRODUCTION

Force est de constater que les jeunes sont de plus en plus critiques à l'égard des entreprises et de leur gestion. La vision du travail comme quête de sens est devenue un discours aussi tendance que critiqué, remettant en question les pratiques de nombreuses organisations. Avec un taux de natalité décroissant et une augmentation de l'espérance de vie, la pyramide des âges s'inverse en Europe et crée, sur le marché de l'emploi, une pénurie de jeunes travailleurs ainsi qu'un allongement des carrières. Dans ce contexte, attirer et retenir les jeunes générations sont, plus que jamais, des enjeux de taille pour les organisations.

Cet executive summary présente les résultats d'une recherche menée par la Chaire en Pratiques Managériales Innovantes de l'ICHEC Brussels Management School. L'ambition de celle-ci est de mettre en évidence les pratiques managériales susceptibles d'améliorer l'attractivité et la rétention des jeunes travailleurs sortant d'une formation en business school, permettant aussi de questionner la place du management responsable.

Table des matières

1. Introduction
2. Méthodologie
3. Observations
 - Un manager coach
 - Dialogue et co-création
 - Une autonomie cadrée
 - Reconnaissance et justice
 - Impact et valeurs
4. Quelles pratiques pour attirer et retenir les jeunes ?
5. Ces attentes sont-elles spécifiques aux jeunes ?
6. Le management de demain
7. La Chaire en Pratiques Managériales Innovantes

MÉTHODOLOGIE

Pour répondre à la question de recherche, nous avons, tout d'abord, réalisé une revue de la littérature pour ensuite, collecter des données par interviews collectives appelées focus groups et par questionnaire administré en ligne. 6 focus groups ont été organisés rassemblant d'un côté, le point de vue de 21 jeunes travailleurs, ayant moins de 3 ans d'expérience, en ce compris des étudiants de master et de l'autre, le point de vue de 8 managers. Ensuite, un questionnaire a été ouvert à toute la population active belge et a été complété par 116 personnes venant enrichir nos analyses.

OBSERVATIONS

Notre recherche identifie les attentes des jeunes du monde du travail et la perception de managers d'équipes. Les résultats ont mis en avant des éléments en tension qu'un management responsable se doit d'examiner. Manager de façon responsable, c'est prendre en considération la complexité de l'implémentation de pratiques dans un certain contexte. Ce n'est donc pas la seule responsabilité du manager de s'interroger sur ses pratiques mais c'est bien à l'organisation entière de remettre en question son système de pratiques.

UN MANAGER-COACH

Les managers se sentent concernés par cet enjeu de prendre en compte les attentes des jeunes. Toutefois, les jeunes travailleurs, eux, ne mentionnent que très peu leur manager. La présence d'un manager est justifiée par un besoin de définir des objectifs clairs. Ainsi, la seule relation qu'ils entrevoient avec leur supérieur est une relation de confiance, mais certainement pas de subordination ou de directivité. Son rôle est surtout d'accompagner et de soutenir l'évolution de carrière, de challenger et de responsabiliser. Les managers perçoivent que les jeunes ont d'ailleurs des difficultés à accepter les décisions prises par le top management. Ils auraient besoin d'avoir des explications au sujet de ces décisions pour les comprendre et les accepter. Plus globalement, les managers soulignent que les jeunes ont un nouveau rapport à la hiérarchie, caractérisé par un sentiment d'égalité avec les autres membres de l'organisation.

DIALOGUE ET CO-CRÉATION

Les jeunes aspirent aussi à prendre part aux décisions opérationnelles et s'inscrire dans des processus de co-création. L'équipe est perçue comme un espace de collaboration où la complémentarité des profils est un facteur d'efficacité et de réussite. Motivée par un intérêt commun, l'équipe est basée sur l'entre-aide et une dynamique positive qui peuvent être renforcées grâce à des interactions plus informelles avec les collègues.

ÉLÉMENTS EN TENSION

Les managers ont témoigné de l'importance de co-définir avec les jeunes des objectifs alignés avec leurs aspirations personnelles. Les jeunes ont également mentionné l'importance d'avoir des objectifs clairement définis et d'avoir la possibilité de participer à la définition de ceux-ci. Bien que leurs visions soient donc bien alignées, rien ne garantit qu'il en sera de même entre les aspirations personnelles des jeunes et les objectifs stratégiques de l'organisation. Une tension apparaît entre les attentes personnelles et les attentes organisationnelles à laquelle l'organisation doit faire face.

UNE AUTONOMIE CADRÉE

Les managers sont bien conscients du besoin de confiance, d'apprentissage et de participation des jeunes ainsi que d'une envie de liberté dans le travail. Ils voudraient, selon les managers, se sentir challengés au quotidien. En effet, les jeunes travailleurs souhaitent une liberté dans l'aménagement de leur horaire et de l'exécution des tâches. Nonobstant ce besoin de 'liberté', les jeunes insistent sur la nécessité d'un cadre et d'objectifs clairs pour 'baliser' cette autonomie. Dans cette perspective, leur équilibre vie privée et professionnelle est aussi essentiel à leurs yeux bien que paradoxalement ils estiment devoir être prêts à prester des heures supplémentaires, car c'est cela serait 'attendu' d'eux.

ÉLÉMENTS EN TENSION

S'il est compréhensible que les jeunes veuillent expérimenter leurs compétences récemment acquises et souhaitent participer aux prises de décision pour se sentir acteurs de leur vie professionnelle, il est difficilement acceptable de les laisser apprendre un nouveau métier sans guidance et conseils. Pour le management et équipes RH, il s'agira de réfléchir à articuler encadrement et autonomie, au service de l'apprentissage. De nombreuses personnes ont rappelé l'importance de faire la distinction entre le 1er emploi et ceux qui suivent au sein desquels une certaine expérience transforme le rapport au travail et à l'organisation.

RECONNAISSANCE ET JUSTICE

Les jeunes attendent de l'organisation qu'elle soit cohérente avec le discours qu'elle émet autant en interne qu'en externe. Ils se méfient des beaux discours, notamment en termes de greenwashing. Cet élément reflète une peur de l'abus de valeurs par les organisations chez les jeunes en quête d'authenticité. Dans leur rapport au travail, ils estiment avoir droit à une rémunération juste, c'est-à-dire un package salarial qui reflète la qualité de leur diplôme.

Selon les managers, la question de la reconnaissance, directement liée à la notion de justice, est apparue comme un élément important aux yeux des jeunes. Qu'elle soit financière (conditions de travail) ou non-financière (contenu du job, feedback), les jeunes accordent de l'importance à être reconnus pour leurs compétences et contributions. En quête de cette reconnaissance de la part de leurs pairs, les jeunes y voient un facteur de motivation les poussant à se dépasser afin d'avoir ce potentiel reconnu et d'évoluer professionnellement.

Toutefois, un dissensus est apparu alors que les managers semblaient alignés sur le fait que les jeunes accordent davantage d'importance au sens de leur travail qu'à la rémunération qu'ils perçoivent. Un débat est tout de même apparu sur le décalage qu'il peut exister entre le déclaratif et les faits. Les jeunes insisteraient sur l'importance de la mission et du sens, mais certains managers affirment que dans les faits, ils restent très intéressés par la sécurité de l'emploi, le fait d'avoir un contrat à durée indéterminée et une rémunération qui leur permet de réaliser des projets de vie. C'est pourquoi, si les start-ups et petites structures sembleraient être plus attrayantes aux yeux des jeunes, certains managers soutiennent que les grandes organisations attirent encore largement les jeunes qualifiés par les possibilités de carrière et les conditions de travail qu'elles proposent.

ÉLÉMENTS EN TENSION

A l'heure actuelle, nous constatons une individualisation de la performance et de la relation de travail. Cette orientation répond au besoin exprimé par les jeunes d'être reconnus pour leurs qualités uniques. Mais cela est difficilement conciliable avec le concept de justice qui vise à traiter l'ensemble des personnes de façon équitable et juste. Force est de constater qu'avec la diversité grandissante des profils, la complexité de cet équilibre est pour le manager et les équipes RH de trouver le juste milieu entre reconnaissance individuelle et mise en place de pratiques équitables afin de ne pas reproduire ou créer des inégalités sociales.

IMPACT ET VALEURS

D'après les managers, les jeunes seraient sensibles à la mission de l'organisation qui doit avoir un impact positif sur la société. Par exemple, la finalité de l'entreprise en termes d'impact environnemental est un critère de choix dans la recherche d'un job. L'impact est, selon les jeunes, le fait d'atteindre des résultats concrets et de contribuer à la mission de l'entreprise. C'est aussi par l'apprentissage de nouvelles compétences et afin de se spécialiser et dès lors avoir plus d'impact. L'impact personnel qu'ils ont dans leur travail leur insuffle une certaine confiance en eux et un sentiment d'utilité voire de sens. L'impact que les jeunes travailleurs veulent avoir reflètent souvent leurs valeurs personnelles. Les managers observent que les jeunes sont sensibles à l'adéquation entre valeurs personnelles et la culture organisationnelle. En effet, ils s'identifient à l'entreprise dans le cas où l'organisation ainsi que les collègues sont en accord avec leurs valeurs. Les dimensions sociales et écologiques doivent transparaître dans les valeurs de l'entreprise et doivent se matérialiser dans les actions concrètes de l'organisation vis-à-vis de leurs employés, de leurs clients et autres parties prenantes. Les jeunes se représentent une culture d'entreprise idéale comme promouvant des pratiques innovantes, agiles.

ÉLÉMENTS EN TENSION

Les organisations, dépendamment du contexte dans lequel elles évoluent, se doivent d'articuler les dimensions économique, sociale et environnementale de la performance pour que l'impact qu'elles génèrent soit durable sur le long-terme. Cependant si les valeurs doivent être au cœur de la vision de l'impact et également partagées par chaque membre de l'organisation, une tension apparaît, dès lors, entre impact et valeurs. En effet, ces mêmes valeurs sont donc sujettes à la même priorisation ce qui, à terme, peut porter préjudice à l'implication des travailleurs. Cette réflexion amène la question de savoir à qui ou à quoi revient la responsabilité de prioriser une valeur par rapport aux autres au sein de l'organisation, dans une perspective de management responsable ? De nouveau, des équilibres et compromis seront nécessaires pour combiner à la fois les attentes fortes des individus en termes de valeurs, d'impact, de performance et la complexité du marché dans lequel les organisations évoluent au quotidien.

QUELLES PRATIQUES POUR RETENIR ET ATTIRER LES TALENTS ?

Dans l'ensemble, nous constatons que les représentations des managers quant aux attentes des jeunes générations au travail sont relativement bien alignées aux représentations des jeunes.

A partir de notre analyse des résultats, des pratiques ont été identifiées selon les acteurs qui peuvent les mettre en place. Le tableau ci-dessous synthétise les pratiques mises en avant dans les attentes des jeunes et managers auxquelles nous vous invitons à interroger au regard du contexte de votre organisation :

	Pratiques identifiées par les managers	Pratiques identifiées par les jeunes travailleurs
Top management	Communications (explications des décisions, ambitions, informelles) ; transparence	Processus décisionnel incluant tous employés ; innovation dans les pratiques
	Cohérence entre pratiques et valeurs : 'walk the talk'	
Management intermédiaire	Intelligence collective, co-création, résolution de conflits, feedback continu, pratiques de coaching et de mentorat, management par objectif, développement d'un sentiment d'appartenance (moments d'échange récurrents, promotion du droit à l'erreur et de la solidarité, etc.).	Equipes avec des compétences complémentaires, les pratiques de teambuilding, pratiques liées à la confiance et à l'autonomie dans les tâches
	Délégation, responsabilisation et autonomisation dans l'exécution du travail ; climat de confiance ; développement d'une dynamique positive d'équipe ; reconnaissance	
Équipes RH	Programme d'insertion des jeunes diplômés, onboarding, , flexibilité spatiotemporelle, évaluation des managers intermédiaires.	Package salarial, Pratiques de mobilité interne, pratiques d'arrangement des conditions de travail (ex : télétravail),
	Formation et de développement ainsi que d'accompagnement de carrière ; équilibre vie privée et professionnelle	

CES ATTENTES SONT-ELLES SPÉCIFIQUES AUX JEUNES?

A l'issue de cette recherche, nous constatons, finalement, peu de divergences entre les résultats de notre échantillon global et celui des jeunes travailleurs. Le tableau ci-dessous montre que les éléments importants qui constituent un job idéal pour les jeunes sont relativement similaires à ceux relevés par les travailleurs plus expérimentés. De nombreuses caractéristiques pointées relèvent de ce que l'on retrouve couramment dans la littérature sur l'évolution du rapport au travail dans notre société et sur les évolutions des attentes des personnes envers leurs organisations.

Pratiques Managériales	Jeunes travailleurs (≤ 3 ans)	Travailleurs expérimentés (> 3 ans)	Classement général
Du sens dans son travail	1	1	1
Un équilibre vie professionnelle/vie privée	3	3	2
La flexibilité/autonomie	6	2	3
Les valeurs et mission de l'entreprise	5	4	4
De la reconnaissance	2	5	5
Avoir/être un bon manager	7	6	6
Les challenges	9	7	7
L'environnement de travail	4	8	8
Le package salarial	10	9	9
L'accès à la formation/développement de soi	11	10	10
La possibilité d'évolution de carrière	8	11	11
La stabilité	12	12	12
La mobilité interne/externe	13	13	13
Les infrastructures (crèche, salle de sport etc.)	14	14	14

QUELQUES NUANCES ...

Toutefois, quelques nuances sont à apporter. Tout d'abord, lorsque nous évoquons les jeunes qualifiés au travail, il ne s'agit en réalité pas d'un groupe homogène. Il existe des attentes très différentes entre les jeunes issus de milieux populaires et ceux qui ont un 'filet de sécurité', évoqué comme influençant fortement les attentes des jeunes.

De plus, ces attentes sont aussi liées à leur rapport à la consommation. Si nous avons identifié l'importance du sens et d'une certaine considération des dimensions sociale et environnementale auprès des jeunes, pour de nombreuses personnes, le revenu permettant l'accès à des biens matériels et technologiques reste un critère bien plus important que le travail lui-même. Dans notre enquête empirique, il est difficile de se positionner quant à ces dimensions plus matérialistes.

Dans l'ensemble, notre étude tend à rejoindre la littérature qui démontre que les attentes des jeunes sont finalement les mêmes que celles de l'ensemble des individus, à savoir, qu'ils recherchent « de la sécurité et de l'épanouissement à travers la participation à la vie professionnelle ». Les attentes des jeunes restent « traditionnelles » en étant marquées par « un sens de l'éthique et du devoir, mais aussi d'attentes expressives fortes ».

En bref, nous rejoignons l'idée selon laquelle les jeunes n'ont en fait pas de rapport au travail différent de celui de leurs aînés, si ce n'est peut-être une meilleure lucidité sur les paradoxes du monde du travail actuel.

LE MANAGEMENT DE DEMAIN QUELLES PERSPECTIVES POUR LE MANAGEMENT RESPONSABLE ?

Cette recherche suggère que les pratiques managériales analysées apparaissent « simplistes et cohérentes » - peut-être même peu innovantes. Pourtant, manager de façon responsable est une activité complexe au vu de la difficulté à trouver une articulation entre les dimensions sociale, environnementale et économique. Elle évolue continuellement. Alors qu'en est-il de l'avenir du management dans cette perspective de responsabilité ? A ce dessein, nous proposons des pistes de réflexion visant à tendre vers un management plus responsable et discutons de trois idées : la contextualisation, les tensions et les dynamiques.

1.

Tout d'abord, l'idée de pratiques universellement responsables ne tient pas. Dans une perspective de management responsable, la contextualisation doit mobiliser les parties prenantes en incluant leur participation. La proposition d'utilisation des représentations sociales n'est qu'une possibilité. En effet, d'autres techniques qui incitent à la participation et à l'interdisciplinarité aussi sont de plus en plus communes.

2.

Ensuite, l'existence de tensions présentes au cœur du management responsable. Il serait naïf de croire que la poursuite d'une création de valeur durable pour tous peut se produire sans contradictions. Manager de manière responsable implique de facto des tensions auxquelles les organisations doivent faire face. Le courant dominant en management a tendance à nier cet aspect. De plus, ces tensions inhérentes soulignent certaines compétences managériales requises telles que la réflexivité et de résilience.

3.

Finalement, les dynamiques et leurs temporalités sont aussi de puissants éléments pour comprendre la mise en œuvre des pratiques. Questionner leurs impact et conséquences en prenant en compte la réalité des acteurs rend possible leur ancrage dans le système socio-économique d'aujourd'hui ainsi que celui de demain.

En bref, le management de demain ne sera peut-être pas comme nous l'imaginons aujourd'hui mais nous pouvons tendre à le rendre plus responsable, et en particulier ses pratiques, par de la prise en compte du contexte, des personnes, des tensions et des dynamiques à l'œuvre. Cette recherche nous a donné matière à comprendre l'évolution requise pour réduire l'écart entre discours et la mise en œuvre des pratiques, entre ce qui est dit et ce qui est fait dans une perspective d'économie en transition.



La Chaire en Pratiques Managériales Innovantes de l'ICHEC Brussels Management School a été inaugurée en 2021.

Elle a pour objectif de soutenir les entreprises dans la transformation de leurs pratiques de gestion vers un management responsable et dans le même temps, de renforcer le développement des compétences, aptitudes et connaissances managériales nécessaires pour ce faire, en vue de soutenir les managers d'aujourd'hui et de demain dans leurs missions.

La Chaire ambitionne de promouvoir la performance globale intégrant profit et maîtrise des impacts environnementaux et sociaux pour devenir un pôle de référence dans le domaine de l'innovation dans les pratiques managériales.