

JEUNESSE & ENTREPRISE

LE GRAND DÉSAMOUR?

POSITION

PAPER

LES PROPOSITIONS
DE L'AMCHAM
FRANCE



Introduction

Les grandes entreprises « traditionnelles » ne feraient plus rêver les jeunes ? Trop rigides, bureaucratiques ou avec des modèles de management trop hiérarchisés, elles sont de plus en plus souvent boudées par les nouvelles générations qui semblent avoir des aspirations professionnelles et un rapport au travail différents de celui de leurs aînés.

En quête de **liberté** et de **reconnaissance**, les jeunes forces vives sont bien moins attirées par le facteur 'salaire' ou 'sécurité de l'emploi' que par les **valeurs promues par l'entreprise** (engagements RSE, notamment) par l'ambiance de travail ou encore par la flexibilité offerte par le management. Le prestige et la notoriété des 'grandes' entreprises ne séduisent plus les jeunes candidats comme cela était le cas il y a quelques années encore ; ces derniers sont plus prompts à se tourner, au moins dans un premier temps, vers des postes entrepreneuriaux ou vers des startups, perçus comme plus dynamiques et responsabilisants. Selon les estimations de plusieurs études tel que "Baromètre talents : ce qu'ils attendent de leur emploi" (IPSOS, BCG, Conférence des Grandes Ecoles, 2021), **moins d'un quart des jeunes diplômés envisage de démarrer leur carrière dans une grande entreprise.**

Ce constat inquiétant ne manque pas de questionner les entreprises dites 'traditionnelles' quant à leur image et à leur degré d'attractivité vis-à-vis des jeunes générations qui constituent une part non négligeable des ressources dont elles auront besoin demain pour continuer d'avancer. Par ailleurs, les grands groupes se préparent à des mutations structurelles liées à la transformation profonde des métiers dont une part importante n'existe pas encore (intelligence artificielle, robotique, réalité virtuelle, etc.).

Avec une population vieillissante, la jeunesse va représenter la première force vive des entreprises et il faut se préparer à répondre à leurs attentes. La jeune génération aspire à plus d'équité et a le courage de le réclamer, décider de leur employeur et de dire non. Ce courage se matérialise dans des revendications relevées par des étudiants sur le point d'intégrer le marché du travail. En 2022, les cérémonies de remise des diplômes des Grandes Ecoles ont été marquées par des élèves qui appellent leurs camarades à désertier des emplois "destructeurs" et à ne pas finir comme des "pions du système".

Les étudiants prônent publiquement la prise de conscience écologiste, et refusent de travailler dans des entreprises jugées problématiques par rapport aux enjeux sociaux et environnementaux. Aujourd'hui, les jeunes entrant dans la vie active cherchent s'identifier à leur travail, à y trouver du sens, voire une forme de fierté. Ainsi, ils attendent des entreprises qui les recrutent une 'utilité pour la société', notamment au travers des engagements qu'elles prennent en faveur de la protection de l'environnement ou encore de la lutte contre les discriminations et les inégalités.

Au-delà de l'attraction, la **fidélisation** des jeunes recrues est un enjeu tout aussi crucial. Beaucoup de jeunes actifs considèrent ne pas être 'employés à leur juste valeur' lors de leur premier poste, et aspirent très rapidement à évoluer dans leur entreprise... ou hors de celle-ci. Un environnement de travail **innovant, collaboratif et stimulant**, combiné à des opportunités de **formation continue** et de **progression rapide** font désormais partie des critères incontournables pour fidéliser les jeunes actifs.

Face à ces enjeux structurants pour les entreprises qu'elle représente, l'AmCham publie un Position Paper construit autour du "cycle de vie" des jeunes actifs, de leur formation initiale à leur insertion dans le marché du travail. Dans ce document, l'AmCham met en évidence plusieurs facteurs qui expliquent la façon dont les jeunes perçoivent le monde de l'entreprise. Au delà du constat, l'AmCham propose un premier recensement des initiatives mises en place par des entreprises membres, des programmes publics et privés, afin d'identifier des leviers d'actions concrets pour les entreprises et les pouvoirs publics.

Au travers de ce *position paper*, l'AmCham ambitionne de mettre en lumière cette problématique du "désamour" des jeunes talents pour les grandes Entreprises, d'accompagner les entreprises et les pouvoirs publics dans l'appréhension de cet enjeu majeur pour la compétitivité du pays et de de ses entreprises

Sommaire

I.	Formation initiale et monde de l'Entreprise : où en sommes nous ?	P3
	1. Collège & Lycée : les initiatives des entreprises et du gouvernement pour accompagner l'orientation des élèves et leur faire découvrir le monde de l'entreprise	P3
	2. Supérieur : les partenariats universités- entreprises et les politiques d'orientation professionnelle	P8
II.	Marché du Travail - l'enjeu structurant de l'attraction et de la fidélisation des jeunes générations : quelles initiatives privées et publiques ?	P10
	1. L'attraction des jeunes diplômés	P10
	2. La rétention des jeunes employés	P12
III.	Leviers actionnables	P14
IV.	Recommandations de l'AmCham	P15
V.	Annexes : Initiatives des entreprises membres de l'AmCham	P17

I. Formation initiale et monde de l'Entreprise : où en sommes nous ?

En France, la sensibilisation au monde de l'entreprise et de l'entrepreneuriat a été progressivement mise en place ces dernières années, et ce dès le collège¹. Celle-ci n'est désormais plus l'apanage des études supérieures et est considérée comme une matière concrète, transverse et indispensable pour la préparation des jeunes générations² à l'entrée dans leurs études supérieures puis dans la vie active.

1. Collège & Lycée

Les initiatives des entreprises et du gouvernement pour accompagner l'orientation des collégiens et lycéens et leur faire découvrir le monde de l'entreprise.

Génération	Alpha	Z	Y (Millennials)	X	Boomers
Naissances ³	2013 - présent	1997 - 2012	1981 - 1996	1965 - 1980	1946 - 1964

Afin de préparer au mieux les collégiens et lycéens aux défis du marché du travail de demain, les enseignants doivent correctement appréhender l'environnement socio-économique ainsi que les évolutions de celui-ci. Si les collégiens et lycéens d'aujourd'hui sont les derniers de la Génération Z (les "natifs numériques" ou *Digital Natives*), les prochaines années verront l'apparition de la Génération Alpha, profondément marquée par des évolutions technologiques et sociétales inédites. Leur relation au temps, à l'espace, aux personnes ou à l'information sont autant d'éléments que leur futur encadrement professionnel devra impérativement prendre en compte⁴.

L'intégration progressive des *soft skills* - ou compétences comportementales - dans les

programmes scolaires illustre bien l'appréhension et la prise en compte de ces nouveaux enjeux. Le monde du travail, bouleversé depuis plusieurs années par la révolution numérique, intègre progressivement des profils avant tout capables d'apprendre et de s'adapter rapidement.

Une étude de l'Institut Sapiens⁵ affirme ainsi que les *soft skills* sont devenues les compétences les plus convoitées en entreprise, au-delà des compétences académiques. Ces compétences permettraient d'augmenter l'employabilité des salariés ainsi que leur bonne intégration au sein d'une entreprise. La corrélation entre des dysfonctionnements humains en entreprise et l'absence de *soft skills* est par ailleurs souvent mise en avant.

¹ <https://www.vie-publique.fr/discours/203019-declaration-de-m-emmanuel-macron-president-de-la-republique-sur-une-p>

² <https://www.cairn.info/revue-cahiers-de-l-action-2014-1-page-7.htm>

³ <https://www.beresfordresearch.com/age-range-by-generation/>

⁴ <https://arxiv.org/abs/2202.01422>

⁵ <https://www.institutsapiens.fr/wp-content/uploads/2021/07/Etude-Sapiens-Les-soft-skills-au-service-de-l'employabilite.pdf>

En 2022, le magazine Forbes listait 15 compétences nécessaires à une bonne adaptation / intégration en entreprise :

Soft Skills

- La capacité à proposer des solutions
- La confiance
- L'intelligence émotionnelle
- L'empathie
- La communication
- La gestion du temps
- La gestion du stress
- La créativité
- L'esprit d'entreprendre
- L'audace
- La motivation
- La Vision et la visualisation
- La présence (ou pleine conscience)
- Le sens du collectif
- La curiosité

Exemples de programmes publics et privés

Forts de ce constat, plusieurs programmes gouvernementaux sont aujourd'hui mis en œuvre afin de préparer au mieux les élèves :

- La **Semaine École-Entreprise**⁶ a ainsi vocation à créer des plateformes de dialogue entre élèves et entreprises, notamment à travers l'organisation d'ateliers, de concours de *pitching* ou d'interventions en classe.
- La direction des services départementaux de l'Éducation nationale du Val-d'Oise⁷ participe au développement de la relation Ecole-Entreprise, notamment à travers l'organisation de la **Semaine des familles de métiers du Val-d'Oise**⁸, la **Journée des Métiers de Demain**⁹, ou encore les **Semaines de l'entrepreneuriat féminin**¹⁰, en partenariat avec plusieurs entreprises et associations tel que 100.000 Entrepreneurs¹¹, ou Seinerly lab¹².

⁶ <https://www.education.gouv.fr/semaine-ecole-entreprise-7550>

⁷ <https://www.ac-versailles.fr/ecole-entreprise-95-122322>

⁸ <https://www.ac-versailles.fr/evenement-la-semaine-des-familles-de-metiers-du-val-d-oise-125409>

⁹ <https://www.jmdd-seinerlylab.fr/>

¹⁰ <http://semaines-entrepreneuriat-feminin.fr/>

¹¹ <https://www.100000entrepreneurs.com/>

¹² <https://www.seinerlylab.fr/>

- Afin d'améliorer la connaissance réciproque entre les mondes de l'éducation et de l'entreprise et de favoriser l'insertion des élèves et des étudiants, l'**Académie de Versailles** collabore avec plusieurs institutions, organisations et entreprises privées, tel que la Police nationale, le MEDEF ou encore la SNCF. Par exemple, une convention signée avec Sodexo avait pour but la "coopération permanente et dynamique avec l'académie de Versailles afin de prendre en compte les besoins de formation de l'entreprise, d'assurer l'actualisation des diplômes et la cohérence de l'offre de formation, d'améliorer l'insertion professionnelle des jeunes, et d'accélérer la qualification de ses salariés."¹³
- Dans le cadre des objectifs gouvernementaux de "formation de talents de demain" du plan France 2030, le Ministère de l'Education Nationale a créé le label "**Campus des métiers et des qualifications**"¹⁴ qui regroupe des établissements d'enseignement secondaire et d'enseignement supérieur. Le programme a pour objectif de créer un pôle de formation en synergie avec les politiques territoriales, en identifiant des filières spécifiques correspondant à un enjeu de développement économique.
- Le dispositif **Mini-Entreprise**¹⁵ s'inscrit également dans une pédagogie active, confrontant les élèves à une expérience de montage d'entreprise réelle. À partir de ce programme pédagogique de 30 à 60 heures, les élèves développent plusieurs *soft skills* à l'instar du travail en équipe, de l'organisation du travail ou de la capacité à prendre des décisions. Ce programme leur permet par ailleurs de découvrir concrètement et globalement le monde des entreprises tout en favorisant leur orientation scolaire.



¹³ <https://www.ac-versailles.fr/rerelations-ecole-entreprise-1215961>

¹⁴ <https://www.education.gouv.fr/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications-5075>

¹⁵ <https://www.ac-aix-marseille.fr/presentation-du-dispositif-mini-entreprise-epa-121847>

- L'**Entreprise virtuelle**¹⁶, est un projet de montage d'entreprise dans lequel les élèves se répartissent des métiers et fonctions au sein d'une entreprise fictive. Ils doivent ainsi déclarer leur entreprise, recruter des employés, mettre en œuvre l'activité commerciale ou encore organiser la vie en entreprise. C'est ce que Laurence Hélène et Mathilde Aubry, enseignants-chercheurs à l'École de Management de Normandie, appellent "l'éducation par l'entrepreneuriat"¹⁷.
- Au-delà de ces programmes mis en place ponctuellement, une des premières expériences des jeunes au sein d'une entreprise demeure le fameux **stage de 3ème**¹⁸. Pour les collégiens qui choisissent de faire ce stage au sein d'une entreprise, c'est l'occasion d'y découvrir un métier, de bénéficier d'une expérience immersive et de voir le quotidien de professionnels expérimentés. Cependant, comme le souligne Julien Leclercq, vice-président du Centre des Jeunes Dirigeants d'entreprise, cette initiative pourrait être considérablement optimisée à travers la formation des tuteurs de stage afin que ceux-ci puissent mieux accueillir les jeunes stagiaires. Julien Leclercq insiste également sur la nécessité de lever la pression sur le choix d'une orientation définitive, les jeunes d'aujourd'hui étant susceptibles de vouloir changer de filière ou d'orientation plusieurs fois au cours de leur carrière.



¹⁶ https://www.cairn.info/load_pdf.php?ID_ARTICLE=DBU_FLAVIER_2014_01_0127&download=1

¹⁷ <https://www.cairn.info/revue-entreprendre-et-innover-2019-3-page-22.htm#no18>

¹⁸ <https://www.education.gouv.fr/le-stage-de-3e-8192>

Exemples d'initiatives portées au sein des entreprises membres de l'AmCham

Stage de 3ème

Les entreprises sont la plupart du temps très ouvertes à l'idée d'accueillir des jeunes collégiens stagiaires. Toutefois, plusieurs d'entre elles rencontrent des freins en termes d'accessibilité et de mises en relations avec les collèves. Cette difficulté pousse souvent les entreprises à proposer des stages aux enfants de leurs employés en limitant donc l'accessibilité de ces expériences à d'autres jeunes.

Pour pallier ce frein, certaines entreprises nouent des partenariats avec des collèges ou passent, comme **Johnson & Johnson**, par l'intermédiaire d'associations comme **"Viens voir mon taf"** afin de mettre en binômes les enfants des collaborateurs ou de leurs proches avec des jeunes issus de quartiers prioritaires et d'ouvrir plus largement ces opportunités d'immersions à ces derniers¹⁹.

Contributions à la formation

Conscientes que les *soft skills* font désormais partie intégrante des compétences attendues pour intégrer leurs organisations avec succès, des entreprises comme **Enterprise Holdings** s'associe à des initiatives telle que **"Sport dans la ville"** qui soutient les jeunes des quartiers prioritaires dans leur parcours de réussite²⁰. Au travers d'activités sportives, les jeunes sont invités à développer leurs capacités sur des aspects clés tels que le travail d'équipe, la confiance, la communication, la créativité ou encore la gestion du stress, aujourd'hui très recherchées par les entreprises.

D'autres entreprises comme 3M se mobilisent auprès d'acteurs comme "Universcience Partenaires" afin de

promouvoir auprès des jeunes filles des filières aujourd'hui encore majoritairement occupés par les jeunes hommes (*STEM - science, technology, engineering and mathematics*).²¹ Poursuivant le même objectif, **SAS** a pour sa part développé une initiative interne appelée **"Women Initiative Network"** qui a entre autres pour but de promouvoir la programmation et l'informatique auprès des écoliers, en particulier des filles.

L'**American School of Paris** a lancé le programme **Ethical Entrepreneurship Course** qui permet aux lycéens d'être confrontés au monde réel de l'entreprise, à travers des exercices et cas d'études supervisés par des représentants d'entreprises spécialisés dans la finance, la comptabilité, la gestion de projets, la gestion d'équipes, ou encore l'informatique. L'école propose également un **Leadership Program** qui accompagne les élèves dans le développement de leur esprit critique en s'engageant dans des activités pratiques collectives et en les invitant à répondre à des problématiques d'actualité.

Mini-projets entrepreneuriaux

Au-delà des initiatives gouvernementales mentionnées ci-dessus, il existe peu de projets scolaires de création de "mini-entreprises" soutenus par de grandes sociétés. **Johnson & Johnson** fait partie des entreprises à avoir noué un partenariat avec l'association **"Entreprendre pour apprendre"** afin de proposer des mentorats de groupes de lycéens issus de quartiers prioritaires, en les aidant notamment à répondre à une problématique, à prototyper, ou encore à créer un projet d'entreprise menant à la commercialisation.²²

¹⁹ <https://www.viensvoirmontaf.fr/>

²⁰ <https://www.sportdanslaville.com/en/>

²¹ <https://www.universcience.fr/fr/universcience-partenaires/>

²² <https://www.entreprendre-pour-apprendre.fr/>

2. Supérieur

Les partenariats universités-entreprises et les politiques d'orientation professionnelle

Comme le démontre l'étude de la fondation Jean-Jaurès, BVA et MACIF "Les Jeunes et l'entreprise" (2021), la majorité des jeunes étudiants natifs numériques (Génération Z) se projettent dans une entreprise locale, une start-up ou une entreprise de l'économie sociale et solidaire²³. Au-delà des effets connus de la pandémie, ce nouveau postulat peut notamment s'expliquer par la volonté politique de ces 10 dernières années de promouvoir la culture de l'entrepreneuriat et la création de nouvelles start-ups par les jeunes arrivant sur le marché du travail.

Le gouvernement a créé un environnement réglementaire favorable pour les start-ups notamment à travers des garanties publiques, des réformes de la fiscalité qui ont incité à l'investissement dans l'innovation. Les jeunes actifs sont également accompagnés à travers des subventions et des financements publics issus de la Banque Publique d'Investissement (BPI) ou encore le label French Tech.

Exemples de programmes publics et privés

L'écosystème français des start-ups est en continuel développement et son amélioration passe par le capital humain, notamment grâce à la formation supérieure. Plusieurs programmes ont été mis en place afin de rapprocher les entreprises des établissements supérieurs parmi lesquels :

- Le **Programme Pépite**²⁴ est une initiative du Ministère de l'Enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation. Configurée comme "un agrégateur d'opportunités"²⁵, cette plateforme entre étudiants et entreprises a pour but d'accompagner les projets innovants des "**Étudiants-Entrepreneurs**".
- La plateforme digitale "**1 Jeune 1 Solution**"²⁶ concentre toutes les informations utiles pour les jeunes étudiants en termes d'aides et d'accompagnement concernant par exemple leur orientation professionnelle, la recherche d'un stage ou d'une alternance, ou encore le développement de leur réseau.
- Initiée par le Président Emmanuel Macron, la communauté "**Les Entreprises s'engagent**"²⁷ a pour objectif de renforcer et de pérenniser le lien entre l'État et l'Entreprise, particulièrement en termes de coopération en faveur d'engagements communs. Elle simplifie l'accès à l'information, aux dispositifs d'aides et accompagne le passage à l'action en offrant les outils nécessaires à chaque entreprise pour leur permettre de s'engager pour différentes causes (personnes en situation de handicap, réfugiés, jeunes défavorisés, etc.). Par exemple, cette plateforme propose des accompagnements dans le recrutement de jeunes, l'immersion professionnelle, le mentorat, l'aide à la formation avant l'embauche ou l'accueil de stagiaires.

²³ <https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2021/12/ppt-ok.pdf>

²⁴ <https://www.pepite-france.fr/en/>

²⁵ <https://www.pepite-france.fr/notre-ecosysteme-pepitem-france/>

²⁶ <https://www.1jeune1solution.gouv.fr/>

²⁷ <https://www.lesentreprises-sengagent.gouv.fr/agir-pour/jeunes>

Exemples d'initiatives portées au sein des entreprises membres de l'AmCham

L'accompagnement scolaire et les partenariats avec les universités et écoles

Que ce soit au travers de partenariats ou d'initiatives privées, les entreprises misent beaucoup sur l'accompagnement scolaire des étudiants qui en ont le plus besoin. **Enterprise Holdings** s'est par exemple rapprochée de l'association **Tremplin Handicap**²⁸ avec laquelle le groupe soutient les étudiants handicapés tout au long de leur parcours universitaire en leur proposant du mentorat, des stages, des apprentissages et des possibilités d'obtenir un diplôme. **SAS** propose pour sa part son propre programme "**Student@SAS**" qui offre aux étudiants des formations certifiantes complémentaires dans les technologies avancées telles que la science des données, le *machine learning* et l'intelligence artificielle.

Toujours dans le but de promouvoir *l'esprit d'entreprendre*, 3M a développé le programme **3M Women Leadership Forum** qui offre des bourses aux jeunes filles qui postulent au Master **ESSEC/Centrale Sup'Elec** "Data Sciences &

Business Analytics". **Johnson & Johnson** est pour sa part partenaire de l'**Université de Rouen** et de l'**INSA Rouen-Normandie** et priorise l'accès aux filières STEM aux étudiantes.

L'accompagnement entrepreneurial

Alors que 'entrepreneuriat semble être un moteur important de la jeunesse estudiantine d'aujourd'hui, bon nombre d'entreprises gagneraient à mieux accompagner ou à "incuber" des projets de jeunes "entrepreneurs en herbe" afin de repérer les meilleurs profils, de rester connectées à leurs idées / aspirations mais également de se faire connaître. Dans cette dynamique, **SAS** organise par exemple son **Hackathon** annuel durant lequel de nombreux étudiants et professionnels se réunissent pour collaborer autour d'un projet sociétal en utilisant leur technologie. **Enterprise Holdings** organise pour sa part les **Campus Business Cases** qui invitent à la création de cas d'études en forme de jeux afin de renforcer sa relation et sa collaboration avec les universités et les étudiants de premier cycle.



²⁸ <http://www.tremplin-handicap.fr/>

II. Marché du Travail - L'enjeu structurant de l'attraction et de la fidélisation des jeunes générations : quelles initiatives privées et publiques ?

La jeunesse active d'aujourd'hui paraît en position de force. La révolution digitale et la crise sanitaire ont donné lieu à des changements structurels au sein des entreprises, et le marché fait aujourd'hui face à une pénurie de main d'œuvre et de compétences qui défie fortement les entreprises dans leur capacité à "sourcer" de nouveaux profils. Largement impactée par ces deux dernières années de confinements et de restrictions sanitaires, la Génération Z a commencé à intégrer le marché du travail avec de nouvelles attentes liées au bien-être, à la qualité de vie au travail, ou encore à la recherche d'utilité sociale. La rémunération et le prestige d'une société ne suffisent plus pour convaincre les jeunes d'aller y travailler. Les entreprises sont donc contraintes de revoir profondément leurs stratégies d'attraction, leurs méthodes de recrutement et de fidélisation.

Tout comme une marque commerciale, la 'marque employeur' (*Employer Brand*) vient nourrir l'image de l'entreprise et joue un rôle central dans l'attraction et la rétention des employés. L'employeur élabore et entretient une relation entre la marque interne, visant les salariés, et la marque externe, visant les candidats à l'emploi²⁹. Tim Ambler, *Grand Metropolitan Senior Research Fellow* à la *London Business School* et Simon Barrow, fondateur de *Simon Barrow Associates*, définissent la marque employeur comme "l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques procurés par l'emploi, et identifiés à l'entreprise employeuse"³⁰. Une marque employeur efficace, qu'elle soit interne ou externe, est donc supposée répondre aux attentes et aux aspirations des jeunes diplômés à la recherche d'un emploi.

1. L'attraction des jeunes diplômés

Les stratégies d'attraction comprennent d'un côté la communication et de l'autre les méthodes de recrutement. La communication de l'entreprise doit mettre en avant la marque employeur ; celle-ci comprend la qualité de vie au travail, l'engagement environnemental de l'entreprise ou encore son utilité sociale. Les valeurs, la culture et les objectifs de la société sont au cœur de la stratégie dite "traditionnelle" ; l'entreprise doit également s'adapter à sa 'cible' en ayant notamment une forte présence en ligne et sur les réseaux sociaux afin d'atteindre la génération des natifs numériques.

La Génération Z s'identifie beaucoup au *storytelling* et aux contenus immersifs³¹ proposés par les entreprises. L'approche narrative parle aux jeunes talents surtout lorsque les récits sont réalistes et portés par de "vraies personnes" (et non pas forcément par des célébrités). Par exemple, l'attachement des jeunes aux influenceurs sur les réseaux sociaux s'explique par le caractère très pragmatique et les contenus "amateurs" qui les rends plus réalistes.³²

²⁹ <https://www.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2015-1-page-63.htm>

³⁰ https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf

³¹ <https://isedj.org/2018-16/n3/ISEDjv16n3p45.pdf>

³² <https://www.globenewswire.com/news-release/2015/03/30/1308741/0/en/Deep-Focus-Cassandra-Report-Gen-Z-Uncovers-Massive-Attitude-Shifts-Toward-Money-Work-and-Communication-Preferences.html>

Une présence sur des plateformes telles que LinkedIn ou *Welcome To The Jungle* est par exemple une excellente façon de construire un *storytelling* percutant pour un employeur. L'attraction par "l'immersion" fait également partie intégrante des nouvelles méthodes de recrutement, notamment au travers de la "gamification" qui consiste à ajouter des éléments ludiques typiques du jeu (e.g., l'attribution de points)³³. Autrement dit, un *twist* original, tendance et adapté aux traits de caractères de la nouvelle génération. Le groupe PwC a déjà "gamifié" ses recrutements en développant avec *Games for Business*³⁴ une interface qui demande aux candidats (joueurs) d'effectuer des tâches dans un environnement de travail virtuel³⁵.

Gen Z Word Map

Progressifs	Flexibilité
Lien social	Freelance
Environnement	Réalisme
Natifs Numériques	Espace convivial
Diversité & Inclusion	Entreprise horizontale
Autonomie organisationnelle	Développement professionnel

Exemples d'initiatives portées au sein des entreprises membres de l'AmCham

Au-delà des caractéristiques et des valeurs qui définissent l'entreprise, la marque employeur doit être accompagnée d'une série d'actions concrètes qui prouve, au-delà des effets de communication, l'engagement réel de l'entreprise. En soutenant des valeurs de diversité, d'équité et d'inclusion, **SAS (« Women Initiative Network »)**, **Johnson & Johnson (Women Leadership & Inclusion)** et **3M (3M Women in Data Sciences)**, démontrent par exemple leur engagement tangible en faveur de l'égalité Femme-Homme au travers d'initiatives internes impliquant et mobilisant directement les employés.

Afin de toucher et de convaincre la nouvelle génération ultra-digitalisée, certaines entreprises n'hésitent pas, comme **Johnson & Johnson**, à diffuser des témoignages "bruts" d'employés, à la fois réalistes et sincères, à communiquer sur les réseaux sociaux sur leurs engagements et actions RSE, ou encore à mettre en ligne des Podcasts comme le fait **3M** ("Les Décideurs Engagés")³⁶.

Si ces nouvelles méthodes de communication se répandent très rapidement, certaines entreprises préfèrent toutefois continuer d'utiliser des méthodes plus classiques tels que des webinaires et des forums.

³³ https://www.researchgate.net/profile/Aradhna-Yadav-2/publication/341727724_NEW_AGE_TRANSPORTATION_SYSTEM_FOR_A_SMART_CITY/links/5ed0f40845851529451b89c8/NEW-AGE-TRANSPORTATION-SYSTEM-FOR-A-SMART-CITY.pdf#page=493

³⁴ <https://gamesforbusiness.com/en>

³⁵ <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf>

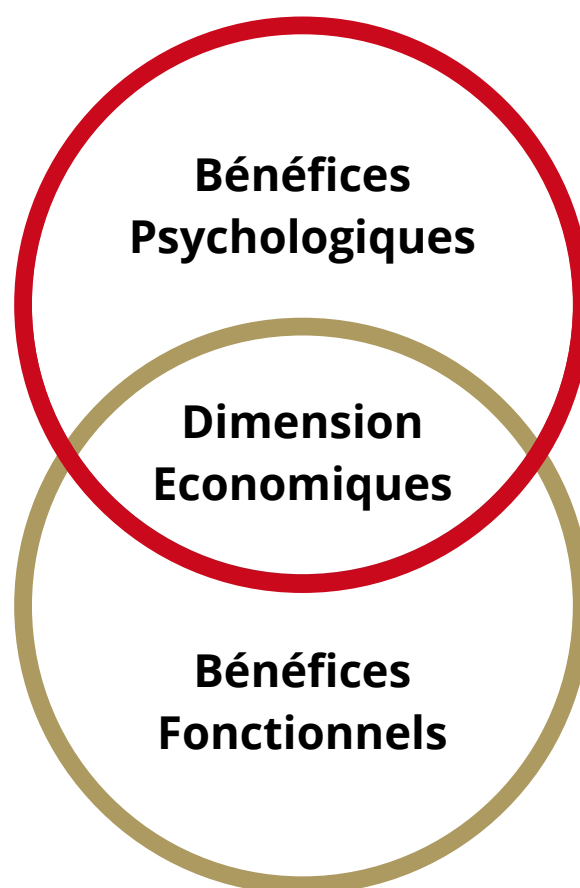
³⁶ <https://www.decideurs-engages.com/>

2. La rétention des jeunes employés

D'après l'étude "Youth Forever" de *The Boson Project* (2021), les jeunes employés sont moins intéressés par un travail en CDI que la génération précédente³⁷. De plus, les techniques de rétention des employés sont remises en cause par l'étude de Mazars "Future of Work : Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?" (2019) qui estime que 50% des jeunes interrogés pensent que "le CDI a vocation à disparaître au profit du CDD et du travail en freelance"³⁸.

L'élaboration d'une marque interne s'inscrit dans la continuité de la marque externe et doit répondre aux attentes des employés, et surtout, aux promesses faites par l'entreprise. Les techniques de rétention pourraient ainsi reposer sur 3 facteurs identifiés dans l'article "*Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding*" de *l'International Journal of Advertising* (2005)³⁹:

- **Les Bénéfices Psychologiques** : Le jeune employé recherche une qualité de vie au travail qui repose notamment sur le bien-être, l'esprit d'équipe, la convivialité des espaces de travail et le respect mutuel entre juniors et seniors. En termes de valeurs sociales, le jeune employé est contre toute forme de greenwashing ou de pinkwashing et s'attend à ce que l'entreprise applique les valeurs qu'elle clame et qu'elle les respecte dans ses engagements sociaux et environnementaux.
- **Les Bénéfices Fonctionnels** : La candidature d'un jeune employé est motivée par sa capacité à appliquer ses connaissances et son implication dans les décisions stratégiques de l'entreprise. Il recherche une organisation du travail plus flexible qui lui permet de s'organiser par rapport aux tâches et non aux heures de travail. Il veut aussi satisfaire ses ambitions de développement professionnel et s'attend à ce que l'employeur lui offre des opportunités de formations et le temps nécessaire pour les suivre.
- **La Dimension Économique** : Le salaire du jeune employé reste également un facteur important.



³⁷ <https://thebosonproject.com/wp-content/uploads/2021/03/LIVRE-BLANC-YOUTH-FOREVER.pdf>

³⁸ https://www.mazars.fr/content/download/999416/52220449/version//file/GenZ_Etude_2019.pdf

³⁹ <https://asset-pdf.scinapse.io/prod/2144643027/2144643027.pdf>

Exemples d'initiatives portées au sein des entreprises membres de l'AmCham

Evolution et satisfaction professionnelle

La satisfaction est un élément clé dans la fidélisation de l'employé qui au-delà des aspects pratiques doit pouvoir se sentir utile, responsabilisé et à sa place. Pour répondre à ces attentes, **Johnson & Johnson** a mis en place un **Shadow Board** qui permet à une vingtaine de jeunes talents de participer directement aux prises de décisions stratégiques de l'entreprise en échangeant régulièrement avec la Présidente et des membres du comité de direction.

L'engagement social et environnemental des entreprises est apprécié par les jeunes, notamment lorsqu'il est aligné avec les problématiques auxquelles ils sont sensibles. Par exemple, **SAS** est acteur majeur du mouvement **Data for Good** qui encourage l'utilisation des données pour "résoudre les problèmes humanitaires liés à la pauvreté, à la santé, aux droits de l'homme, à l'éducation et à l'environnement".

D'autres initiatives telles que les "*grow assignments*" sont également mises en place au sein de nombreuses entreprises afin d'accompagner l'employé dans son évolution professionnelle en échangeant ses tâches avec celle d'un employé d'un autre département, ou en occupant une mission parallèle à temps partiel compatible avec son plan de développement, dans le but d'acquérir une nouvelle expérience et de nouvelles compétences.

Flexibilité au travail

La recherche d'une bonne qualité de vie au travail s'est intensifiée après la pandémie. Afin de répondre aux attentes de ses

employés et rester attractif, **Moody's** a instauré la *Flex Organization* dans ses locaux, afin d'optimiser l'espace de travail et de proposer une plus grande flexibilité, plus adaptée aux besoins d'agilité des jeunes employés.

Le travail "par tâches" semble également séduire de plus en plus de jeunes qui privilégient avant tous les objectifs aux horaires de travail. Ainsi, si elle est encore loin de faire l'unanimité, la semaine de 4 jours est testée dans certaines entreprises qui espèrent pouvoir attirer et retenir encore davantage de jeunes talents.

Diversité, Équité et Inclusion

La diversité, l'équité et l'inclusion font aujourd'hui partie des critères incontournables pour attirer les jeunes générations qui souhaitent évoluer dans un environnement humain, ouvert et pluriel.

Conscient de cet enjeu, **Steelcase** a lancé le programme "**Aware**" dédié à l'inclusion des employés et à l'égalité des chances. **Johnson & Johnson** se concentre également sur les relations intergénérationnelles à travers son programme interne **Future of Work** ou encore le groupe de volontaires engagés dans **Next Generation**, qui se consacrent à mieux inclure les *millennials* au sein de l'entreprise en restant à l'écoute de leurs attentes.

Enterprise Holding a pour sa part mis en place un "**Cultural Compass Committee**" ; ouvert à tous les employés. Ce comité a pour vocation de soutenir des initiatives autour de la diversité et des actions caritatives dans les communautés locales.

Une entreprise est inclusive lorsque ses employés n'ont pas peur d'être eux même et partagent des éléments de leur vie personnelle. D'après **OurOffice**, la gestion de la culture de l'entreprise doit se faire dans une plateforme séparée, qui permet de créer un lien entre l'employeur et l'employé, créant un sentiment d'appartenance tout en préservant la balance entre flexibilité et productivité. OurOffice a donc mis en place "**Culture App**", une plateforme de communication interne sur les sujets de D&I (ouverte 24h/24) et qui permet à chaque collaborateur d'entamer des discussions, de partager leurs vécus, et de proposer des idées dans le but de faire progresser l'entreprise.

III. Nos idées et leviers facilement actionnables à toutes les étapes du cycle de formation et jusqu'à l'entrée dans la vie active

Collège & Lycée

- Optimiser le stage de 3e
- Contribuer à la formation des jeunes (partenariats entreprises/écoles/universités)
- Soutenir et mettre en place des mini-projets entrepreneuriaux

Supérieur

Améliorer:

- L'accompagnement scolaire et les partenariats avec les universités et écoles
- L'accompagnement entrepreneurial

Attraction

- Construire, actionner et soigner la marque employeur
- Adapter et renforcer la stratégie de Communication

Rétention

Mettre l'accent sur:

- L'évolution et la satisfaction professionnelle
- La flexibilité au travail et l'équilibre vie professionnelle vie personnelle
- La diversité, l'équité et l'inclusion

IV. Recommandations

1 Développer les partenariats entre entreprises, écoles, associations, et institutions gouvernementales

L'AmCham recommande aux entreprises de développer ou de renforcer les partenariats avec les associations, les écoles et les universités afin d'accompagner les élèves et les étudiants dans leur formation tout en les préparant au monde de l'entreprise, et ce à travers différents programmes d'entrepreneuriats et de création de projets. L'AmCham invite également le gouvernement français à poursuivre ses initiatives veillant à mettre en relation les écoles et les entreprises, et plus particulièrement le Ministère de l'Education Nationale à mieux valoriser et développer les soft skills dans le programme national. Les membres de l'AmCham encouragent l'élaboration de politiques qui valorisent les parcours d'apprentissage dans les écoles et les entreprises, en privilégiant notamment des partenariats avec des acteurs locaux, en recrutant des apprentis locaux et en accompagnant leur développement dans l'entreprise.

2 Mieux mettre en valeur les initiatives internes des entreprises en matière de DEI

De nombreuses entreprises ont déjà intégré plusieurs initiatives RSE dans leur gouvernance. Toutefois, celles-ci doivent être accompagnées d'une stratégie de communication ciblée et adaptée, afin de porter ses fruits. Les candidats sont notamment très attentifs aux stratégies de Diversité, Equité et Inclusion déployées par les entreprises. L'AmCham recommande donc aux entreprises de mieux mettre en avant leurs initiatives RSE avec transparence et en présentant des preuves tangibles de l'impact de ces actions, tout en développant une marque employeur inclusive et adaptée à la nouvelle génération, pour que chaque collaborateur puisse prendre conscience des initiatives des entreprises. L'AmCham recommande également d'accompagner ces stratégies d'outils digitaux innovants comme la narration immersive ou la *gamification* afin de mieux toucher les jeunes générations.

3 Sensibiliser et former les managers / recruteurs aux nouveaux modes de recrutement et aux questions de diversité et d'inclusion

Afin de mieux susciter l'intérêt des jeunes collaborateurs, l'AmCham recommande aux entreprises de former leurs managers à de nouvelles méthodes de recrutement innovantes telles que l'"Interview with Purpose". L'AmCham recommande aux entreprises de rendre les échanges avec les candidats plus inclusifs, de s'engager à respecter l'égalité des chances, sans distinction de race, d'origine, de religion, de genre ou d'identité de genre, et de mettre en avant ces valeurs sur les plateformes de recrutement (e.g. LinkedIn, Welcome To Jungle).

Au-delà de l'entretien avec les managers, l'AmCham suggère d'organiser des rencontres entre le candidat et l'ensemble de l'équipe, et de le sensibiliser à la vie et à la culture de l'entreprise. L'AmCham recommande également de raccourcir le délais des processus de recrutement, souvent longs et décourageants, en priorisant des recrutements en circuit court, et en améliorant le processus à partir de feedback de jeunes candidats.

4 Offrir des opportunités de développement professionnel

Face à l'impatience des jeunes talents et à leur souhait d'évoluer rapidement, l'AmCham recommande aux entreprises de mettre en place des initiatives de développement professionnel, telles que:

- **Growth Assignments:** Accompagner le jeune employé dans son évolution professionnelle en échangeant ses tâches avec celle d'un employé d'un autre département, ou en occupant une mission parallèle à temps partiel compatible avec son plan de développement, dans le but d'acquérir une nouvelle expérience et de nouvelles compétences.
- **Plateforme sociale inter-filiales:** Créer une plateforme digitale de discussion liant 5 à 8 employés partageant le même poste dans différentes filiales dans le monde ; mettre en place un système de parrainage permettant aux employés d'avoir un mentor travaillant dans une filiale étrangère.
- **Pet Project:** Permettre aux employés de consacrer 15 à 20 % de leur temps de travail à un projet personnel.

L'AmCham recommande aux entreprises d'adapter leur organisation de travail afin de préserver l'équilibre entre la vie professionnelle et privée, à travers notamment des accords de télétravail, une flexibilité des horaires de travail, etc. Les entreprises doivent également faire comprendre aux jeunes les bénéfices d'aller au travail, en les invitant par exemple à des réunions hebdomadaires en présentiel de *icebreaking*.

5 Adapter la rémunération aux dynamiques inflationnistes et à la concurrence

Compte tenu de l'importance du salaire, celui-ci peut être source de désengagement s'il n'est pas en ligne avec les pratiques du marché, comme il peut être source d'attraction et de rétention. Ainsi, l'AmCham recommande aux entreprises de garantir une rémunération évolutive qui tient compte de l'écart salarial avec les autres entreprises, ainsi que de l'impact de l'inflation et de l'évolution du coût de la vie.

6 Impliquer les jeunes dans les prises de décision

L'AmCham recommande aux entreprises d'associer les jeunes collaborateurs aux prises de décisions, en instaurant un système d'écoute et de collecte des idées et propositions des employés, ainsi qu'un réseau d'employé basé sur la collaboration et l'engagement notamment au niveau de la culture de l'entreprise et des principes de D&I. Par exemple au travers de comités représentatifs de jeunes collaborateurs qui pourraient régulièrement participer au processus décisionnel. La mise en place d'un "*enterprise opportunity network*" ou d'un "*shadow board*" peut ainsi contribuer à lutter contre le désengagement des jeunes, tout en rapprochant les équipes de direction des nouvelles générations et en inventant un nouveau modèle de collaboration intergénérationnelle.

V. Annexes

Initiatives des membres de l'AmCham

Partenariat avec
"VIENS VOIR MON TAF"

Johnson & Johnson

1 semaine de stage pour les collégiens.

Partenariat avec
"ENTREPRENDRE POUR APPRENDRE"

Johnson & Johnson

Mentorat d'un groupe de 20 lycéens d'un quartier prioritaire pendant 6 mois, en les aidant à élaborer un dossier commercial.

Initiative privée
WOMEN INITIATIVE NETWORK (WIN)

SAS

Promouvoir la programmation et l'informatique auprès des écoliers, en particulier des filles (e.g., par le biais d'un jeu de codage).

Partenariat avec
"SPORT DANS LA VILLE"

Enterprise Holdings

Soutenir les jeunes des quartiers prioritaires dans leur parcours de réussite.

Accord avec
"UNIVERSCIENCE PARTENAIRES"

3M

Mettre en place des actions visant à promouvoir les STEM (*science, technology, engineering and mathematics*) auprès des écoliers et des lycéens.

Initiative privée
LEADERSHIP PROGRAM + ETHICAL ENTREPRENEURSHIP COURSE

American School of Paris

Organiser pour des lycéens des exercices, cas d'études et activités pratiques sur des problématiques d'actualité, et supervisés par des représentants d'entreprises spécialisés dans différents domaines.

Partenariat avec
**UNIVERSITÉ DE ROUEN
ET INSA NORMANDIE**

Johnson & Johnson

Promouvoir l'accès aux professions STEM pour les étudiantes.

Partenariat avec
"TREMPLIN HANDICAP"

Enterprise Holdings

Soutenir les étudiants handicapés tout au long de leur parcours universitaire en leur proposant un mentorat, des stages, des apprentissages et des possibilités d'obtenir un diplôme.

Initiative privée
STUDENT@SAS

SAS

Un programme dans toute la région EMEA visant à recruter des diplômés de l'enseignement supérieur, à les former et à les faire certifier.

Initiative privée
SAS HACKATHON

SAS

Un Hackathon organisé chaque année. Il est ouvert à un large public, en particulier aux étudiants, et offre une plateforme de mise en réseau.

Initiative privée
**3M WOMEN LEADERSHIP
FORUM**

3M

une bourse qui est offerte aux jeunes filles qui postulent au Master ESSEC/Centrale Sup'Elec "Data Sciences & Business Analytics".

Initiative privée
CAMPUS BUSINESS CASES

Enterprise Holdings

La création de cas d'études en forme de jeux pour faciliter de manière ludique la relation de l'entreprise avec les universités et les étudiants de premier cycle.

Partenariat avec
"YOUTH FOREVER"

Steelcase

Un Think Tank dédié à l'insertion professionnelle des jeunes.

Initiatives privées
**STRATÉGIES DE
RELATIONS PUBLIQUES**

Communication par le biais des médias sociaux, de podcasts, de webinaires, de forums, d'employés travaillant comme professeurs d'université, de recrues de troisième cycle, etc.

Initiative privée **SHADOW BOARD**

Johnson & Johnson

Réunion de 25-30 talents avec le président pour discuter de tous les aspects de la stratégie (flex office, développement de l'e-santé, etc.)

Initiative privée **NEXT GENERATION**

Johnson & Johnson

Un groupe de ressources pour les employés qui se consacre à mieux inclure les *millennials*.

Initiative privée **FUTURE OF WORK**

Johnson & Johnson

Programme dédié aux relations intergénérationnelles (Boomers, Gen X, Gen Y, Gen Z).

Initiative privée **AWARE**

Steelcase

Programme dédié à l'inclusion des employés et à l'égalité des chances.

Initiative privée **FLEX ORGANIZATION**

Moody's

L'optimisation de l'espace de travail pour une organisation flexible adaptée aux demandes et besoins d'agilité des jeunes employés.

Initiative privée **TÉLÉTRAVAIL**

SAS

Signer un accord de télétravail avec les employés qui permette de travailler dans des tiers lieux ou à l'étranger.

Initiative privée **CULTURAL COMPASS COMMITTEE**

Enterprise Holdings

Ouvert à tous les employés, ce comité soutient les initiatives autour de la diversité et les actions caritatives dans les communautés locales.

Initiative privée **DATA FOR GOOD**

SAS

Mis à disposition gracieuse des outils SAS pour des ONG contribuant à la recherche médicale, à la protection de la faune sauvage ou de la biodiversité.

Initiative privée **CULTURE APP**

OurOffice

Une plateforme de communication interne sur les sujets de D&I (ouverte 24h/24) et qui permet à chaque collaborateur d'entamer des discussions, de partager leurs vécus, et de proposer des idées dans le but de faire progresser l'entreprise.



AmCham France

77 rue de Miromensil
75008 Paris, France

www.amchamfrance.org
+33 1 56 43 45 67



CÉLIA BESNIER
Policy Senior Officer
celia.besnier@amchamfrance.org

ZAHIRA BENABDALLAH
Membership & Communications Manager
zahira.benabdallah@amchamfrance.org