

# CE QUE VEULENT (VRAIMENT) LES JEUNES



**MENWAY**  
Groupe

**ICN**  
CREATIVE  
BUSINESS  
SCHOOL  
PARIS · NANCY · BERLIN



# EDITO

« Croire en l'humain comme en l'entreprise, c'est faire en sorte que deux destins compatibles se rencontrent et s'apportent mutuellement. »

La mise en œuvre de ce mantra, qui illustre la mission du [Groupe Menway](#) au quotidien, peut devenir complexe lorsqu'il s'agit d'aborder les jeunes collaborateurs, sources de toutes les attentes et toutes les inquiétudes pour les recruteurs et DRH.

Une génération engagée et curieuse mais exigeante. Indéniablement, les facteurs d'attractivité des entreprises s'en trouvent bousculés.



D'ici 2030, cette génération Z (les jeunes nés entre 1997 et 2010) représentera près d'un tiers des effectifs en entreprise.

Dans le cadre de leur partenariat en faveur de l'emploi des jeunes, le [Groupe Menway](#), sa filiale [Yupeek](#) et [ICN Business School](#) mènent depuis 2 ans un travail prospectif visant à mieux comprendre les attentes des étudiants par rapport au monde du travail.

L'objectif est d'enrichir l'accompagnement que le Groupe propose aux entreprises et faire en sorte qu'il soit toujours en prise avec [la réalité des jeunes générations](#)...

et inversement ! En décembre 2021, une étude de grande ampleur a été menée avec 130 étudiants en dernière année de Master, accompagnés par une dizaine professionnels du Groupe Menway

et 4 professeurs. Donner la parole aux jeunes permet de [mieux comprendre leur vision de l'entreprise idéale](#). Nous en partageons ici les principaux enseignements, avec des suggestions parfois surprenantes, mais toujours concrètes, pragmatiques et qui amènent à réfléchir !

# SOMMAIRE

Marque employeur et  
attractivité: même  
combat ?

Page 4

Qu'est-ce qu'une  
entreprise attractive  
pour les jeunes ?

Page 6

Adieu le salarié idéal !  
Bienvenue au collaborateur 3.0

Page 8

Conclusion

Page 12

3

Un remède face à  
l'artificialisation de  
la marque employeur ?  
Le satisfait ou remboursé !

Page 5

La fidélisation et la rétention  
des talents deviennent-ils par  
conséquent des concepts obsolètes ?

Page 7

Forts de ces conclusions.  
Dessinons ensemble  
l'entreprise idéale !

Page 9

Présentation  
de Yupeek

Page 13



# MARQUE EMPLOYEUR ET ATTRACTIVITÉ : MÊME COMBAT ?

Trop souvent, les entreprises considèrent que travailler sur l'optimisation de la « marque employeur » permettra d'attirer plus aisément les jeunes talents. Pourtant, la marque employeur correspond en réalité à l'image perçue de l'entreprise. Elle est donc à distinguer de l'attractivité.

De son côté, l'attractivité doit plutôt être envisagée comme une variable comportementale, c'est-à-dire l'intention de rejoindre un employeur. Le capital-marque employeur correspond alors au supplément d'attractivité d'un employeur par rapport à un autre pour une offre équivalente. La marque employeur permet de conquérir, fidéliser ou reconquérir les talents.

Elle concerne la réputation, l'image de l'entreprise auprès de ses différentes parties prenantes, spécialement ses collaborateurs et candidats potentiels.

95 % des personnes en  
recherche d'emploi  
recherchent des  
informations sur  
l'employeur auprès  
duquel elles postulent.

ÉTUDE STEPSTONE  
MARQUE EMPLOYEUR, 2020



Celle-ci ne saurait pas se limiter à une série de valeurs autoproclamées. De ce fait, la marque employeur est fragile. Les réseaux sociaux, s'ils sont souvent utilisés pour communiquer sur la marque employeur, contribuent également largement à sa fragilisation et à sa volatilité.

L'identité de l'entreprise doit se construire dans la durée et la cohérence.

Il lui faut un « chef d'orchestre », toujours vigilant, dont l'objectif est de repérer les moindres dissonances.

Cette identité doit reposer sur des éléments tangibles et se construire dans le temps. « Faire de la marque employeur » sans fondement solide, sans socle interne réel et vécu constitue une attirance et un piège fatals.

# UN REMÈDE FACE À L'ARTIFICIALISATION DE LA MARQUE EMPLOYEUR ? LE SATISFAIT OU REMBOURSÉ !

En termes de processus de recrutement, l'innovation prend en compte la technologie mais également l'humain. En effet, via internet, l'entreprise comme le candidat trouvent toutes les informations et les outils nécessaires pour faire connaissance et se sélectionner mutuellement. La sincérité, la coresponsabilité, le co-engagement ne naissent pas des médias sociaux. Les paramètres ne sont plus les mêmes, le temps du candidat dans la même entreprise est plus court.

Le recruteur qui saura accompagner et suivre ce nouveau parcours du candidat se démarquera. Aujourd'hui, les candidats recherchent en effet beaucoup de véracité et d'authenticité : stop au wellness-washing, à l'image de l'entreprise idéale construite pour et par les réseaux sociaux. Les corbeilles de fruits, les babyfoots et les salles de repos ne suffisent pas : « comme on le dit pour l'amour...il n'y a pas de culture d'entreprise mais que des preuves de culture d'entreprise ! ». Cela fait écho à des situations vécues : la réalité de l'entreprise peut être très différente de l'image idéale renvoyée sur les réseaux sociaux.

Le satisfait  
ou remboursé ?

LA solution  
vertueuse.



Les étudiants ont donc proposé le concept du « satisfait ou remboursé ».

Si, pendant la période d'essai, une nouvelle recrue peut apporter la preuve factuelle d'un écart réel entre la réalité vécue en entreprise et le message public envoyé pour séduire les candidats, il peut naturellement mettre un terme à sa période d'essai mais l'entreprise lui verse également une prime de départ ! Cela va dans le sens de la recherche d'authenticité et cela doit se révéler vertueux dans la durée !

# QU'EST-CE QU'UNE ENTREPRISE ATTRACTIVE POUR LES JEUNES ?



La 9e édition de l'étude « Attentes et entreprises préférées des 18-30 ans »\*, réalisée par l'agence de conseil en communication [Epoka](#) et [Harris Interactive](#) auprès de 5 500 étudiants et jeunes diplômés en fin d'année 2021 laisse apparaître que, sans surprise, la crise sanitaire a modifié les critères de choix des étudiants.

En 2022, les jeunes souhaitent avant tout :

- ✓ Travailler sur des sujets à gros enjeux pour aujourd'hui et pour demain (prioritaire pour 41% des sondés)
- ✓ Avoir des missions et des projets variés (37%)
- ✓ Exercer un métier qui a du sens pour eux-mêmes et la société (37%)

Mais l'attractivité se joue aussi sur la flexibilité des horaires, les conditions de travail et la solidité financière de l'entreprise.

En effet,

**77%**

des jeunes interrogés souhaitent d'abord rejoindre des organisations solides financièrement.

Ils sont ensuite

**64%**

à privilégier les organisations qui offrent de la flexibilité en matière d'organisation et d'horaires de travail.

À ce titre,

**57%**

des étudiants et jeunes diplômés d'écoles d'ingénieurs,

et

**66%**

pour ceux de l'université considèrent que les entreprises devraient désormais mentionner systématiquement dans leurs offres d'emploi leur politique en matière de télétravail.

**64%**

pour ceux d'école de management

Et quid de la rémunération dans tout ça ? L'attractivité semble désormais se jouer sur d'autres critères que le salaire ; l'enquête montre en effet que, si l'on demande aux jeunes de choisir entre salaire et qualité de vie, ils choisissent la seconde option !



# LA FIDÉLISATION ET LA RÉTENTION DES TALENTS DEVIENNENT-ILS PAR CONSÉQUENT DES CONCEPTS OBSOLÈTES ?

Que les DRH et dirigeants d'entreprises se rassurent : la conclusion n'est pas si évidente.

L'avis des étudiants d'ICN est d'ailleurs intéressant : ce n'est pas la notion de fidélisation qui devient obsolète, mais plutôt la manière actuelle d'aborder la notion de carrière en entreprise. Les jeunes ne veulent pas d'une carrière ou d'un poste dans une organisation ? La quête de sens est essentielle !  
Proposons-leur une mission avec des enjeux et partageons avec eux la manière dont ils pourront agir sur ces derniers. Et lorsque cette mission sera terminée, il s'agira de la remplacer par une autre dans la même entreprise ou dans une structure différente.

La quête de sens est  
**essentielle !**



La réflexion sur la fidélisation des talents reste donc essentielle ; elle devra intégrer les éléments évoqués ci-dessus qui devront être intégrés afin de :

- Penser la structuration managériale et organisationnelle de l'entreprise.
- Assurer une meilleure communication institutionnelle.
- Construire l'image de l'entreprise.
- Élaborer une stratégie de marketing à destination des jeunes.

# ADIEU LE SALARIÉ IDÉAL ! BIENVENUE AU COLLABORATEUR 3.0

Le concept de salariat n'a cessé d'évoluer et de se modifier depuis son apparition il y a plus de 2 siècles. Corrélativement, la notion de salarié idéal a elle aussi beaucoup évolué. Le salariat en tant que « relation économique et sociale entre un travailleur et un employeur, où le travailleur vend sa force de travail dans le cadre d'un contrat de travail formel ou informel », définit une relation de subordination plus ou moins accentuée qui ne correspond plus à la réalité du travail d'aujourd'hui, et surtout de demain. Il semble préférable d'utiliser le terme de « collaborateur » à celui de « salarié », car pour être « idéal », ce dernier doit pouvoir participer pleinement à la vie de l'entreprise. On peut d'ores et déjà retenir qu'il est difficile d'être à la fois « collaborateur » et « subordonné ».

Concernant le terme « 3.0 », il a été choisi par les étudiants d'ICN pour permettre de dresser le profil utopique du [collaborateur de demain](#). Ce dernier évoluera dans un monde où la révolution numérique qui s'opère aura grandement fait évoluer les méthodes de travail. Nous ne sommes qu'aux prémices de l'utilisation en entreprise des nouvelles technologies telles que l'intelligence artificielle ou le metaverse.

Selon une étude réalisée par [YouGov](#), 26 % des 25-34 ans pensent que le métavers représente l'avenir.



Le collaborateur 3.0 s'inscrit plus que jamais dans un paysage où le progrès technologique est en perpétuelle évolution.

Cela étant, le terme 3.0 ne renvoie pas uniquement à l'émergence continue de technologies digitales et de nouvelles pratiques fondées sur le numérique. Il constitue également une manière « métaphorique » de signifier que l'univers mental du collaborateur doit être malléable (« élastique »), de façon à pouvoir évoluer dans tous types de modèles économiques et entrepreneuriaux, du grand groupe international à la TPE. La notion de « nomadisme intellectuelle » va donc de pair avec celle de « collaborateur 3.0 ».

# FORTS DE CES CONCLUSIONS. DÉSSINONS ENSEMBLE L'ENTREPRISE IDÉALE !

Les 130 étudiants d'ICN ont défini 5 recommandations majeures qui permettent de dessiner l'entreprise idéale susceptible d'attirer les collaborateurs 3.0.

## Recommandation 1

### Transformer le mode de recrutement du collaborateur 3.0

La digitalisation transforme le mode de recrutement du collaborateur 3.0.

Les outils actuels comme  
le CV traditionnel  
ou  
la lettre de motivation  
s'avèrent obsolètes.



Capitalisons davantage sur des outils nouveaux permettant de mettre en exergue les vraies réalisations et réussites, tels que les lettres de recommandations, la présentation de portfolios et de retour d'expérience direct. Développer les outils numériques et digitaux comme la réalité augmentée au sein du processus de recrutement constituerait également un vrai facteur de différenciation. Ainsi, la présence d'un QR code au dos d'une carte de

visite, pourrait par exemple :  
permettre le partage de contact (adresse mail, téléphone, profil LinkedIn...)  
Proposer un référentiel et un programme de formation innovant permettant de dessiner les futurs possibles afin de développer des compétences transversales au service de tous,  
pourrait également constituer un facteur clé de succès de l'intégration du Collaborateur 3.0.

## Recommandation 2

### Organiser différemment le temps et l'espace de travail

Le temps de travail pourrait être transformé de façon à ce que le collaborateur 3.0, puisse définir plus librement son temps de travail. La polymorphose "temporelle" du collaborateur jouerait également un rôle essentiel. Permettre de passer facilement d'une tâche à l'autre et d'un projet à l'autre permettrait un apport intellectuel important et constituerait un avantage considérable dans le partage de connaissance et de méthodologie à la fois pour l'entreprise et ses collaborateurs. Les lieux de travail intègreraient enfin de nouvelles technologies, dans une démarche phygitale.



Au-delà du Flex-office, nous pourrions par exemple imaginer que le collaborateur 3.0 exécuterait certaines tâches via un espace de réunion virtuel, dans une salle virtuelle, basée sur le modèle VR chat, où chaque membre de la réunion serait modélisé grâce à différents avatars 3D personnalisables.

## Recommandation 3

### La culture d'entreprise

La culture d'entreprise recherchée par le collaborateur 3.0, se dessine autour de 4 axes essentiels :

- La durabilité : démarche de responsabilité et développement durable ainsi qu'une démarche éthique.
- La diversité : la polyvalence des profils se complètent (transversalité des compétences sur un pied d'égalité).
- L'agilité : adaptation continue à un environnement qui évolue en permanence.
- L'innovation managériale : orientée vers un système participatif et beaucoup plus horizontal.

## Recommandation 4

### La fin des «décideurs»

L'objectif serait de donner au top management un rôle exclusif de « valideur » plutôt que de « décideur », cela renforcerait le sentiment d'appartenance et d'implication du collaborateur 3.0 dans les différents projets ou missions qui lui seront confiés. Le principe de subsidiarité appliqué au management prendrait ici tout son sens, l'idée étant de déléguer la responsabilité au niveau le plus adéquat. Cela impliquerait donc qu'aucun manager ne puisse effectuer des tâches qui peuvent être prises en charge par ses collaborateurs. La délégation s'en trouverait ainsi inversée : ce sont les collaborateurs qui délégueraient les missions qui dépassent leurs compétences à leur manager.



## Recommandation 5

### La refonte du contrat de travail



Le contrat de travail matérialise un lien de subordination qui devient progressivement incompatible avec les attentes du collaborateur 3.0. Une piste à explorer pourrait donc être de repenser le contrat de travail qui pourrait être remplacé par un contrat de participation, introduisant de nouveaux critères tels que :

- ✓ L'orientation vers l'humain et pas exclusivement vers le résultat;
- ✓ Le principe de solidarité,
- ✓ Le risque acceptable et accepté,
- ✓ L'intérêt commun,
- ✓ La fructification du patrimoine.

# CONCLUSION

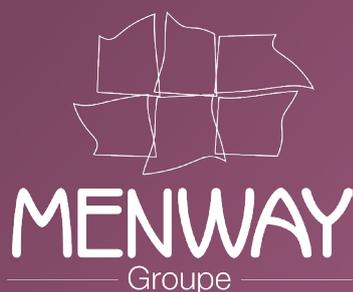
Cette conférence, co-organisée avec ICN Business School, nous aura permis, ainsi qu'aux 80 personnes présentes, d'y voir plus clair sur les tendances actuelles du recrutement ainsi que sur l'attractivité des entreprises. L'étude réalisée par les étudiants a donc mis en lumière plusieurs préconisations pour rester attractif sur le marché de l'emploi. Nous ferons d'ailleurs référence aux 5 recommandations qui sont ressorties de l'étude, notamment à propos des types de contrats, de la modernité des collaborateurs ou encore des nouvelles techniques de recrutement.



La richesse de cette étude réside en effet dans l'implication et le dévouement que les étudiants ont mis dans leur rapport. C'est pourquoi ce travail devrait permettre de mieux comprendre leur vision de l'entreprise idéale ainsi qu'apporter de la nouveauté concernant les méthodes de recrutement et d'attraction des entreprises.

## MERCI À EUX !

Découvrez notre site Internet :



Rejoignez-nous sur :





# L'AGENT DES JEUNES TALENTS

QUI SOMMES NOUS ?

Pour le découvrir,  
c'est par ici



# SOLUTIONS DE RECRUTEMENT ET DE MARQUE EMPLOYEUR

Yupeek, l'expert attractivité et recrutement des jeunes talents,  
depuis 2011

## Recrutement

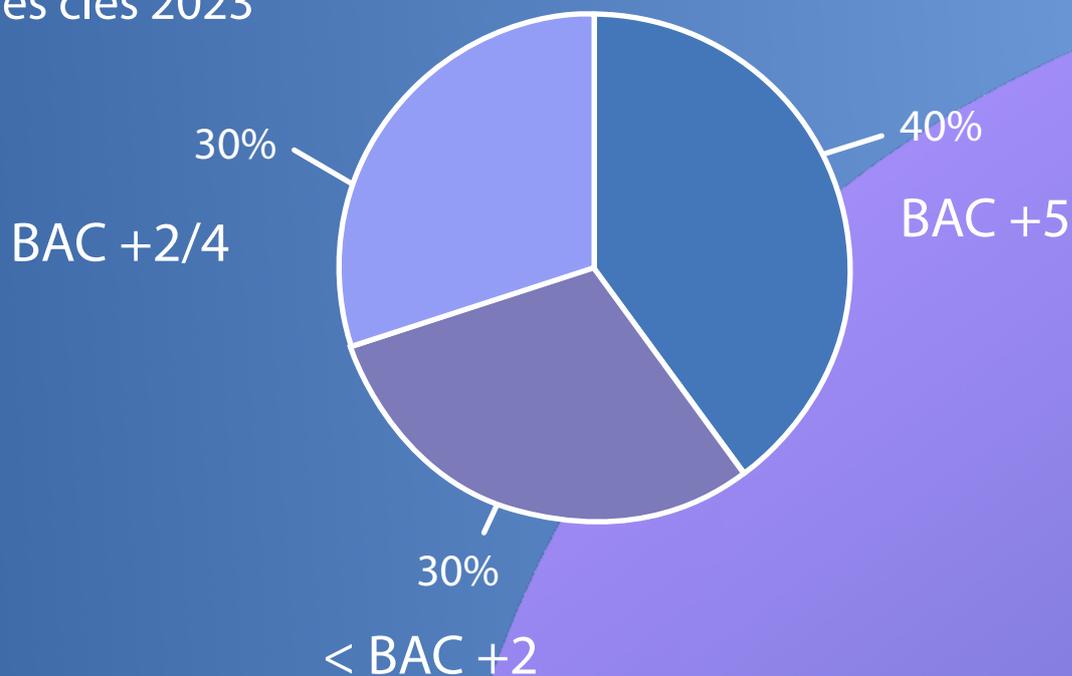
- **Diffusion d'annonces**  
Recrutez facilement  
vos jeunes talents
- **Accompagnement personnalisé**  
Nous maximisons votre visibilité
- **CVthèque**  
Sourcez les  
meilleurs profils
- **Recrutement clé en main**  
Nous dénichons, pour vous, votre  
future pépite !

## Attractivité et marque employeur

- **Page entreprise dédiée**  
Parlez de vous à notre communauté  
de candidats
- **Bannière publicitaire**  
Faites la promotion de vos  
événements
- **Création de contenus  
photos & vidéos**  
Nous vous créons du contenu  
pertinent pour attirer vos jeunes  
talents

# COMMUNAUTÉ YUPEEK

Chiffres clés 2023



**285 000**

Visiteurs en moyenne par mois

**15 000**

Offres diffusées en moyenne par mois



CONTACTEZ NOUS  
[contact@yuppeek.com](mailto:contact@yuppeek.com)  
03 54 44 03 72  
[my.yuppeek.com](https://my.yuppeek.com)

