



## QUÊTE DE SENS AU TRAVAIL : COMMENT ATTIRER LES JEUNES DIPLÔMÉS ?

La période que nous traversons est riche en débats sur la place du travail dans nos vies. Cette interrogation se mue en inquiétude pour les entreprises lorsqu'il s'agit de s'adresser aux plus jeunes générations : comment recruter et conserver des « talents » que l'on dit en questionnement profond, voire en rupture à l'égard du travail ?

Donnant la parole à des jeunes *alumni* de l'École polytechnique et de l'université de Harvard, ce nouveau Doc de La Fabrique de l'industrie propose d'apporter une première pièce au puzzle. En comparant les attentes des jeunes élites françaises et américaines, il identifie ce qui fait – ou non – la singularité des diplômés de grandes écoles françaises dans leur rapport au travail.

### Une différence majeure : un rapport au travail transactionnel d'un côté, relationnel de l'autre

Les *alumni* de Harvard abordent plus facilement le travail comme une transaction, c'est-à-dire un investissement de soi contre de l'argent, alors que les diplômés de Polytechnique insistent davantage sur sa nature relationnelle, se montrant donc plus exigeants quant à la qualité des interactions avec leurs collègues. Ces derniers se distinguent également par leurs attentes élevées concernant l'engagement environnemental de l'entreprise, sujet rarement évoqué côté américain. Les *alumni* de Harvard, eux, s'investissent humainement dans leur vie privée, plusieurs ayant même mentionné le besoin de séparer clairement leur identité professionnelle de leur identité en dehors. Chacun de ces deux partis-pris a ses revers potentiels. Côté américain, cette forme de distance sociale et affective au travail pourrait alimenter le phénomène de la « démission silencieuse ». Côté français, l'espérance d'une richesse affective au travail pourrait augmenter les risques de dissonance cognitive, voire d'un sentiment de trahison.

### Des préoccupations communes de part et d'autre de l'Atlantique

Les réponses récoltées s'avèrent toutefois concordantes sur un certain nombre de points : la conscience de leurs privilèges

éducatifs et sociaux, le profil attendu du manager qui doit combiner implication et lâcher-prise, le souhait d'équilibrer vie professionnelle et vie personnelle ou encore l'aversion à l'égard des lourdeurs bureaucratiques. Rappelons aussi que les *alumni* interrogés sortent d'un parcours scolaire sélectif et exigeant, donnant lieu à une volonté de se dépasser constamment, de sortir de sa zone de confort et de voir les fruits de son action individuelle (*agency*), quitte parfois à reléguer la force de frappe organisationnelle au second plan. Leur socialisation scolaire les prédestine toutefois peu à l'auto-détermination, faisant de ces étudiants des « moutons excellents » de l'aveu même de l'une d'entre elles.

### Peu de traces de radicalité

Tant les *alumni* de l'X que de Harvard ont du mal à définir une liste claire de leurs attentes prioritaires et arborent fréquemment un raisonnement par arbitrage, une logique de pondération entre les critères discutés. En cela, les récits collectés ne corroborent l'idée d'une nouvelle « radicalité » des jeunes élites, pas même du côté français où sont pourtant fréquemment retransmis des discours protestataires tenus par les étudiants de grandes écoles. La quête de sens au travail chez les jeunes élites conserverait ainsi une part de subjectivité. Pour certains, le niveau de rémunération apparaît comme la préoccupation première. Pour d'autres, il s'agit plutôt de la mission de l'organisation ou encore de l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle. Il n'y aurait donc pas « un sens universel » au travail pour les jeunes diplômés mais un patchwork de pratiques qui peuvent en accroître l'attrait, comme la possibilité de travailler en hybride, des tâches variées et à haute valeur ajoutée ou une charge de travail raisonnable.



**DOC N°20** — EN LIBRAIRIE LE 16 MARS 2023

## **Les jeunes élites face au travail** Regards croisés entre Polytechnique et Harvard

Anne-Sophie Dubey, Sonia Bellit



### **Lire ou télécharger** **la Note**

sur le site de la Fabrique



### **Recevoir l'ouvrage** au format papier



### **Télécharger le kit média**

Couverture, logo

### **➔ À propos des auteurs de l'ouvrage**

**Anne-Sophie Dubey** est doctorante en sciences de gestion à l'École polytechnique et chargée d'études à La Fabrique de l'industrie.

**Sonia Bellit** est Docteure en sciences économiques et cheffe de projet à La Fabrique de l'industrie.

### **➔ À propos de La Fabrique de l'industrie**

Laboratoire d'idées, La Fabrique de l'industrie est un lieu de réflexion et de débat sur les enjeux de l'industrie et ses liens avec la société. Elle est présidée par Louis Gallois et Pierre-André de Chalendar.