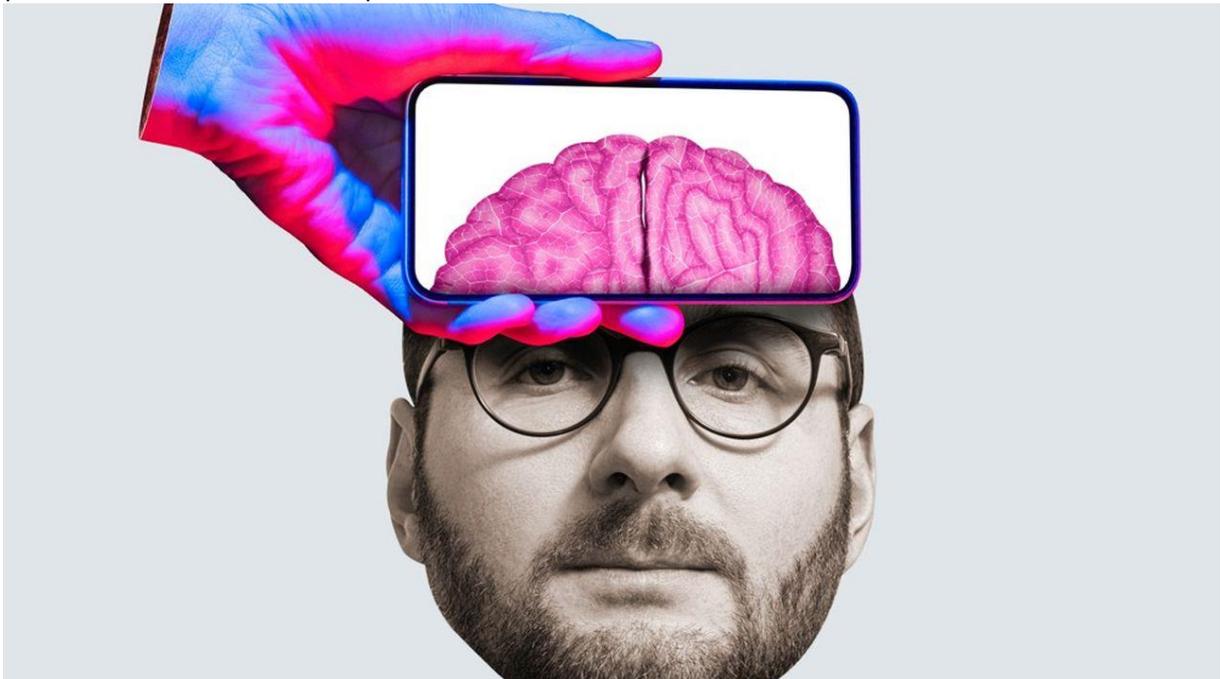


## INTERVIEW

# « Qu'autant de jeunes veulent se reconvertir, oui c'est un problème »

INTERVIEW// « (Re) donner et faire confiance à la jeunesse », c'est l'intitulé d'un nouveau rapport présenté au Sénat le 25 juin par la Fabrique Spinoza. Son fondateur, Alexandre Jost, nous livre ses solutions pour faire de l'entreprise un lieu d'épanouissement pour les jeunes. Et pour lui, ça commence par un droit opposable au stage pour rendre les orientations professionnelles enfin pertinentes.



39 % des 18-24 ans préparent une reconversion professionnelle ou scolaire (contre 20 % pour la moyenne des Français). Alexandre Jost, fondateur de La Fabrique Spinoza, explique les attentes (souvent déçues) de la jeune génération à l'égard du monde du travail. (Getty Images)

Par [Julia LEMARCHAND](#)

Publié le 26 juin 2024 à 17:13

« *La crise politique actuelle est une crise de confiance, notamment de la jeunesse.* » Tel est le diagnostic posé par Alexandre Jost. Ce diplômé de l'Ecole centrale Paris, et de Berkeley, a fondé la Fabrique Spinoza en 2011 un think tank politique qui s'intéresse plus particulièrement à la mesure du bien-être, dans la société et en entreprise. Cet ancien consultant puis directeur au sein de Groupe SOS (voir biographie au bas de l'article) identifie une triple crise de confiance : des jeunes envers les institutions (et les grandes entreprises), des jeunes en l'avenir, et de la société envers les jeunes.

Au-delà du constat, l'étude de 350 pages de la Fabrique Spinoza, présentée au Sénat le 25 juin, brosse le portrait précis et nuancé de la nouvelle génération et formule des propositions pour en faire un moteur des transformations de la société et de l'entreprise. Alexandre Jost nous livre ses réflexions et les propositions issues de ce gigantesque travail (réalisé sur la base de recherche documentaire et scientifique, d'interviews d'experts et spécialistes des neurosciences, entretiens qualitatifs).

***Les Echos START : Dans votre étude, vous montrez que cette génération se sent spéciale, l'est-elle vraiment ?***

**Alexandre Jost :** 86 % des jeunes se considèrent comme une génération à part (étude Ipsos 2021). Alors on pourrait se dire que c'était le cas pour toutes les générations précédentes, mais en fait, ils étaient seulement 12 % à penser cela en 1957 ! Cette nouvelle génération n'est pas « spéciale » seulement en cela, ni parce qu'elle serait une génération angoissée, résignée, ce qui est aussi une réalité. C'est surtout que c'est la partie de la population qui a le sentiment d'isolement le plus poussé, plus que les seniors, et ça c'est nouveau.

***62 % des 'Zoomers' sont convaincus qu'ils peuvent contribuer à forger un monde meilleur. Ce pouvoir de transformation, l'applique-t-elle au monde du travail ?***

Ce qui est certain c'est que les jeunes attendent que l'entreprise s'engage, mais en contrepartie il n'y a pas forcément une grande implication personnelle. Le patron du cabinet de Davidson Consulting nous confiait que seuls 10 % des collaborateurs se connectent chaque trimestre aux comités-impacts pour suivre la transition écologique de l'entreprise, pourtant largement poussée par la nouvelle génération. En fait, cette génération s'engage, mais différemment, plus autour d'un projet que pour une organisation. Rappelons que la part de salariés surinvestis chez les jeunes est plus importante que dans les autres générations au travail. Mais en retour, ces jeunes collaborateurs réclament un autre contrat social au sein de l'entreprise, sinon ils la quittent.

***Quelle est la nature de ce nouveau contrat que les Zoomers appellent de leurs vœux dans l'entreprise ?***

Pour eux, le travail doit d'abord être un lieu d'épanouissement, pas d'obéissance. Et ce, même si le contrat de travail comporte bel et bien un lien de subordination, soit dit en passant. Pour eux, ce n'est pas un lieu à part avec des codes à observer, mais un lieu où on peut être soi-même, presque comme à la maison...

Exit les bureaux individuels statutaires qui, en fonction du nombre de fenêtres, disent où vous vous placez dans la hiérarchie. Un des points centraux, c'est le désir d'horizontalité, de voir son avis pris en compte, de peser sur les décisions. Les Z sont 42 % à vouloir faire partie de la gouvernance de l'entreprise contre 32 % pour la génération Y. En échange de leur investissement, ils demandent une hyperflexibilité. Plus de deux-tiers (67 %) des jeunes aimeraient pouvoir bénéficier d'un congé d'un an pour faire 'autre chose' tout en étant rémunérés.

***De quoi dérouter les managers... qui sont donc sûrement preneurs de vos recommandations concrètes pour gérer ces attentes. Que pouvez-vous leur dire ?***

Je parlerais de trois choses très concrètes. D'abord les fameux 'feedbacks'. En France, on a un sens critique très développé, ce qui conduit les managers à se concentrer trop souvent sur les retours négatifs. Sauf que, d'après les neurosciences, il faudrait trois feedbacks positifs pour un feedback négatif pour garder une humeur positive au travail. Or en France, les ratios sont plutôt dans l'autre sens. Ensuite, il faut des récompenses plus fréquentes, inattendues, imprévisibles, comme on peut en voir dans les jeux vidéo ou sur les réseaux

sociaux. Ces récompenses ne sont pas forcément financières, cela peut être un remerciement, une valorisation du travail réalisé... Cette intelligence émotionnelle est clé.

***Nombreux sont les jeunes à préparer une reconversion professionnelle (39 % des 18-24 ans vs 20 % en moyenne, toutes les classes d'âges confondues), source : Centreinfo 2024). C'est beaucoup, mais est-ce un problème ?***

Oui, parce que ça coûte très cher à la société. Que l'on se forme et que l'on apprenne toute la vie pour saisir de nouvelles opportunités, oui. Mais se reconvertir si tôt, cela dénote un certain malaise, le signe d'une mauvaise orientation. Ces jeunes ont l'impression d'être orientés en fonction des notes, pas en fonction de leur singularité, ou de ce qui les rendra heureux. Au-delà de l'angoisse que cela suscite, c'est aussi de l'insécurité économique. S'émanciper économiquement des parents devient compliqué, plus tardif. On pourrait parler de 'jeunesse interminable'

***Supprimer Parcoursup, comme le proposent le Nouveau Front populaire et le Rassemblement national, ça fait partie de la solution, selon vous ?***

Je pense que c'est une mesure un peu simplette. Parcoursup c'est le symptôme final. Ce dont on est en train de parler est beaucoup plus profond. Aujourd'hui, l'orientation est vue comme un calvaire, une masse d'émotions négatives (inquiétude, stress, sentiment d'être perdu...). C'est le processus d'orientation tout entier qu'il faut repenser, pas seulement l'outil final d'orientation. Il doit commencer beaucoup plus tôt, dès la primaire.

***Quel rôle l'entreprise et les salariés peuvent jouer dans cette orientation réinventée ?***

C'est une nouvelle approche 'RSE jeunesse' ou 'mécénat d'orientation' qu'il faut mettre en place. Recevoir en entreprise pour des mini-stages de découverte d'un ou deux jours, accorder 1 heure au téléphone pour faire du mentorat ou du parrainage, faire venir aussi dans les écoles des professionnels qui parlent de leur métier... Et si on va jusqu'au bout de ce raisonnement, j'aime bien l'idée d'un droit opposable au stage comme il y a un droit opposable au logement. Cela pourrait se faire grâce à une plateforme où les jeunes indiquent leurs souhaits et les entreprises répondent. En tout cas, a minima, on doit rééquilibrer les responsabilités entre candidat et organisation. C'est une inversion de paradigme, qui engage une collaboration public-privé-associatif pour favoriser coûte que coûte ces rencontres et faire de l'orientation.

Après un début de carrière chez Mars & Co, cabinet de conseil en stratégie aux Etats-Unis, au Brésil, au Mexique, en Angleterre, **Alexandre Jost** revient en France et entre dans le Groupe SOS, un regroupement associatif de 7.000 salariés œuvrant dans le social et le sanitaire, où il occupe diverses fonctions pendant 5 ans. Fin 2010, il crée la Fabrique Spinoza, think-tank politique, visant à réintroduire le bien-être citoyen au cœur du débat démocratique.

## **À NOTER**

Le taux de départ en période d'essai en France a doublé en 10 ans, passant de 10 % en 2012 à 20 % post covid (source : My Job Glasses).