

### Table-ronde

Animée par Gilbert Azoulay, directeur général de *NewsTank Education*

#### Participants :

- **Hussain Shah Assad Abaas** (étudiant en M1 du PGE de l'EDHEC Business School)
- **Jessie Lucrèce Wandja** (étudiante en M2 du Global MBA de l'EDHEC Business School)
- **Aya El Jarrah** (étudiante en M2 du PGE / MSc *Business Consulting & Digital Transformation* de SKEMA Business School)
- **Maelys Le Nohaic** (étudiante en M2 du MSc *Business Consulting & Digital Transformation* de SKEMA Business School)
  
- **Guillaume Desnoës** (cofondateur d'Alenvi et coprésident de la communauté des entreprises à mission)
- **Cécile Dufлот** (ancienne ministre, directrice générale d'Oxfam France)
- **Alan Ferbach** (cofondateur et CEO de Videtics)
- **David Mahé** (président de Syntec Conseil et président fondateur de Human & Work)
- **Vitalie Taittinger** (présidente de la maison de vin de Champagne Taittinger)

La discussion s'est ouverte sur une anecdote : elle met en scène un employé qui a 25 ans d'ancienneté et qui considérait son travail comme le centre de sa vie et un employé âgé de 25 ans qui avait pour projet de travailler sans relâche pendant deux ans, puis de faire le tour du monde avec sa compagne. On a alors demandé à leur patron lequel des deux employés a le plus apporté à l'entreprise : selon lui, c'est l'employé de 25 ans qui a le plus apporté à l'entreprise, parce qu'il s'est impliqué à fond. Cette anecdote met donc en scène un véritable choc générationnel qu'il s'agit d'interroger pendant cette table-ronde.

La parole est d'abord donnée aux jeunes : quelles sont leurs attentes en termes de rémunération et de carrière professionnelle ?

L'un d'entre eux évoque sa situation d'étudiant en PGE, après un diplôme d'ingénieur à l'Institut Catholique d'Arts et Métiers. Cette inflexion dans son parcours est le résultat d'une réflexion sur ce qu'il voulait faire et apporter : son expérience en alternance dans l'industrie automobile lui paraissait ainsi manquer de sens (au bénéfice de la recherche d'efficacité et de rentabilité). Néanmoins, il restait sensible aux questions liées au développement durable et au réchauffement climatique. Ces questions, liées à une appétence personnelle pour les mathématiques, l'ont alors conduit à se tourner vers la finance durable. Il tire de cette expérience personnelle un enseignement : si la carrière professionnelle était auparavant un marqueur identitaire, elle est aujourd'hui un moyen d'épanouissement.

Une autre étudiante regrette que nombre d'entreprises envisagent leurs clients comme de simples sources de profit et préfère envisager la relation client / entreprise comme un partenariat. Elle est particulièrement sensible à la notion de durabilité et au fait que le développement économique ne doit pas se faire au détriment des questions sociales. Quant à savoir si ses aspirations sont partagées par une majorité de jeunes, elle répond que cela dépend de nombreux facteurs : origine géographique, expériences professionnelles...

La question du sens à donner au travail est ensuite envisagée sous la forme d'un triangle : ce que je sais faire, ce dont le monde a besoin, ce qui peut me rapporter de l'argent. De ce point de vue, l'aspect humain du travail, l'intelligence émotionnelle prennent une importance capitale. Le sens au travail devient ainsi une co-création entre les managers d'aujourd'hui et la génération montante. Cependant, une sensibilisation à ces questions manque dans les formations en écoles de management.

C'est alors au tour des intervenants professionnels de réagir à ces jugements et d'y apporter leur éclairage. Il est évident que le travail occupe une grande part de la vie éveillée et que ce travail doit être une source de plaisir (tâches à réaliser, interactions, effets produits par le travail...). Il est néanmoins tout aussi évident que les jeunes générations sont confrontées à de très nombreuses inquiétudes (situation géopolitique, catastrophe climatique...) que l'espèce humaine n'a jamais été amenée à avoir, comme la question de l'habitabilité de la planète. Devant les nouveaux défis qui viennent, les jeunes générations doivent désapprendre les cas pratiques enseignés dans les écoles et sans cesse innover (par exemple, promouvoir une évaluation d'entreprise autre que financière).

Est alors évoquée la notion de société de mission : est-elle une solution adéquate à la réflexion sur la raison d'être d'une entreprise ? Prendre soin de soi, des autres et du monde : ce sont là trois préoccupations qui concernent tout le monde. De ce fait, si le statut de société à mission ne rend pas automatiquement les sociétés vertueuses, il constitue néanmoins un cadre et va dans le sens des aspirations exprimées par les étudiants au début de la table-ronde. Néanmoins, cela n'est pas suffisant, parce qu'il existe encore des inerties au sein des entreprises (exemple de jeunes collaborateurs de services RSE qui font un *burn out*, voire quittent complètement le monde de l'entreprise).

Devant ces défis, une réponse semble être la question de l'intégration au sein de l'entreprise et de l'échange entre les uns et les autres : dès qu'on entre dans une entreprise, il faut comprendre ce qui fait sa raison d'être. Cependant, cela demande beaucoup de temps. Alors qu'est évoquée la possible contradiction entre l'exigence du sens et celle de la croissance, cette pseudo-contradiction est réfutée en bloc par les participants : l'enjeu consiste davantage à envisager comment s'organiser, pourquoi on produit, pour qui, comment... Nous sommes ainsi entrés dans une logique de valeur, qui n'est pas antagoniste avec une logique de croissance.

Un intervenant se dit surpris du peu de connaissances qu'ont les étudiants sur le potentiel qui est le leur : ils envisagent le travail de manière purement transactionnelle. L'entreprise est un lieu où il est possible de transformer les choses et le travail, une œuvre collective à laquelle les jeunes sont amenés à participer et dans laquelle ils peuvent construire une carrière professionnelle. Les jeunes ont ainsi à construire le futur du monde du travail. La question d'un nouveau *work deal* est envisagée.

Un autre fait part de la très grande variété de profils professionnels au sein de son entreprise (employés âgés de 21 à 62 ans) et de la conception différente du management qu'ont ses deux associés. Certains collaborateurs ont ainsi besoin de sens dans leur travail : il donne l'exemple d'un nouveau collaborateur qui, désireux de sauver des vies et d'aider des gens, n'a pas pu le faire du fait de son hémophilie et qui, grâce à ses compétences en mathématiques appliquées, a considéré qu'il pouvait en tirer parti pour aider les gens. Selon cet intervenant, trois dimensions sont absolument indispensables à un bon management : la capacité à créer un sentiment d'appartenance, l'autonomie, la montée en compétences.

Est alors abordée une question qui s'adresse particulièrement aux étudiants, qui vont démarrer (ou ont démarré) leur carrière professionnelle : s'ils sentent que leur entreprise n'est pas en accord avec leurs valeurs, sont-ils prêts à la quitter ?

Si certains répondent par l'affirmative (surtout dans le cas où l'entreprise fait du *greenwashing*), d'autres précisent que tout dépend de l'entreprise concernée : si l'entreprise semble ouverte à la discussion et à l'échange, on peut essayer de changer les choses de l'intérieur. D'autres encore considèrent comme essentielle la complémentarité entre le profil du candidat et celui de l'entreprise : on peut ne pas se sentir capable de partir de son entreprise du fait d'un désalignement ponctuel, mais on peut être capable de partir si les valeurs de l'entreprise entrent en conflit avec son propre système de valeurs ou la mettent en danger.

À propos des avancées qui peuvent exister dans les entreprises, est évoqué l'exemple de la rupture conventionnelle, qui est devenue une alternative à la démission et installe un rapport distancié à l'entreprise. La personnalité du dirigeant occupe en outre une place centrale dans la motivation des

salariés : on peut ainsi y développer une dimension presque affective. Néanmoins, l'appel aux valeurs auprès des jeunes qui cherchent un emploi peut être déceptif. Ainsi, les ONG, qui sont attirantes sur le plan des valeurs, peuvent parfois susciter la déception sur le plan de l'organisation du travail. D'où la nécessité d'une cohérence entre les valeurs et l'organisation.

Dans ces conditions, on peut se demander pourquoi toutes les entreprises ne sont pas, en définitive, des sociétés à mission. S'il paraîtra absurde dans vingt ans de ne pas s'être davantage emparé de ce cadre juridique, on doit dès maintenant souligner le fait qu'il n'y a pas qu'une manière d'appréhender une entreprise et sa gouvernance, mais que les approches peuvent être très nombreuses : ces approches diverses doivent être enseignées dans les écoles. A cette variété des approches est censée répondre une variété des profils au sein même de l'entreprise : est ainsi évoqué l'exemple d'une collaboratrice de 62 ans, qui est très heureuse de travailler avec des jeunes et a un rythme de travail particulier (5h30-14h) qui correspond à sa vie personnelle. Le problème majeur à venir ne sera donc pas le chômage, mais la qualité du travail.

Devant ces perspectives qui s'ouvrent, on peut se demander ce que sont les ambitions des étudiants des écoles de management d'aujourd'hui : aller loin ? bien gagner sa vie ?

Les réponses des étudiants sont variées, mais évoquent toutes la question de l'impact que l'on peut avoir. Cependant, dans les rapports avec le manager, la hiérarchie est importante à observer : il s'agit de faire des propositions, pas d'imposer, et d'amorcer ainsi une dynamique de co-création. Il est en outre essentiel d'inciter l'entreprise à cultiver la diversité des profils et des parcours, quitte à favoriser l'existence de communautés internes ; si l'entreprise a son rôle à jouer, les employés ont aussi le leur pour le bon développement de la communauté que constitue l'entreprise.

### **Questions :**

*On peut constater l'existence de deux types de jeunesse : une jeunesse de métropole, avec une large offre de marché, et une jeunesse plus isolée et moins qualifiée. Pourtant, ces deux jeunes travailleront dans les mêmes entreprises : y a-t-il une prise de conscience de ce phénomène de la part des jeunes du panel ?*

Les jeunes ont parfaitement conscience de cette situation : ils considèrent d'ailleurs que tout le monde a à apprendre de tout le monde et que la différence de qualification n'entraîne pas une différence dans les aspirations – chacun aspire à être considéré dans son travail. En outre, les entreprises situées en milieu urbain tendent à recruter des jeunes diplômés issus de ce milieu, tandis que les autres restent en marge : l'enjeu est donc que les entreprises engagent des jeunes avec des visions du travail différentes. Enfin, les entreprises restent le lieu de rencontre entre l'ensemble de ces profils extrêmement divers et, dans une entreprise qui ne se soucie que de la rentabilité, on verra des fractures plus fortes entre ces différentes catégories. Les compétences de ces différentes catégories sont d'ailleurs complémentaires : les profils issus des métiers du *care* possèdent ainsi davantage d'empathie que les profils issus des grandes écoles.

*Quid de l'intelligence émotionnelle ? Quelles recommandations faire aux directeurs d'école sur l'apprentissage de cette forme d'intelligence ?*

Cet apprentissage est en cours et les écoles de management sont au premier rang de ceux qui doivent être interpellés par cette évolution : les parcours variés doivent être considérés comme une force. Néanmoins, il faut être attentif au désintérêt de certains étudiants pour les cours qui traitent de la transition environnementale et d'engagement des entreprises, ainsi qu'à la question de l'inflation des frais de scolarité et des dettes qu'ils entraînent pour les étudiants, et ce alors même que les salaires augmentent plus modestement. D'ailleurs, les entreprises qui offrent les meilleurs salaires ne sont pas

celles qui remettent en cause le *statu quo*. Il semble donc nécessaire d'envisager un renouvellement du modèle économique des écoles de management. De ce point de vue, le statut de société de mission peut être un levier (plusieurs écoles de management sont d'ailleurs sociétés à mission).

Plusieurs propositions émergent de la discussion : sensibiliser les professeurs aux compétences humaines (*soft skills*) pour qu'ils les transmettent aux étudiants et développer les cas pratiques, travailler avec de vrais clients pour permettre de développer les compétences sur le terrain, inclure davantage la question du sens et la RSE dans les cours dispensés, apprendre aux étudiants à mettre en valeur ses singularités tout en gardant une forme de conformité demandée en entreprise...

On peut aussi voir que, si les étudiants sont désireux de plus de sens, beaucoup l'abandonnent en entrant en école de management, parce qu'ils veulent occuper des postes avec de bonnes rémunérations. Il faudrait donc que les *career centers* des écoles montrent davantage de profils qui ont réussi tout en conservant cette recherche du sens. Les écoles doivent aussi apprendre aux étudiants la gestion collective du travail, ainsi que l'attitude qui consiste à apprendre tout le temps.