



# BASSIN EFE

INSTANCE BASSIN ■ ENSEIGNEMENT QUALIFIANT ■ FORMATION ■ EMPLOI

**BRABANT WALLON**

## **CYCLE DE CONFÉRENCES INTERACTIVES**

**« EVOLUTION DU CONCEPT DE  
TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX ET  
PERSPECTIVES »**

**3<sup>E</sup> CONFÉRENCE  
– 22 SEPTEMBRE 2022 –**

**CLAIRE DUPONT**

Chargée de cours – UMONS

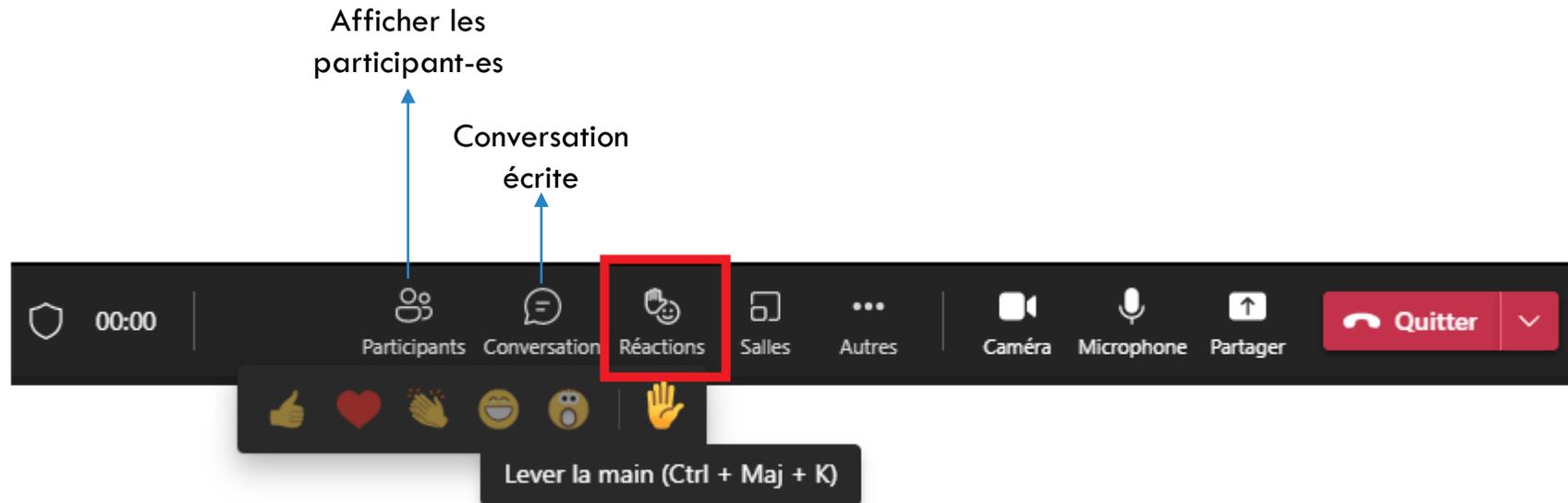
**CÉCILE GODFROID**

Première assistante – UMONS

Début de la conférence – 9h

## Merci de couper le micro et la vidéo durant la présentation

Utiliser « lever la main » et la « conversation écrite » pour prendre la parole



# PROGRAMME DU CYCLE DE CONFÉRENCES

## Prochaines conférences :

<b>Jeudi 22 septembre</b> 11h15 – 13h15	<b>« L'évolution de la participation démocratique/citoyenne des travailleurs au sein des entreprises ? »</b> Anne ROUSSEAU, Professeure de Management Organisationnel et Humain – ICHEC Brussels Management School et UCLouvain. Marine DE RIDDER, chercheuse postdoctorante en Management - ICHEC
<b>Jeudi 17 novembre</b> 9h30 – 12h30	<b>« Synthèse des différentes tendances des changements observés dans l'organisation du travail (en Wallonie, et à l'international) »</b> Anne ROUSSEAU, Professeure de Management Organisationnel et Humain – ICHEC Brussels Management School et UCLouvain. Marine DE RIDDER, chercheuse postdoctorante en Management - ICHEC





**Claire Dupont**

Chargée de cours  
Faculté Warocqué d'Economie et de  
Gestion de l'Université de Mons (UMONS)  
Claire.Dupont@umons.ac.be



**Cécile Godfroid**

Première assistante  
Faculté Warocqué d'Economie et de  
Gestion de l'Université de Mons (UMONS)  
Cecile.Godfroid@umons.ac.be

# **LA FINALITÉ DU « TRAVAIL » EST-ELLE EN TRAIN DE CHANGER ?**

**Y A-T-IL UNE REMISE EN CAUSE DE TOUT NOTRE MODÈLE DE SOCIÉTÉ ?  
QUELLE EST LA PLACE DU TRAVAIL DANS NOTRE VIE ?**

**BONNE CONFÉRENCE !**

# LA FINALITÉ DU « TRAVAIL » EST-ELLE EN TRAIN DE CHANGER ?

Claire Dupont et Cécile Godfroid

**UMONS**  
Université de Mons



# PLAN

Evolution de la place accordée au travail dans nos sociétés

Attentes des jeunes générations par rapport au travail

La crise sanitaire actuelle contribue-t-elle à faire évoluer notre vision du travail et la place que nous voulons lui accorder dans notre vie ?

Propositions de réponses pour les managers

# 1. ÉVOLUTION DE LA PLACE ACCORDÉE AU TRAVAIL DANS NOS SOCIÉTÉS



# COMMENT PERCEVEZ-VOUS L'IMPORTANCE DU TRAVAIL, DES LOISIRS ET DE LA FAMILLE DANS VOTRE VIE ?

Comment participer ?



[Copier le lien de participation](#)



1

Allez sur [www.wooclap.com](http://www.wooclap.com)

2

Entrez le code d'événement dans le bandeau supérieur

Code d'événement

**TEFFGT**



1

Envoyez [@TEFFGT](#) au **0460 200 711**

2

Vous pouvez participer



## TRAVAIL

**En 1990** : Très important pour **60%** des Français

**En 2022** : Très important pour **24%** des Français



## LOISIRS

**En 1990** : Important pour **79%** des Français

**En 2022** : Important pour **93%** des Français



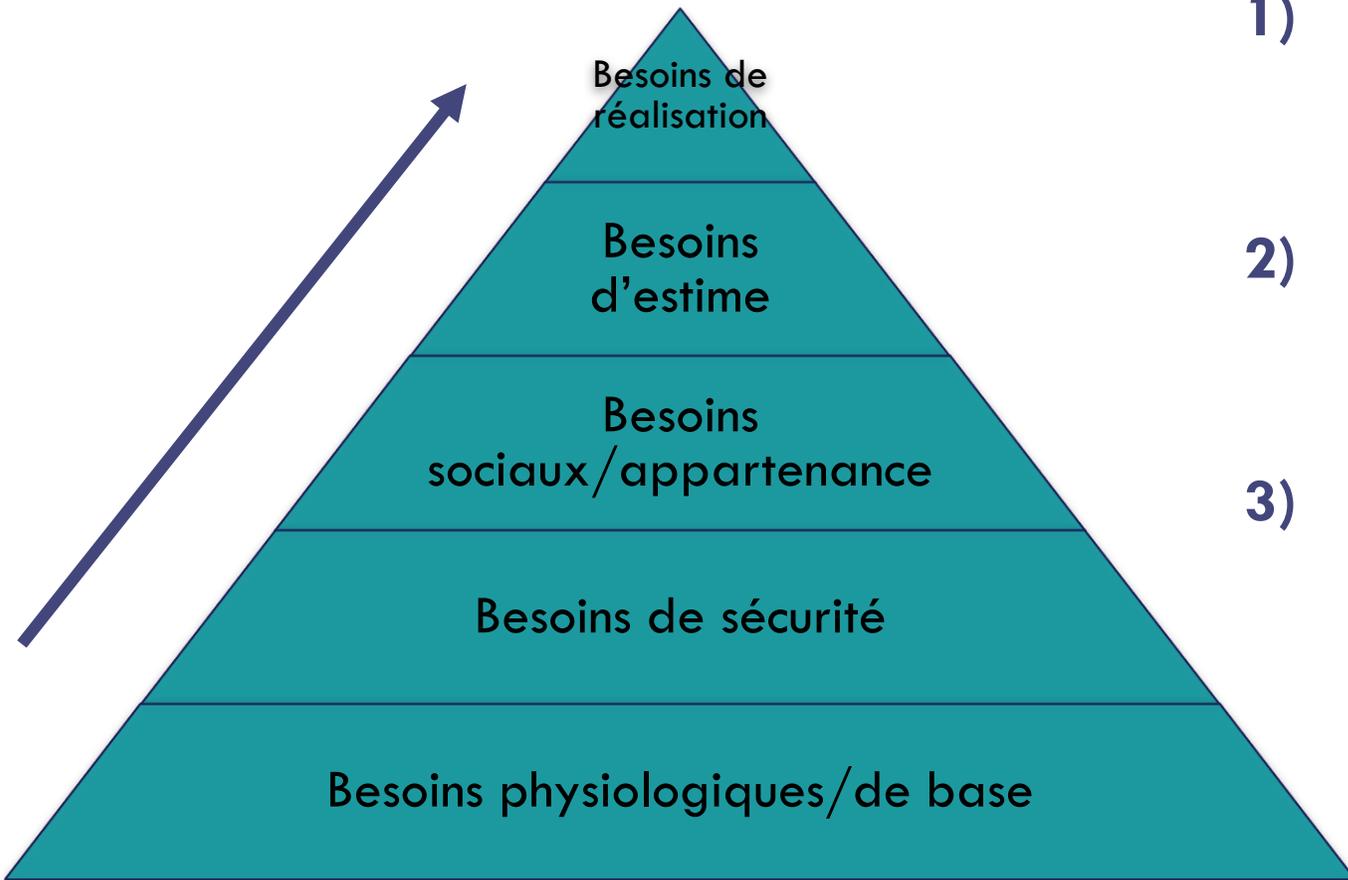
## FAMILLE ET AMIS

**En 1990** : Important pour **86%** des Français

**En 2022** : Important pour **91%** des Français

→ Le travail est moins central qu'auparavant

Source : Etude Fondation Jean Jaurès (2022)



- 1) Approche néoclassique :** le travail vu comme une source de revenus et de satisfaction des besoins primaires
- 2) Approche sociologique :** le travail vu comme un levier de construction sociale et de satisfaction des besoins secondaires
- 3) Approche de la psychologie du travail :** le travail est vu comme un vecteur de l'accomplissement de soi et de satisfaction des besoins supérieurs

Travail de moins en moins vu comme un destin collectif échappant à la volonté de l'individu mais qui relève plutôt d'une histoire personnelle

Pourquoi ?

- Augmentation de l'autonomie et responsabilisation du salarié, incitation au dépassement
- Gestion des carrières de + en + liée à la réalisation des objectifs et à l'évaluation des compétences
- Individualisation de + en + forte de la relation avec le salarié
- La stabilité de l'emploi devient de + en + rare et le salarié doit être attentif à son employabilité
- Innovation encouragée

## 2. ATTENTES DES JEUNES GÉNÉRATIONS PAR RAPPORT AU TRAVAIL



# COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LA GÉNÉRATION Z ?

Comment participer ?



[Copier le lien de participation](#)



1

Allez sur [www.wooclap.com](http://www.wooclap.com)

2

Entrez le code d'événement dans le bandeau supérieur

Code d'événement  
**UFOTAH**



1

Envoyez **@UFOTAH** au **0460 200 711**

2

Vous pouvez participer

# DÉFINITION DE LA GÉNÉRATION Z

- Naissance entre 1995 – 2010
- Génération qui commence à rentrer sur le marché du travail
- Enfants de la génération X
- Aussi appelée Génération C (communication, collaboration, connexion et créativité) ou génération silencieuse
- Événements marquants : crises économiques majeures, attentats (11 septembre 2001, ...)



# LES Z AU TRAVAIL

Rapport à la hiérarchie

A la recherche d'un équilibre vie privée-professionnelle

Fort désir d'indépendance et d'autonomie

Equipe

Veulent se consacrer à leur propre projet (entrepreneur)

Veulent contribuer à un monde meilleur

“Slasheurs”

# L'ENTREPRISE IDÉALE POUR LES Z

- Plus agile : innovante et ouverte à l'échec
- Avec une hiérarchie aplatie
- Plus humaine
- Plus égalitaire et ouverte : moins discriminante et plus juste
- Plus flexible (horaires, rythme, lieu de travail, ...)
- Offrant des perspectives de carrière
- Partageant les mêmes valeurs qu'eux
- Avec une mission allant au-delà de la simple réalisation de profit (RSE)

## LES 3 ROLES PRINCIPAUX D'UNE ENTREPRISE AUX YEUX DES JEUNES

57%

**#1** / De créer de l'emploi, d'embaucher des gens

37%

**#2** / D'être utile pour la société

34%

**#3** / De donner les moyens à ses salariés de s'épanouir professionnellement

Source : Etude de la Macif, de la Fondation Jean Jaurès, et de l'Institut BVA (2021)

**3. LA CRISE SANITAIRE ACTUELLE  
CONTRIBUE-T-ELLE À FAIRE ÉVOLUER  
NOTRE VISION DU TRAVAIL ET LA PLACE  
QUE NOUS VOULONS LUI ACCORDER  
DANS NOTRE VIE ?**

**De manière générale**



<b>Transformation</b>	<b>Définition</b>	<b>Secteurs</b>	<b>Projet de mobilité</b>
<b>CONFIRMATION</b>	La crise confirme le sens déjà identifié au travail	Peu touchés par la crise	Pas de mobilité à court terme
<b>REVELATION</b>	La crise révèle le sens au travail	Entreprises qui ont poursuivi leurs activités durant la crise	Pas de mobilité à court terme mais peut-être à long terme
<b>REMISE EN CAUSE</b>	La crise engendre un nouveau questionnement sur le sens du travail	Entreprises de services avec poursuite partielle de l'activité	Mobilité souhaitée à long terme
<b>RUPTURE</b>	La crise fait perdre brutalement le sens du travail	Secteurs n'ayant pas un impact social fort	Mobilité souhaitée à court terme

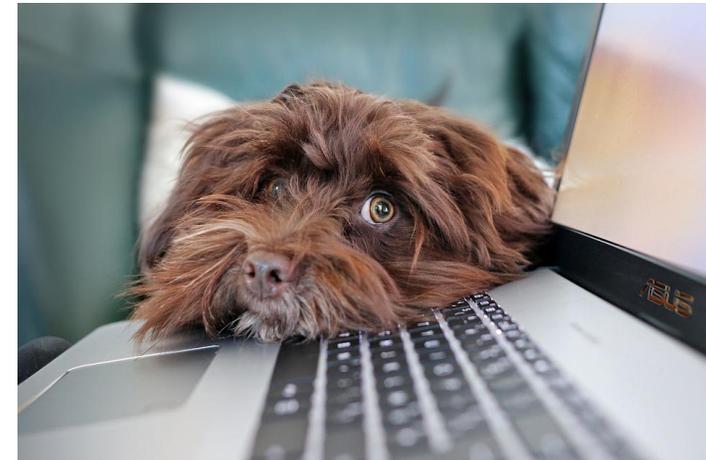
Source : De Becdelièvre et Grima (2020)

# BESOIN D'ÉPANOUISSEMENT ET D'ACCOMPLISSEMENT

- La crise a renforcé les souhaits de **pouvoir s'épanouir et de s'accomplir** chez tous les salariés
- Il est ici attendu que le travail vienne « augmenter les pouvoirs d'action, de perception et de sensibilité de la personne ». L'intérêt pour l'activité en elle-même (au-delà de son résultat social) devient une valeur cardinale au point d'espérer faire de son travail une « passion ».

# ENVIRONNEMENT DE TRAVAIL

- Equilibre entre vie privée et vie professionnelle
- Ambiance de travail
- Télétravail
- Mobilité professionnelle



**3. LA CRISE SANITAIRE ACTUELLE  
CONTRIBUE-T-ELLE À FAIRE ÉVOLUER  
NOTRE VISION DU TRAVAIL ET LA PLACE  
QUE NOUS VOULONS LUI ACCORDER  
DANS NOTRE VIE ?**

**Pour les jeunes**



« Les nouveaux travailleurs ne veulent plus passer leur vie à la gagner. Pour eux, le travail n'est ni un labeur ni un devoir, mais une composante parmi d'autres de leur projet de vie, ni plus ni moins »

Source : Baléo et Canivenc (2022)

# IMPACT DE LA CRISE SUR LA VISION DES JEUNES À L'ÉGARD DU TRAVAIL

- Recherche de sens
- Epanouissement et accomplissement
- Equilibre entre vie privée et vie professionnelle



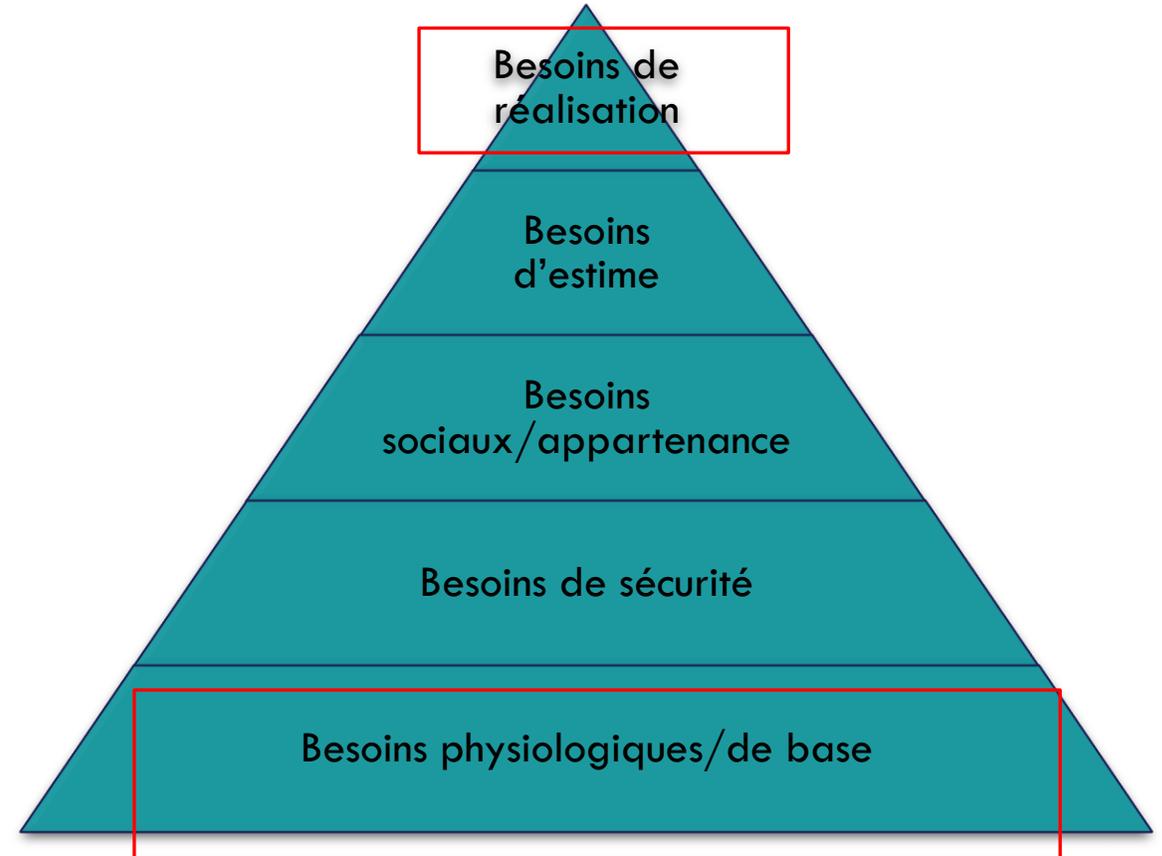
→ La crise COVID n'a fait qu'accélérer l'évolution de la vision du travail

# IMPACT DE LA CRISE SUR LA VISION DES JEUNES À L'ÉGARD DU TRAVAIL

Cependant...

A l'heure actuelle, la question du salaire semble revenir en tête des préoccupations des jeunes

Pourquoi ? La crise les a touchés de plein fouet



# L'ENTREPRISE IDÉALE POUR LES JEUNES POST CRISE COVID

Pour vous, quel est le modèle d'entreprise idéale, que vous rêveriez de rejoindre ?

Base : à tous



**#1** Une entreprise locale



CSP- : 45% / Province : 43%

Une start-up



Hommes : 30% / Habitants d'agglom. de 100 000 hab. et plus : 30%

Une entreprise de l'économie sociale et solidaire



Une grande entreprise du CAC 40



Diplôme ≥ Bac+3 : 22% / Agglomération parisienne : 19%

Aucune de celles-là



Vous ne savez pas

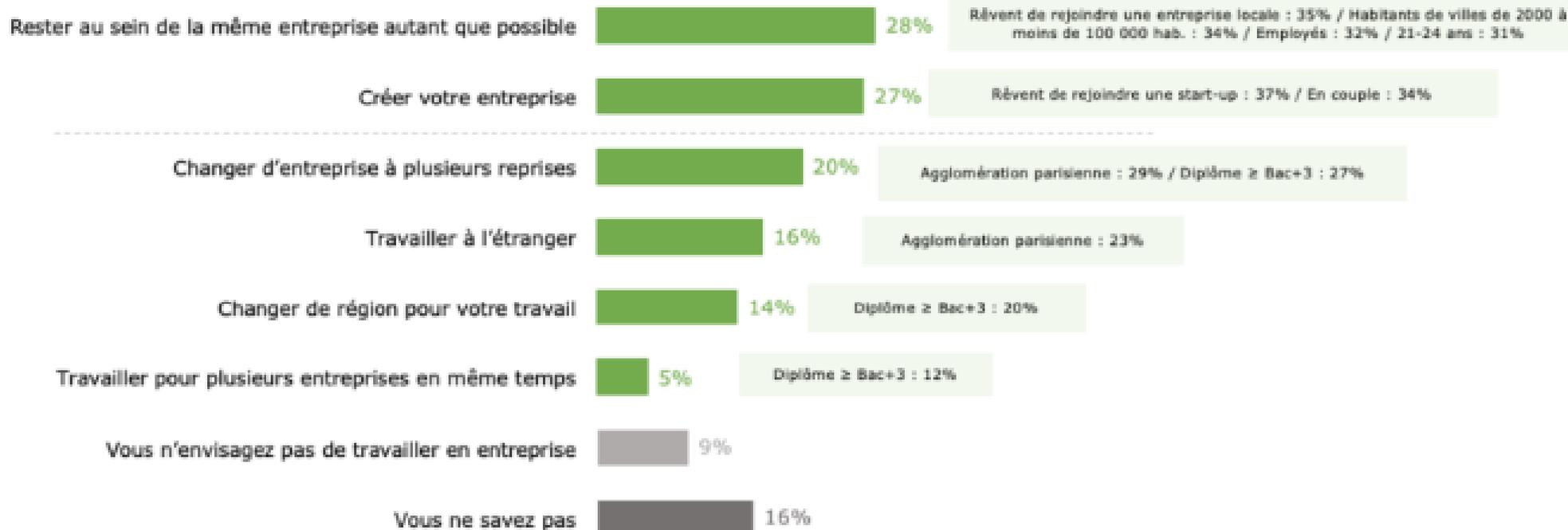
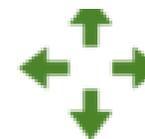


Source : Etude de la Macif, de la Fondation Jean Jaurès, et de l'Institut BVA (2021)

# LES DÉSIRS DE MOBILITÉ PROFESSIONNELLE CHEZ LES JEUNES POST CRISE COVID

Concernant votre vie professionnelle, vous imaginez plutôt...

Base : à tous



Source : Etude de la Macif, de la Fondation Jean Jaurès, et de l'Institut BVA (2021)

# LE LIEU DE TRAVAIL POUR LES JEUNES POST CRISE COVID

- Désir d'un mix télétravail – lieu de travail
- Le lieu de travail n'est pas obsolète mais doit correspondre à un moment agréable (ambiance)
- Jeunes + attachés à la recherche d'occasions d'interactions sociales suite à la crise
- Valeurs qui donnent aux jeunes le plus envie d'aller travailler dans une entreprise : respect, confiance, solidarité
- Souhait d'une flexibilité dans la manière de travailler

# 4. PROPOSITIONS DE RÉPONSES POUR LES MANAGERS



# PROPOSITIONS DE RÉPONSES POUR LES MANAGERS

- Soutien adapté en matière de santé mentale et de bien-être
- Mentorat et soutien intergénérationnel
- Importance pour les employeurs de donner un sens fort à ce qu'ils font
  - nécessité de joindre le geste à la parole

# PROPOSITIONS DE RÉPONSES POUR LES MANAGERS

- Management de proximité essentiel :
  - Manager qui crée un environnement de travail épanouissant
  - Manager qui reconnaît le travail accompli
  - Manager bienveillant et coach

# PROPOSITIONS DE RÉPONSES POUR LES MANAGERS

- Mise en place de nouveaux modes de management et d'organisation (NWOW)
  - Mais le recours au télétravail ne doit pas être excessif (mix présentiel/distanciel)
  - Importance de la flexibilité des temps et espaces de travail
- Ces différents éléments contribuent à la création d'une « expérience collaborateurs » particulièrement importante à l'heure actuelle

MERCI POUR VOTRE ATTENTION !



# RÉFÉRENCES

- ACERTA ET STEPSTONE (2021), Enquête annuelle « Talent Pulse », <https://www.acerta.be/fr/blog/employeurs/resultats-talent-pulse-de-la-mobilite-demploi-a-limmobilite-demploi>
- BALEO M., CANIVENC S. (2022), Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail après la pandémie, Chaire Fit<sup>2</sup>, Working Paper n°2, [https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data19/1941-Working-Paper-Attentes-des-jeunes-et-travail\\_Final.pdf](https://www.cerna.minesparis.psl.eu/Donnees/data19/1941-Working-Paper-Attentes-des-jeunes-et-travail_Final.pdf)
- BNP Paribas et the Boson project (2015), la grande invaZion, <https://cdn-actus.bnpparibas.com/files/upload/2015/01/20/docs/lagrandeinvazionbnppptbp.pdf>
- DALMAS M. (2019), Génération Z et conception du travail: un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 25(60), 97-116.
- DE BECDELIEVRE P., GRIMA F. (2020), La Covid-19, un choc de carrière restructurant le sens du travail, *Revue Française de Gestion*, 8(293), 151-160.
- DELOITTE (2022), Striving for balance, advocating for change. The Deloitte Global 2022 Gen Z & Millennial Survey, <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/deloitte-2022-genz-millennial-survey.pdf>
- DELOITTE (2018), Millennial Survey 2018.
- EMERIT (2008), La place du travail dans la vie, La lettre EMERIT, n°53, 1-8, <http://www.ftu-namur.org/fichiers/Emerit53.pdf>
- FONDATION JEAN JAURES, MACIF, BVA (2021), Les jeunes et l'entreprise, <https://www.jean-jaures.org/wp-content/uploads/2021/12/ppt-ok.pdf>
- GAVIRIA S., MELO D. (2020), Jeunes au travail en France : en quête d'une place, *Revue Jeunes et Société*, 5(2), 12-32, <https://doi.org/10.7202/1085570ar>
- HAYS, <https://www.hays.fr/blog-hays-france-luxembourg/tout-ce-que-vous-devriez-savoir-sur-la-generation>
- MAZARS ET OPINIONWAY (2019), Future of work : Quelles attentes de la Gen Z pour l'entreprise de demain ?, <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/FUTURE-OF-WORK-quelles-attentes-de-la-Gen-Z>
- <https://fr.statista.com/>