

# DÉBUTS DE CARRIÈRE DES JEUNES DIPLÔMÉS DES GRANDES ÉCOLES

Attentes, ambitions et engagements

Etude conduite par l'  | NewGen Talent centre

**G16**  
CAREERS

# CONTEXTE

Personne ne le conteste plus, les nouvelles générations de diplômés n'ont pas les mêmes aspirations professionnelles ni les mêmes comportements que leurs aînés vis-à-vis du monde du travail.

**Exigeants ou déserteurs ? Quelles sont les réalités professionnelles derrière les discours engagés des remises de diplômes des grandes écoles ?**

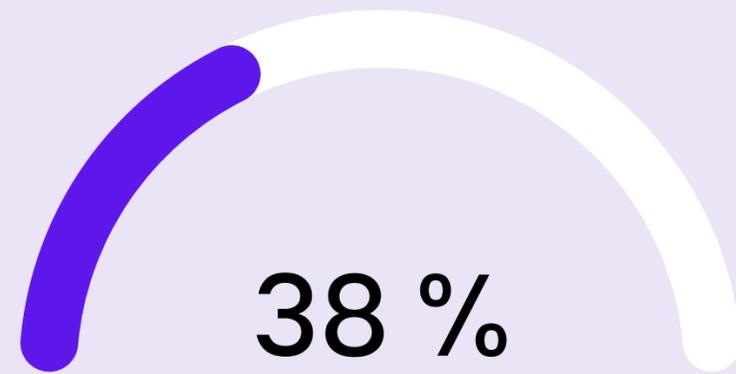
Les parcours insolites de jeunes diplômés restent-ils anecdotiques ou sont-ils le reflet de la majorité ? Comment s'expriment la quête de sens et les ambitions des jeunes diplômés en poste ? Quels sont leurs objectifs de carrière ? Comment veulent-ils être managés ?

**Les jeunes diplômés des grandes écoles s'estiment-ils accomplis professionnellement ? Les premiers emplois les ont-ils épanouis sur le plan personnel ?**

Pour la première fois les associations de diplômés des plus grandes écoles d'ingénieurs et de management se sont regroupées pour étudier précisément les débuts de carrières de leurs jeunes diplômés et répondre aux questions des recruteurs : **qu'est ce qui attire, fidélise et engage les jeunes générations de diplômés aujourd'hui ?**

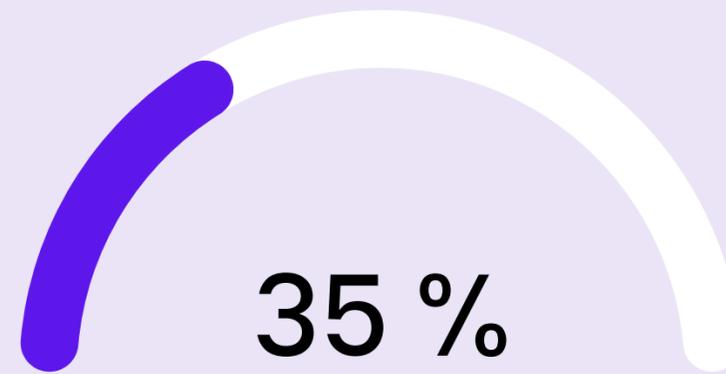
# DES AMBITIONS PROFESSIONNELLES VARIÉES

Q. : “Quand il s’agit de votre ambition professionnelle, de quel profil vous sentez-vous le plus proche ?”  
Répartition des répondants selon le 1er profil auquel ils s’identifient.



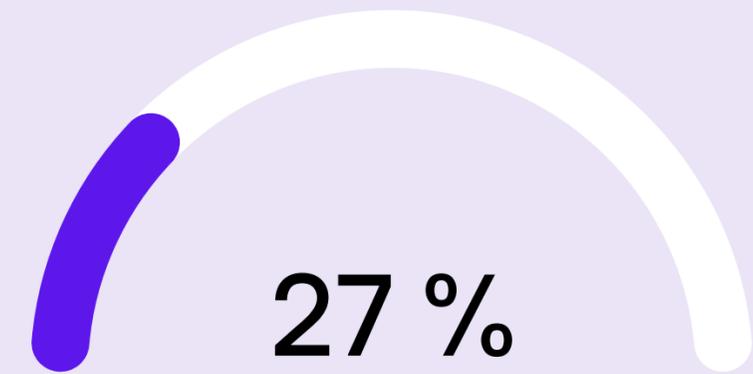
## Le profil engagé

Il est centré sur les enjeux du monde, motivé par l’intérêt général, la culture et les valeurs de l’entreprise, l’utilité de sa mission.



## Le profil intra/entrepreneur

Il est centré sur le projet d’entreprise, motivé par le challenge, la liberté d’action et l’autonomie des missions confiées.

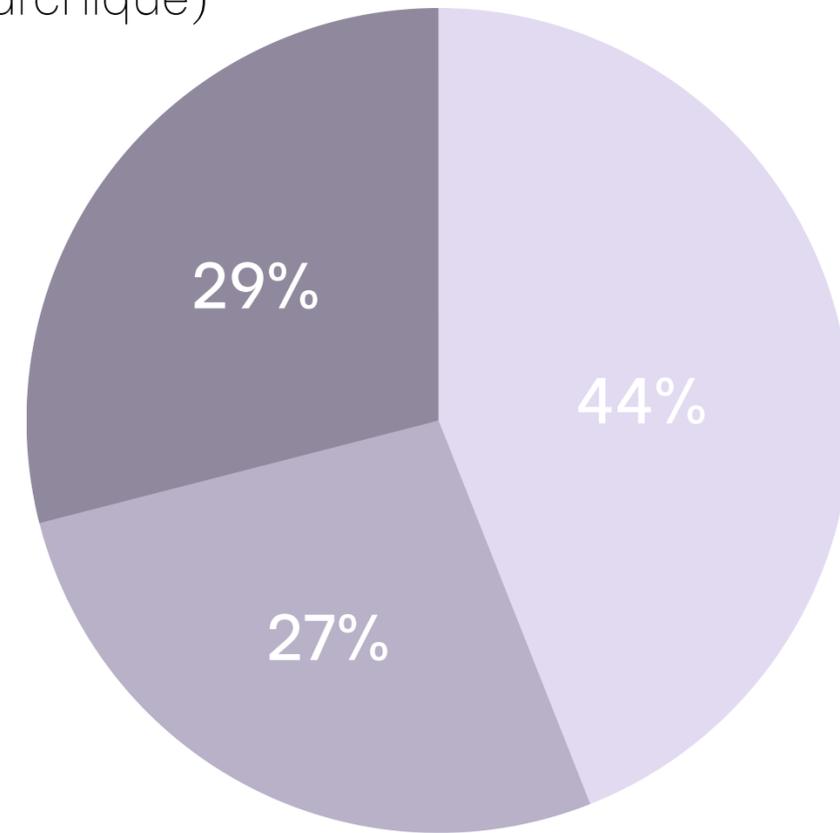


## Le profil compétiteur

Il est centré sur le développement ambitieux de sa carrière, motivé par la perspective d’un poste de dirigeant, une responsabilité hiérarchique, une rémunération attractive.

**44%** DES JEUNES  
DIPLOMÉS SERONT  
PRINCIPALEMENT  
MOTIVÉS PAR LE  
DÉVELOPPEMENT  
D'UNE EXPERTISE  
POUR LEUR CARRIÈRE

Management d'une équipe  
(avec lien hiérarchique)



Développement  
d'une expertise

Animation d'une équipe  
(travail en réseau, sans lien  
hiérarchique)

Q. : "Pour votre carrière, serez-vous principalement motivé(e) par"

# LES OBJECTIFS PROFESSIONNELS DES JEUNES DIPLÔMÉS : APPRENDRE, SE DÉVELOPPER ET CONTRIBUER À LA SOCIÉTÉ

Q. : « Concernant vos aspirations pour votre vie professionnelle, veuillez classer les items suivants de 1 pour le plus important à 3 pour le troisième plus important ? »  
(% des répondants ayant cité l'item en 1ère position)



## SÉLECTION DE VERBATIMS

Q. : « Quelles sont vos aspirations pour votre vie professionnelle ? »

« Trouver un emploi qui me plaise, dans un domaine qui me passionne – où je puisse **continuer à apprendre au quotidien, tout en servant de manière globale à la société / à l'environnement** ; en étant quand même **bien payé** et en bénéficiant d'un équilibre vie pro / perso intéressant. »

« Cadre de travail épanouissant, bienveillant. Bon équilibre professionnel et personnel. Continuer à apprendre, **à évoluer dans différents postes, voire secteurs et structures, construire mon propre chemin professionnel**, construire quelque chose. »

« Obtenir de la reconnaissance sociale par mon travail. **Parcourir le monde et avoir des expériences de vie variées** (géographie, culture, job). **Diriger des équipes, des projets, de plus en plus importants, croître en responsabilités.** »

# SATISFACTION PLUS FORTE POUR L'ACQUISITION DE COMPÉTENCES QUE POUR LA CONTRIBUTION UTILE A LA SOCIÉTÉ

Q. : « Pensez-vous que votre poste actuel / votre dernier poste vous permette d'atteindre chacun de ces objectifs ? »

(% des répondants ayant atteint ou pensant atteindre « en grande partie » ou « totalement » l'objectif dans leur dernier emploi ou leur emploi actuel)

## Atteinte des objectifs

Acquérir des compétences et se développer personnellement



Contribuer utilement à la société



Avoir des revenus élevés



Avoir de la diversité dans sa carrière



Avoir l'assurance d'une stabilité professionnelle



Obtenir un poste de dirigeant(e)



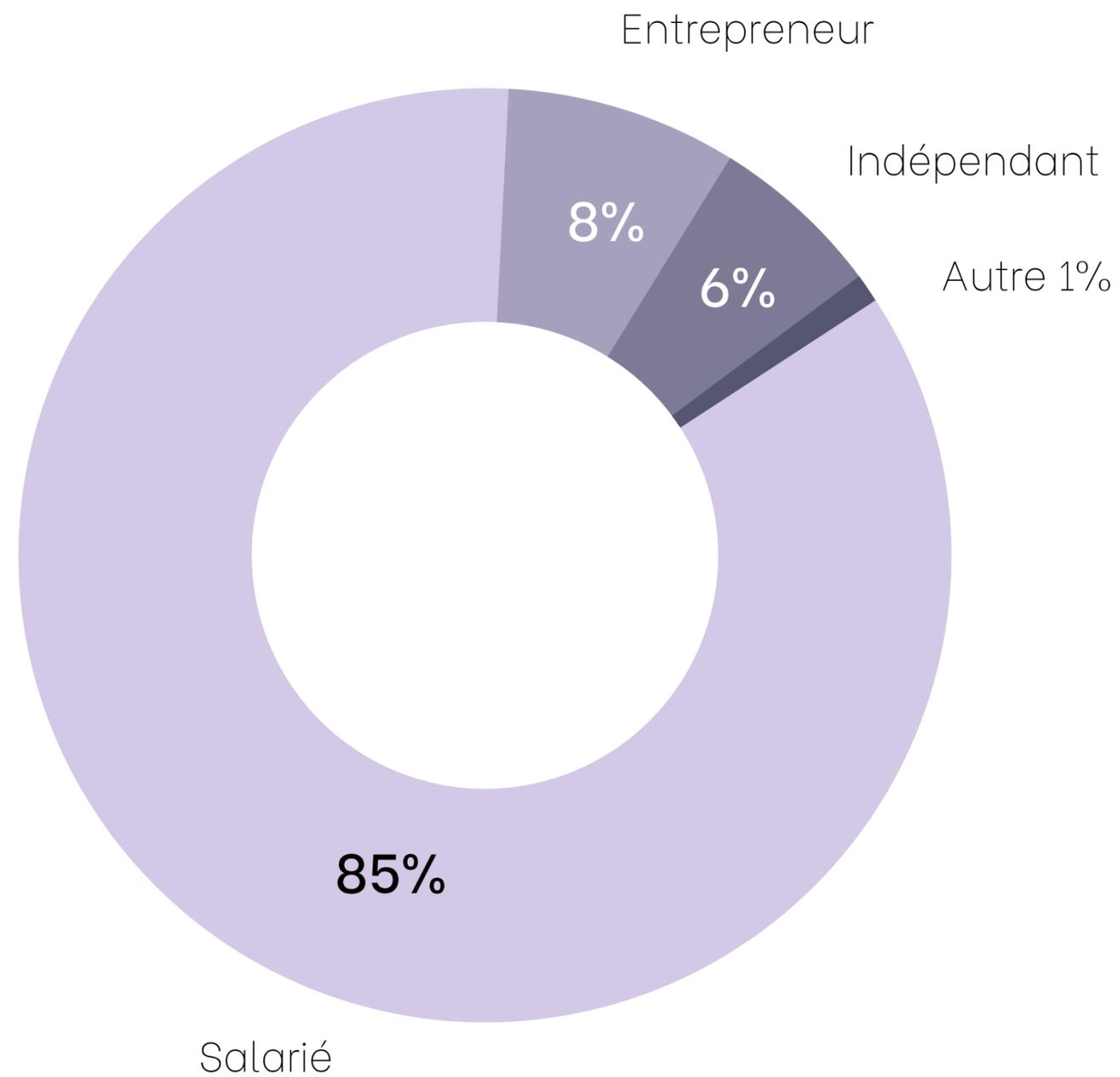
Travailler dans un environnement international



Objectif le + important



Objectif le - important



**85%** JUGENT IDÉAL  
LE STATUT SALARIÉ  
POUR UN DÉBUT DE  
CARRIÈRE

Q. : « Quel est le statut d'emploi idéal pour vous à court et moyen terme ? »

# SÉLECTION DE VERBATIMS

Q. : « Quelles sont vos aspirations pour votre vie professionnelle ? »

**Le salariat pour la stabilité, faire ses armes, développer un projet parallèle**

« Salarié à court terme pour **assurer une sécurité et épargner**. Puis indépendant ensuite pour appliquer la vision et avoir quelque chose à transmettre. »

« Salarié le temps de **monter en compétence / développer** un réseau puis créer une entreprise. »

« Devenir indépendante ou salariée à mi-temps et auto-entrepreneuse en même temps, pour **faire des types de missions très différents**. »

« J'aimerais pouvoir travailler de moins en moins dans une activité salariée (passer en temps partiel par exemple) pour **pouvoir dégager du temps pour des projets personnels/d'autoentreprise** si l'occasion et le contexte économique s'y prêtent. »

**Entreprendre pour travailler pour ce qui compte pour soi, avoir une liberté d'action**

« Un mix de petites expériences : enseignement, entrepreneuriat, conseil indépendant... **pour pouvoir organiser ses journées selon les besoins et se dégager du temps libre pour un bon équilibre vie pro/perso**. »

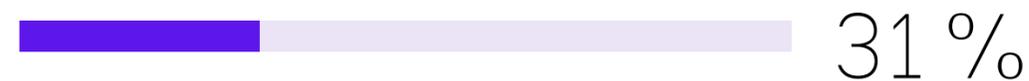
« Entrepreneuse, avec **un projet qui me fasse vibrer et ayant du sens pour moi**, dans un secteur qui m'intéresse, non tech, avec une grande autonomie et une capacité à prendre des décisions et manager des équipes. »

# LES MODALITÉS DE TRAVAIL PRÉFÉRÉES : FLEXIBILITÉ ET LIBERTÉ DE CHOIX

Q. : « Quelle importance accordez-vous à chacune de ces modalités de travail ? » % « très important »

## Importance

Horaires de travail flexibles / travail asynchrone



Possibilité de concentrer son travail sur 4j avec une rémunération complète



Liberté totale de choisir chaque jour le lieu d'exercice de l'activité



Possibilité de choisir le nombre de jours travaillés avec une rémunération proratisée (temps partiel hebdomadaire ou annualisé)



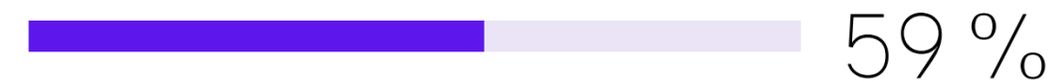
Bénéfice d'heures sur le temps de travail pour s'occuper d'un projet à impact sociétal



Q. : « En bénéficiez-vous aujourd'hui ou en avez-vous bénéficié dans votre dernier poste ? » % "oui" (items ordonnés selon l'ordre d'importance sur le critère « très important »)

## Bénéfices

Horaires de travail flexibles / travail asynchrone



Possibilité de concentrer son travail sur 4j avec une rémunération complète



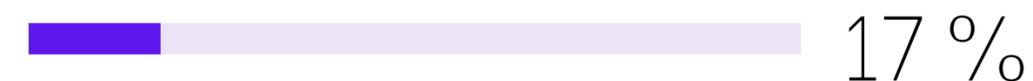
Liberté totale de choisir chaque jour le lieu d'exercice de l'activité



Possibilité de choisir le nombre de jours travaillés avec rémunération proratisée (temps partiel hebdomadaire ou annualisé)

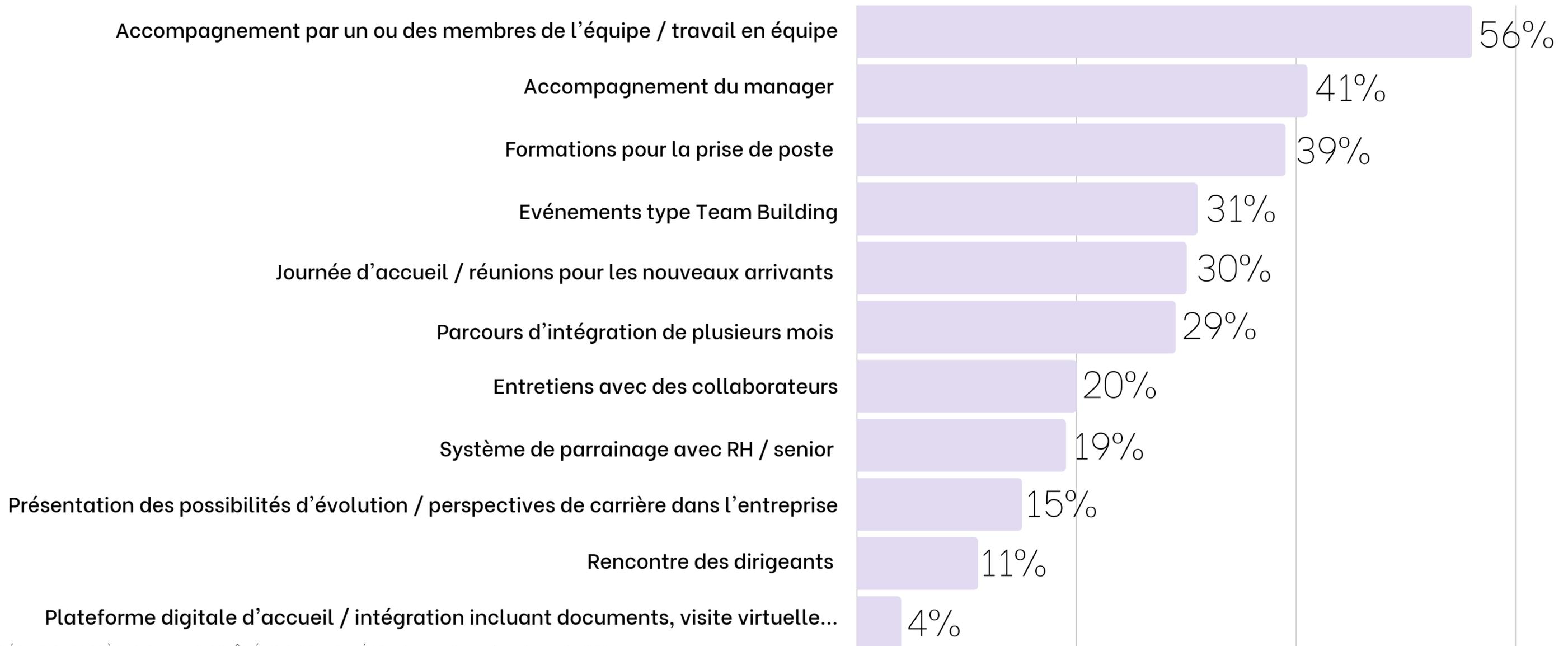


Bénéfice d'heures sur le temps de travail pour s'occuper d'un projet à impact sociétal



# 51% DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ONT LE SENTIMENT D'AVOIR BÉNÉFICIÉ D'UN DISPOSITIF D'ACCUEIL ET D'INTÉGRATION SPÉCIFIQUE À LEUR PRISE DE POSTE

Q. : « Quelles pratiques jugez-vous les plus efficaces pour une intégration réussie ? » (% des répondants ayant coché l'item - 3 réponses possibles parmi une liste d'items)



# LES CONSEILS DES JEUNES DIPLÔMÉS : SÉLECTION DE VERBATIMS

Q. : « Selon vous, quel serait le meilleur moyen d'intégrer les jeunes diplômé(e)s en entreprise ? »

## Autonomie, confiance, responsabilités

« Faire confiance aux jeunes diplômés, en donnant des perspectives et les moyens pour faire évoluer les modèles vers plus de flexibilité, de **prise en compte des singularités et besoins de chacun.** »

« Ne pas négliger **l'intégration "sociale"** dans l'équipe (événement de bienvenue, etc...), mettre en place des points très réguliers au début pour s'assurer que l'équilibre entre formation initiale et responsabilités données est respecté, pour éviter que le nouveau venu ne se noie, ni s'ennuie. »

« **Une mission qui a du sens dans une entreprise qui sait faire confiance aux jeunes et qui a un fonctionnement agile.** »

## Parrainage, mentoring avec un RH / senior, l'accompagnement d'un membre de son équipe

« Leur donner à la fois un **mentor** de 10 ans d'expérience de plus, pour parler carrière et progression, et un **parrain** d'un an d'expérience de plus, pour les questions du quotidien. »

## Des missions en lien avec les enjeux actuels

« Faire aligner ces entreprises avec la trajectoire d'un monde écologiquement et économiquement stable. Repenser leur gouvernance, **modifier le modèle économique**, privilégier l'humain au monétaire, cesser d'appeler 'croissance' la destruction totale et systématiquement de lieux de vie et de biodiversité, un **changement de paradigme complet.** »

# LES ATTENTES VIS-À-VIS DU MANAGEMENT : TRANSPARENCE, CONFIANCE, PROTECTION ET RECONNAISSANCE

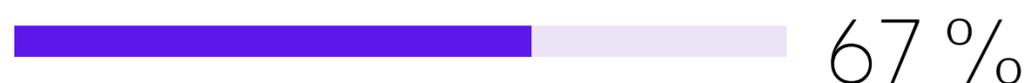
Q. : « Vis-à-vis de vos managers directs, quelle importance accordez-vous à chacun de ces items ? » % «très important».

## Attente management

Un manager transparent / honnête



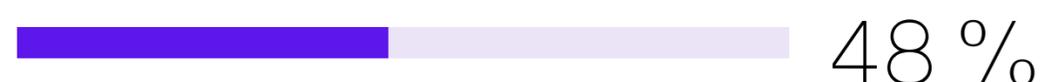
Un manager qui fait confiance et qui donne de l'autonomie



Un manager qui protège et défend son équipe



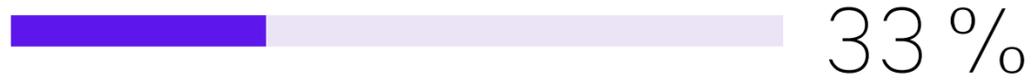
Une reconnaissance des performances (au mérite)



Un manager inspirant



Des feedbacks réguliers



Une aide pour développer l'employabilité



Q. : « Pensez-vous que votre manager actuel(le) ou dernier(e) manager répond à ces critères ? » % « en bénéficie ».

## Bénéfice management

Un manager transparent / honnête



Un manager qui fait confiance et qui donne de l'autonomie



Un manager qui protège et défend son équipe



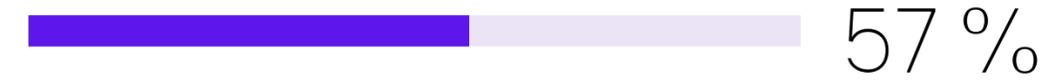
Une reconnaissance des performances (au mérite)



Un manager inspirant



Des feedbacks réguliers



Une aide pour développer l'employabilité



# LE MANAGER IDÉAL POUR LES JEUNES DIPLÔMÉS

Q. : « Quelles sont pour vous les caractéristiques du manager idéal ? »

« **Une personne qui fait confiance et laisse toute autonomie** dans les tâches du quotidien. Qui est consciente des points forts et points faibles et **aide à s'améliorer et progresser**. Qui **valorise le feedback et en donne régulièrement**. Qui manage par l'exemple, en instaurant elle-même **une culture bienveillante, ambitieuse, intelligente**. Qui joue **un rôle de mentor, défend et représente son équipe**. Qui est à **l'écoute et présente quand on a besoin d'elle**. »

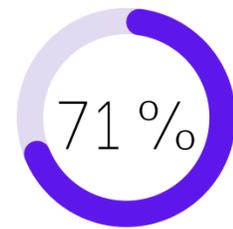
« **Exigeant sur ses attentes** mais qui accompagne chaque membre de son équipe, à l'écoute, soucieux de faire progresser chacun, **donne des objectifs clairs, atteignables mais challengeants**, fait un retour régulier sur le travail de chacun, **garde un équilibre vie privée / vie pro**, humain vis-à-vis de ses collaborateurs, donne de la reconnaissance à chacun, construit un climat de confiance. »

« Un manager qui accorde de la confiance, pas de micro-management, qui **me laisse être autonome tout en me donnant un cadre**. C'est aussi **une personne inspirante**. »

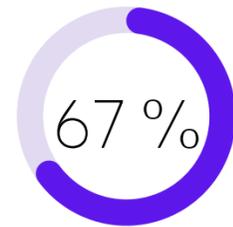
« Pratique la communication non violente, **prête attention aux conditions de travail, a conscience de l'impact de l'organisation du travail sur la santé physique et psychique des personnes**, prend en compte les propositions sur l'organisation du travail, favorise le travail d'équipe et non la compétition, sait faire des retours critiques, constructifs positifs et négatifs. »

# L'INTÉRÊT DES MISSIONS ET L'AMBIANCE DE TRAVAIL SONT LES DEUX PRINCIPAUX FACTEURS D'ENGAGEMENT

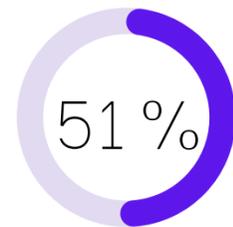
Q. : « Quelle importance accordez-vous à chacun de ces éléments pour renforcer votre engagement au travail ? ».  
(% de répondants qui jugent l'élément « très important »)



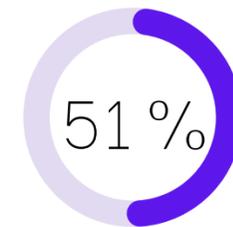
L'intérêt des missions confiées



L'ambiance au travail et l'aventure collective

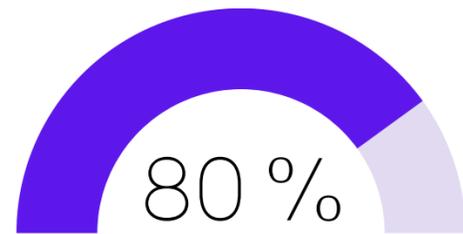


L'alignement des valeurs avec celles de l'entreprise.

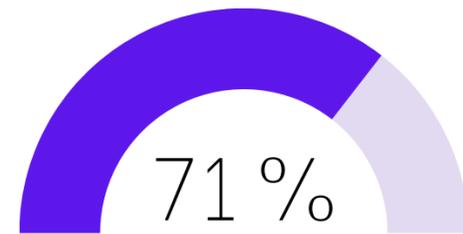


Un travail ambitieux challengeant

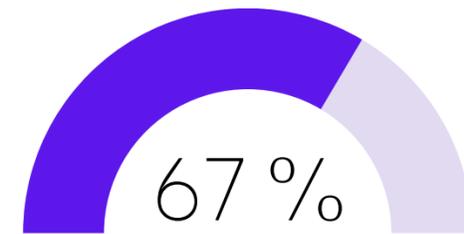
# LA RAISON D'ÊTRE COMME MOTEUR D'ATTRACTION ET D'ENGAGEMENT DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS EN ENTREPRISE



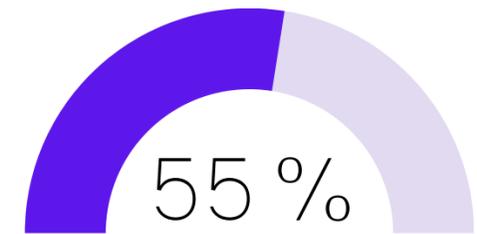
**Connaissent** “assez précisément” ou “très précisément” la raison d’être de leur entreprise



Disent que la raison d’être de l’entreprise pourrait “beaucoup” ou “totalement” **les inciter à rejoindre cette entreprise.**



Disent que la raison d’être de l’entreprise pourrait être “beaucoup” ou “totalement” **le moteur de leur engagement dans l’entreprise**

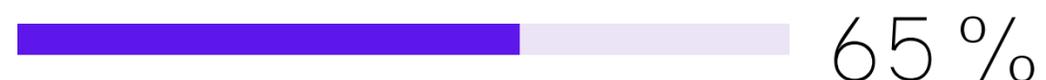


Trouveraient engageant **qu’une partie de leur rémunération soit liée à l’atteinte des objectifs extrafinanciers de l’entreprise.**

Développement des compétences des collaborateurs sur les enjeux sociaux, sociétaux et environnementaux



Possibilité donnée aux collaborateurs de s'investir sur le temps de travail mais en dehors du périmètre du poste dans une activité liée à raison d'être de l'entreprise



Gestion participative de l'entreprise



Possibilité donnée aux collaborateurs de faire du mécénat de compétences



Mention dans les fiches de poste des objectifs des collaborateurs liés à la raison d'être de l'entreprise

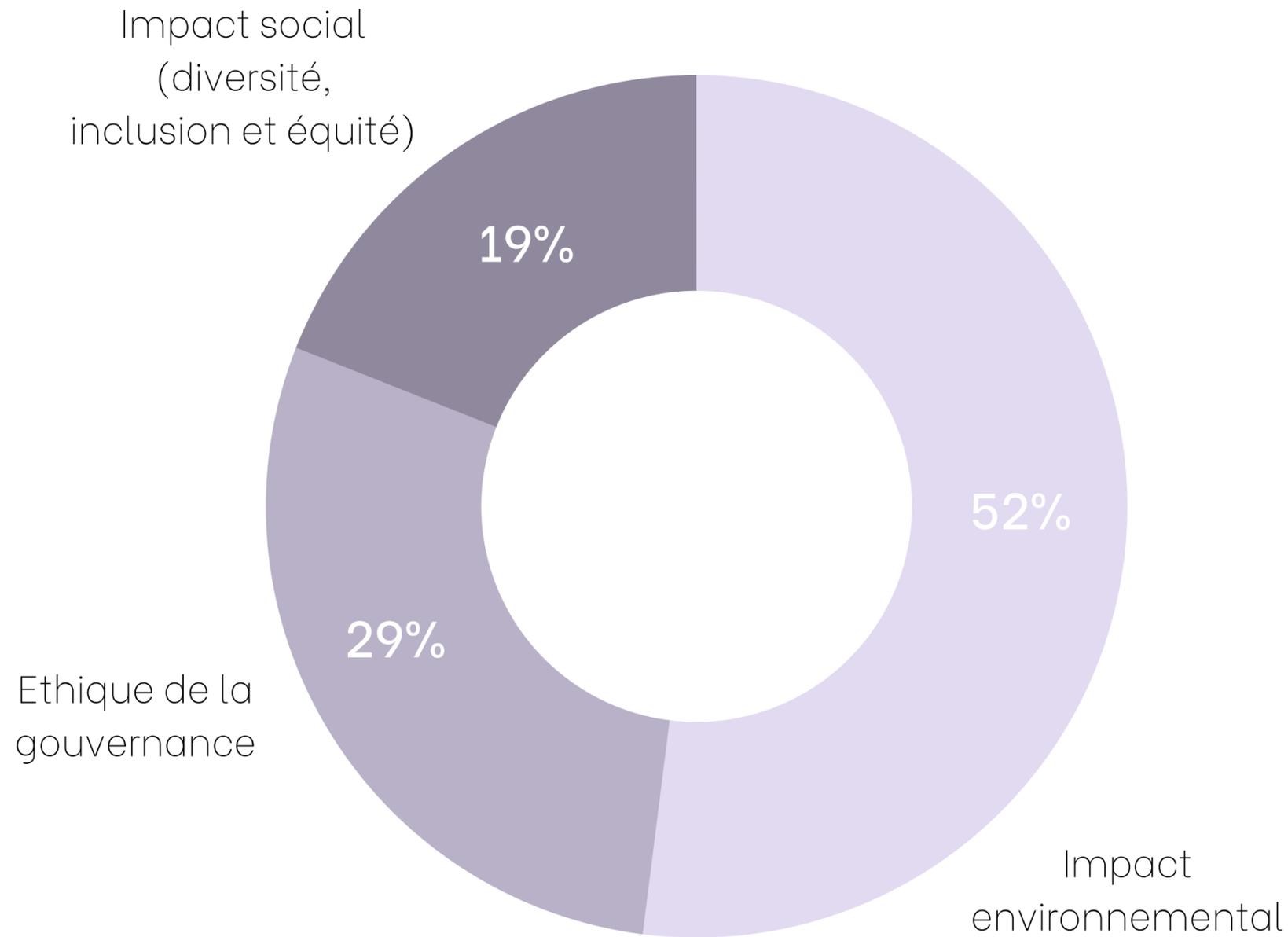


# LA FORMATION AUX ENJEUX SOCIÉTAUX ENGAGE LES JEUNES GÉNÉRATIONS

Q. : « Pour chacune de ces mesures visant à impliquer les collaborateurs dans la mise en œuvre de la raison d'être, veuillez indiquer si vous les trouveriez engageantes pour vous-même ? » .

% "Beaucoup" ou "Totalelement".

L'IMPACT  
ENVIRONNEMENTAL  
EST LA  
TRANSFORMATION LA  
PLUS ATTENDUE PAR  
LES JEUNES  
GÉNÉRATIONS



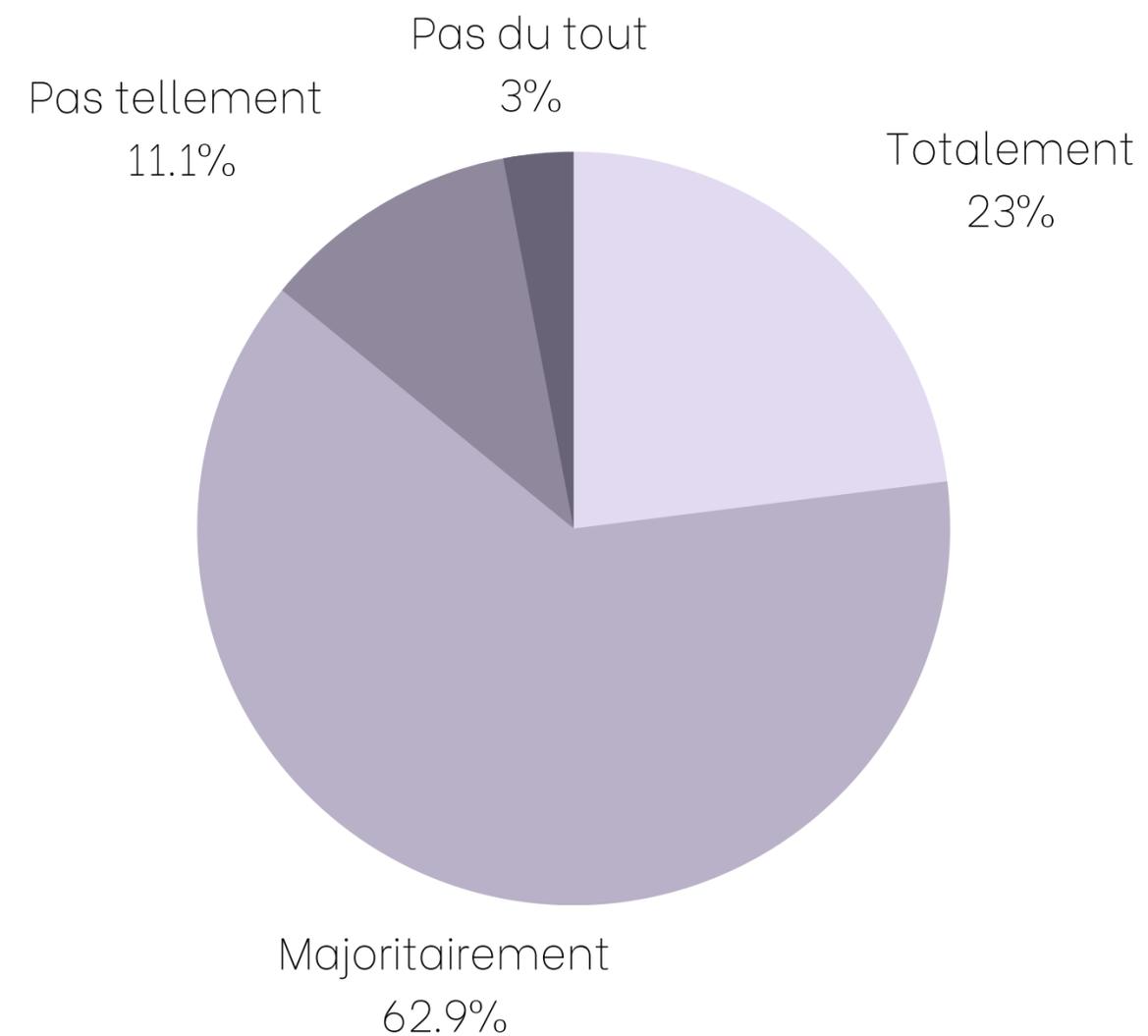
Q. : « Parmi ces trois transformations de l'entreprise, à quel sujet êtes-vous le plus sensible ? »

% des répondants ayant cité chacune des propositions en 1ère position .

**85,9%** DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ESTIMENT QUE LEUR EMPLOI ACTUEL OU DERNIER EMPLOI LEUR A PERMIS DE S'ACCOMPLIR PROFESSIONNELLEMENT

Q. : « Globalement, votre emploi (dernier emploi) vous permet-il (vous a-t-il permis) de vous accomplir professionnellement ? »

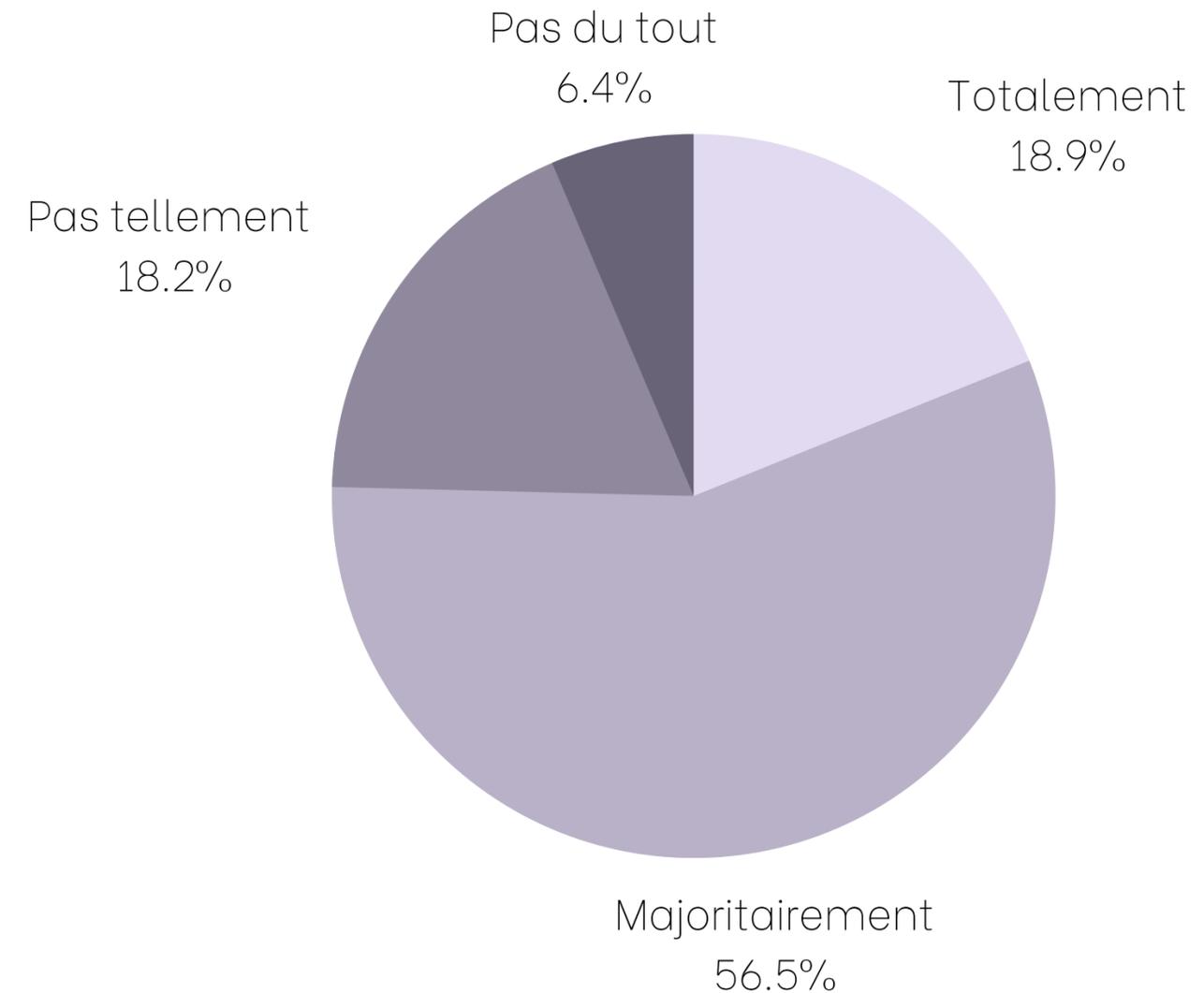
(Cumul « Majoritairement » ou « Totalement »).



**75,4%** DES NOUVELLES GÉNÉRATIONS ESTIMENT QUE LEUR EMPLOI ACTUEL OU DERNIER EMPLOI LEUR A PERMIS DE S'ÉPANOUIR PERSONNELLEMENT

(Cumul « Majoritairement » ou « Totalement »).

Q. : « Globalement, votre emploi (dernier emploi) vous permet-il (vous a-t-il permis) de vous épanouir personnellement ? »



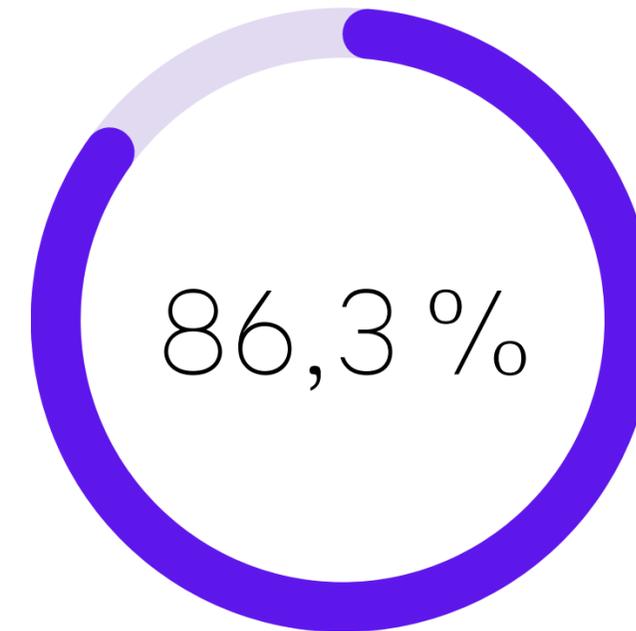
Q. : « Quelles sont vos aspirations pour votre vie professionnelle ? »

« Un métier qui a du **sens**, qui est **rémunéré à sa juste valeur**, dans un établissement public ou privé qui traite ses salariés de manière **égalitaire**, qui propose des moyens humains et matériels suffisants pour assurer de **bonnes conditions de travail à tous et toutes**, qui ne soit pas maltraitant envers ses salariés ou envers les personnes à qui il apporte un service. Le fait d'avoir des collègues, un bureau agréable, des horaires flexibles, une **flexibilité** dans l'organisation de mon travail est important. Il est essentiel pour moi d'avoir un **métier qui apporte concrètement quelque chose** en termes de production, de connaissances ou d'accompagnement des personnes, ou de portage de projets, avec une **large part dédiée aux rapports humains**. La reconnaissance de **l'utilité de ce métier** par mes pairs et par la société est importante aussi, de même que l'idée d'avoir à réaliser des **tâches variées et challengeantes intellectuellement**. »

– Une femme ; française ; Alumni ingénieure ; entre 1 et 3 ans d'expériences professionnelles.

# L'ADÉQUATION DE LA FORMATION AUX BESOINS MÉTIERS

Q. : « Pour l'emploi que vous occupez aujourd'hui / le dernier emploi occupé, recommanderiez-vous le cursus d'éducation supérieure que vous avez suivi ? »

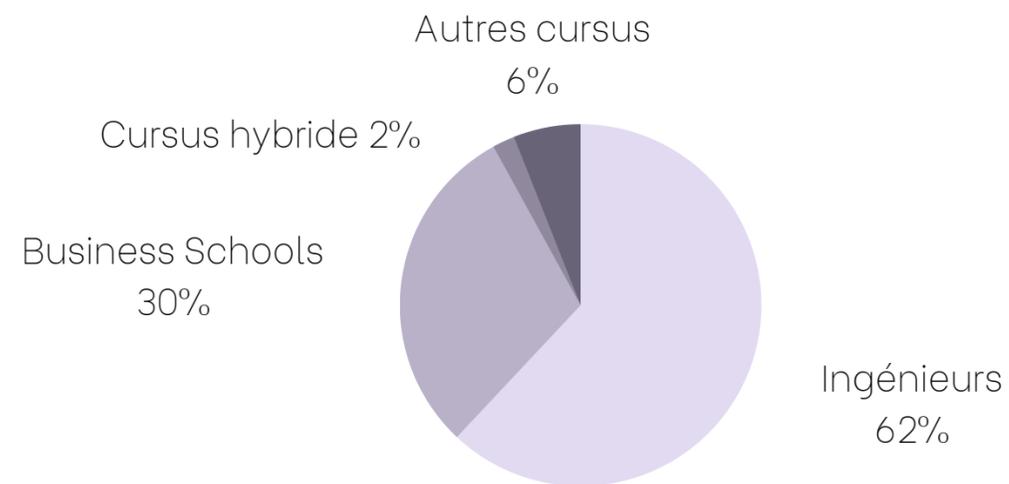
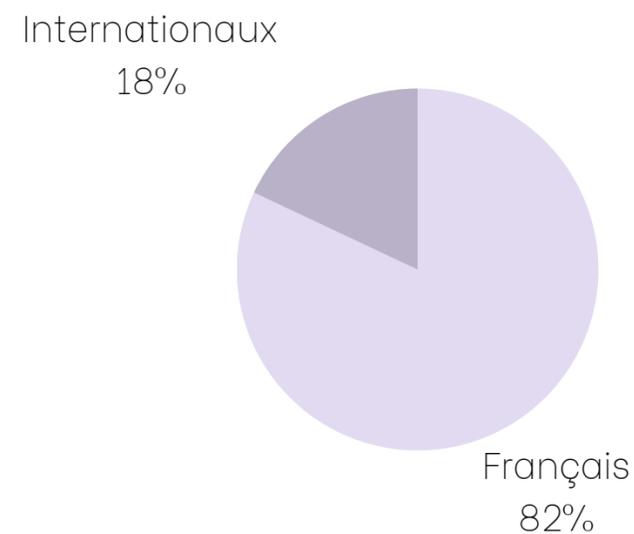


des nouvelles générations recommanderaient leur cursus académique pour l'emploi qu'ils occupent.

# MÉTHODOLOGIE ET PROFIL DES RÉPONDANTS

Enquête réalisée par l'EDHEC NewGen Talent Centre en octobre et novembre 2022 auprès de diplômés des grandes écoles du G16 Careers : 2 099 réponses de diplômés de moins de 6 ans d'expérience ont été analysées.

## Profil des répondants :



## Les thèmes de cette enquête :

Les aspirations et motivations professionnelles des nouvelles générations de diplômés.

Comment les jeunes diplômés souhaitent être intégrés, managés et engagés.

Leur niveau d'accomplissement professionnel et d'épanouissement personnel.

# À PROPOS DU NEWGEN TALENT CENTRE

Créé en mai 2013 sous la direction de Manuelle Malot, le NewGen Talent Centre est le centre d'expertise de l'EDHEC sur les aspirations, comportements et compétences des nouvelles générations de diplômés. Sa mission est de détecter, comprendre et expliquer l'évolution des attentes des jeunes pour leur vie professionnelle.

Le NewGen Talent Centre s'appuie sur 30 années d'expérience de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés et sur l'expertise de Geneviève Houriet Segard, PhD, socio-démographe et directrice adjointe du centre pour répondre aux problématiques d'attraction, de fidélisation et d'engagement des entreprises.

**Pour en savoir plus sur nos études et nous contacter :** [visitez le site de l'EDHEC NewGen Talent Centre.](#)

# LES ASSOCIATIONS DU G16 CAREERS



G16

CAREERS