

Ce qui est implicite...

...n'est pas clair pour tous

Cette fiche s'appuie à la fois sur la recherche-action YEA menée par la Maison de l'emploi de Strasbourg en 2025 auprès de jeunes, d'employeurs et d'associations, et sur plusieurs études publiques (France Travail, Insee, Injep, Observatoire des inégalités, etc.) consacrées aux relations entre jeunes et monde du travail. Même si une partie des données porte spécifiquement sur le public jeune, les constats et les conseils proposés ici valent en réalité pour l'ensemble des personnes en recherche d'emploi : seniors, personnes réfugiées ou primo-arrivantes, personnes en reconversion, travailleurs handicapés, etc., pour qui les codes implicites de l'emploi ne sont pas toujours évidents.



Les malentendus entre candidats et employeurs viennent rarement des diplômes ou des compétences techniques, mais très souvent de règles implicites que personne n'a vraiment formulées. Les employeurs sont « de plus en plus attentifs aux savoir-être professionnels » (autonomie, gestion du stress, communication, travail en équipe), sans toujours expliciter ce que cela signifie concrètement pour le candidat¹

1. Où l'implicite crée-t-il des malentendus ?

- **Dans l'offre d'emploi**

Les expressions « esprit d'équipe », « autonomie », « flexibilité » ou « poste évolutif » sont omniprésentes, mais très peu détaillées. Certains jeunes y voient des opportunités, d'autres y lisent « heures supplémentaires non dites » ou « fortes pressions », et renoncent à candidater alors même qu'ils ont le profil. Les travaux de France Travail sur le rapport des jeunes au marché du travail montrent que salaire et sécurité restent des critères majeurs, mais que la clarté sur l'organisation du travail et le sens des missions devient décisive.²

- **Dans le processus de recrutement**

Les malentendus portent sur la façon « correcte » de se présenter, de relancer, de poser des questions : ce qui paraît évident pour l'employeur ne l'est pas pour un jeune qui découvre les codes du recrutement. Ceux qui maîtrisent déjà les codes scolaires ou de grandes écoles passent mieux, tandis que d'autres, pourtant motivés et compétents, sont jugés « pas assez pros » ou « pas adaptés » sans avoir compris ce qui était attendu.

- **Dans le quotidien de travail**

Règles de présence, usage du télétravail, pauses, tutoiement, caméras en visio, dress code, usage du téléphone... sont souvent régis par des usages implicites plus que par un règlement

¹ <https://www.inegalites.fr/La-jeunesse-au-travail-en-finir-avec-les-prejuges>

² <https://www.francetravail.org/accueil/actualites/2023/generation-z--leurs-attentes-vis-a-vis-du-marche-du-travail.html?type=article>

formel. Quand ces codes ne sont pas explicités à l'arrivée, de petites tensions s'accumulent : un manager interprète un comportement comme un manque d'engagement, un jeune y voit un manque de confiance ou de reconnaissance.

2. Verbaliser ses attentes

Dès qu'on prend un temps pour verbaliser les attentes réciproques entre jeunes, employeurs et accompagnateurs, la qualité de la relation change. Chacun découvre ce qu'il croyait « aller de soi » : du côté employeur, l'importance accordée à la ponctualité, au retour en cas de difficulté, à la manière de dire qu'on ne sait pas faire ; du côté jeune, l'attente de feedback régulier, de règles du jeu lisibles, de cohérence entre ce qui est annoncé et ce qui se vit réellement au travail.

Les études sur la « génération Z » montrent que les jeunes recherchent à la fois un manager présent et un cadre explicite, mais aussi de l'autonomie et du collaboratif. Quand ces éléments sont posés clairement, les jeunes peuvent se projeter durablement et se montrer fidèles à l'organisation.

3. Comment rendre vos attentes plus explicites

- **Dire vos attentes comportementales aussi clairement que vos attentes techniques**



À côté des missions et compétences, formuler des règles simples, concrètes, observables :

« Prévenir au moins la veille en cas de retard prévu »,
« Oser signaler un obstacle plutôt que laisser la tâche inachevée »,
« Poser les questions en fin de réunion ou par un message dédié ».

- **Distinguer règles non négociables et marges de discussion**

Clarifier ce qui relève de la sécurité, de la confidentialité, des horaires d'ouverture au public, et ce qui peut s'adapter (organisation du travail, télétravail, modes de communication). Cette distinction est centrale pour des jeunes pour qui le respect du cadre et la recherche de sens ne sont pas contradictoires.

- **Expliquer votre manière de manager dès l'entretien**

Dire à quelle fréquence vous faites des points, comment vous donnez du feedback, quelle place vous laissez à l'initiative, comment vous traitez les erreurs. Les recherches de France Travail montrent que les jeunes attendent un management « coach » et des organisations apprenantes : le verbaliser aide à attirer ceux qui adhèrent à ce mode de fonctionnement.

- **Vérifier la compréhension du candidat**

Inviter le candidat à reformuler sa compréhension du poste et du cadre :

« Qu'est-ce que vous avez retenu comme priorités les six premiers mois ? »,

« Qu'est-ce qui vous rassure ou vous questionne dans ce que je viens de décrire ? ».

Cette étape, inspirée des démarches d'accompagnement renforcé des jeunes (France Travail, missions locales...), réduit fortement les malentendus de départ.

4. Ce que vous avez à y gagner

- **Moins de malentendus et de conflits silencieux** : chacun sait comment réussir dans le poste, ce qui réduit les incompréhensions et les ruptures précoces.
- **Un vivier de candidats élargi** : en diminuant le poids des « bons codes » implicites, vous repérez mieux des jeunes qui n'ont pas tous les repères sociaux attendus, mais disposent des compétences et de la motivation nécessaires.
- **Une attractivité renforcée auprès des jeunes** : les études de France Travail montrent que les jeunes restent attachés au salaire et à la stabilité, mais qu'ils choisissent surtout des environnements lisibles, cohérents et alignés avec leurs valeurs.

En rendant visibles vos règles implicites, vous transformez le savoir-être d'un filtre invisible en levier partagé de réussite : pour vos recrutements, pour vos équipes et pour les parcours des jeunes que vous accueillez.