



SUZY CANIVENC

Les jeunes, des travailleurs comme les autres

Comment les entreprises peuvent-elles
mieux répondre aux attentes
des salariés ?



CHAIRE
FIT²

FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL

**Les jeunes,
des travailleurs
comme
les autres**

CHAIRE FUTURS DE L'INDUSTRIE ET DU TRAVAIL - FORMATION, INNOVATION, TERRITOIRES (FIT²)

Afin de réfléchir à l'organisation du travail et à notre système de formation à la lumière des transformations numériques, de la mondialisation des chaînes de valeur et des exigences sociétales, le Groupe Mäder, Kea Partners, Fabernovel et La Fabrique de l'industrie, rejoints par Orange, Renault et le CETIM, ont fondé la chaire « Futurs de l'industrie et du travail : formation, innovation, territoires » (FIT²) à Mines Paris PSL. La chaire FIT² produit, encourage et valorise des études sur les futurs possibles de l'industrie et du travail, ainsi que sur les politiques d'accompagnement de ces transformations. Elle analyse des pratiques d'innovation, de formation, d'amélioration de la qualité du travail et d'organisation de l'action collective, et anime des groupes de réflexion multidisciplinaires rassemblant praticiens et chercheurs.

Contact : thierry.weil@mines-paristech.fr
www.chairefit2.org

Les mécènes de la chaire FIT²:



© Presses des Mines - Transvalor, 2024

60, boulevard Saint-Michel
75272 Paris Cedex 06 - France

ISBN 978-2-38542-494-7

Responsable de la publication : Chaire Futurs de l'industrie et du travail,
Mines Paris-PSL.

Tous droits de reproduction, de traduction, d'adaptation et d'exécution réservés pour tous les pays.

Conception éditoriale et editing : Cahier&Co - www.cahierandco.com
Direction artistique et mise en page : Laétitia Lafond
Illustrations : Hervé Pinel

SUZY CANIVENC

avec la collaboration de Marie-Laure Cahier

Les jeunes, des travailleurs comme les autres

Comment les entreprises peuvent-elles
mieux répondre aux attentes
des salariés ?

RÉSUMÉ

La crise sanitaire a souvent été présentée comme une « rupture » dans le rapport au travail des employés, qui suscite chez les employeurs nombre d'interrogations. Les salariés français seraient devenus plus désengagés, infidèles, voire mercenaires, dans leurs rapports à l'entreprise. La perplexité, voire l'inquiétude des employeurs, s'appuie d'abord sur un certain nombre de signes tangibles : demande systématique de télétravail, difficultés de recrutement, turn-over accru, montée de l'absentéisme... Ces phénomènes pris isolément n'ont rien d'inédit, mais ils se sont conjoints dans la période post-crise sanitaire, produisant une floraison de slogans : grande démission, quête de sens, épidémie de flemme...

MARCHÉ DU TRAVAIL DYNAMIQUE ET MAUVAISES CONDITIONS DE TRAVAIL

En réalité, la véritable « rupture » de la période tient à l'embellie du marché du travail à partir de 2021 pour toutes les classes d'âge (y compris pour les 15-24 ans, grâce à la dynamique de l'apprentissage) : le taux de chômage n'a pas été aussi bas depuis 20 ans, ni le taux d'emploi aussi élevé. Les salariés ne se désengagent pas du travail, tout au contraire. Après des années de chômage de masse, ils cherchent à tirer avantage d'une conjoncture économique favorable à la mobilité professionnelle pour améliorer leur situation. Et ils ont des raisons de vouloir le faire !

En effet, depuis 1990, les grandes enquêtes européennes (EWCS) ne cessent de montrer le très faible score de notre pays en matière de conditions de travail, en décalage complet avec son niveau de richesse et avec ses institutions sociales plutôt protectrices. La France est à la traîne européenne sur les critères de pénibilité physique et psychique, mais aussi sur les relations avec la hiérarchie,

l'autonomie et la participation, le soutien professionnel, les ressources accordées ou encore le partage de la valeur. Même en matière de télétravail, où notre pays est supposé avoir accompli un rattrapage spectaculaire compte tenu de son retard, nous restons en queue du peloton mondial. Faut-il dès lors s'étonner que les salariés français se saisissent d'un contexte plus favorable pour desserrer l'étau qui les contraignait et faire valoir des demandes en matière de conditions de travail qui étaient latentes (mais bridées) depuis près de 30 ans ?

Sans doute la crise pandémique a-t-elle permis à certains de réévaluer la place excessive qu'ils accordaient au travail dans leur vie au profit d'un rééquilibrage vers la vie personnelle (effet YOLO¹). Mais ici encore, replacé dans un contexte temporel et géographique élargi, ce phénomène n'a guère de quoi surprendre : cela fait plus de 20 ans que les études sur les valeurs des Européens ont mis au jour ce que les chercheurs appellent le « paradoxe français ». Les Français accordent au travail une place supérieure dans leur vie par rapport aux autres Européens, mais plus que les autres, ils souhaiteraient que cette place soit mieux circonscrite. La réévaluation de la place hégémonique du travail dans la vie, jointe à des marges de négociation accrues, permet aujourd'hui aux salariés de mieux faire coïncider leurs aspirations et leurs conditions de travail. Reste à savoir si ce contexte durera. Mais le défi qui est aujourd'hui posé aux entreprises est bien celui de l'amélioration globale de la qualité du travail et de ses conditions d'exercice.

ET LES JEUNES DANS TOUT ÇA ?

Si ces tendances concernent l'ensemble des salariés, ce sont les comportements des jeunes de moins de 30 ans à l'égard du travail qui semblent avoir cristallisé les débats. Ceux-ci exprimeraient des attentes radicalement différentes de celles de leurs aînés, appelant des réponses nouvelles de la part des employeurs. Deux regards polarisés sont ainsi portés sur les moins de 30 ans : d'un côté, le « jeunisme » tend à exalter la jeunesse, ses capacités d'apprentissage

1. *You Only Live Once.*

et d'innovation, au point d'en faire un modèle obligé pour la réussite des entreprises ; de l'autre, le jugement des aînés est souvent sévère sur les jeunes qui seraient tout à la fois désengagés, individualistes, matérialistes, exigeants, avides de sens et d'indépendance.

Que ces jugements soient positifs ou négatifs, ils signent surtout la persistance de stéréotypes tenaces. Aucune évidence statistique probante ne vient soutenir la thèse selon laquelle les cohortes récentes seraient animées par des aspirations ou des valeurs particulières dans le cadre du travail par rapport aux autres classes d'âge. Le concept commode de « génération » (X, Y, Z) mérite en particulier d'être questionné.

Un groupe d'âge ne se distingue pas par quelques vagues attributs communs : encore faut-il qu'il puisse être replacé dans un contexte socio-historique qui lui confère un destin partagé. En ce sens, la crise sanitaire et ses conséquences en matière de troubles psychologiques chez les jeunes, ainsi que l'anxiété climatique, pourraient venir donner de la consistance à cette idée de « génération ». Par exemple, selon une enquête mondiale très sérieuse, 75 % des jeunes en moyenne, tous pays confondus, jugent l'avenir « effrayant ». Le problème est toutefois que ces ressentis ne sont pas le propre de la jeunesse. Les effets d'époque priment sur les effets d'âge et affectent, à des degrés divers, l'ensemble d'une population par effet de porosité entre classes d'âge. Prenons, par exemple, la fameuse quête de sens, souvent évoquée en lien avec les jeunes générations. Elle est souvent assimilée à tort à la quête d'impact écologique et social, alors que le sens au travail est un concept beaucoup plus large, résultant de trois dimensions : l'utilité sociale du travail, la cohérence entre les valeurs personnelles et professionnelles, et la possibilité de développer ses compétences. L'importance accordée à ces critères varie peu selon l'âge.

Toutefois, on ne saurait balayer d'un revers de la main les observations empiriques, rapportées par de nombreux témoins, y compris par des jeunes eux-mêmes, concernant certaines différences de comportements et d'attitudes face au travail. Il existe effectivement un certain nombre de traits qui sont plus marqués chez les jeunes de moins de 30 ans que chez les autres actifs. Certains de ces traits résultent de facteurs objectifs, comme le fait d'être plus diplômés, plus connectés, et d'avoir vécu une entrée dans la vie active souvent

chaotique, marquée par les contrats précaires (mais qui tend à s'améliorer). Cet effet de « scarification » peut expliquer une attitude des jeunes envers les entreprises, qui serait plus contractuelle et moins sacrificielle. D'autres traits pourraient être le fait de marges, soit peu qualifiées, soit au contraire très assurées de la valeur de leurs diplômes, comme l'orientation vers l'indépendance ou le *slashing*, ou encore des revendications plus marquées en termes de travail à distance ou de flexibilité des horaires. Rappelons tout de même que 80 % des 15-24 ans manifestent une préférence pour le CDI.

In fine, il ressort que les jeunes s'inscrivent dans une évolution continue du rapport au travail, qu'ils ont des attentes au travail assez similaires à celles des autres classes d'âge, mais qu'ils tendent à les exprimer de manière plus intense, précisément parce qu'ils sont... jeunes. Exit le « péril jeune ».

QUELLES RÉPONSES DES ENTREPRISES AUX ATTENTES DES SALARIÉS ?

Si les jeunes sont à l'avant-garde d'attentes qui sont en définitive communes à toutes les classes d'âge, pourquoi ne pas les écouter ? Ils poussent les entreprises à revoir leurs habitudes pour le plus grand bénéfice de tous.

Certaines entreprises ont pris d'ores et déjà les devants et engagé des actions pour tenter de se projeter dans ce qu'elles désignent communément comme le « futur du travail ». Elles tirent simultanément deux fils :

- les actions en termes de RSE en lien avec une sensibilité (et une législation) « à impact » qui se précise ;
- les actions en termes d'Expérience Collaborateurs en lien avec la question des conditions de travail.

Dans ces deux domaines, il s'agit désormais d'aller au-delà des démarches de façade qui ne convainquent plus les salariés et d'adopter des approches multidimensionnelles qui s'enracinent dans la réalité et le quotidien de travail.

Quelques conseils pour les entreprises qui veulent mieux répondre aux attentes des salariés

Sincérité et authenticité

- Plus d'engagements RSE, ni de promesses « employeur », sans capacité à apporter des preuves concrètes dans l'organisation du travail et le quotidien des collaborateurs.
- Lier RSE et QVCT¹. Ces deux dimensions ne sont pas deux mondes à part : elles se nourrissent mutuellement.
- Travailler ces chantiers comme des projets systémiques et de longue haleine, dont l'amélioration des indicateurs à court terme n'est pas l'objectif (mais mesurer quand même !)
- Associer les salariés et les IRP aux travaux sur les deux dimensions.

Réciprocité, respect et reconnaissance

- Accorder un soin particulier aux « moments de vérité » de l'expérience collaborateurs (recrutement, rémunération, *on-boarding*, moments-clés de la vie personnelle du collaborateur - arrivée d'un enfant, situation d'aidant familial ou de maladie grave -, *off-boarding*).
- Aborder l'expérience collaborateurs dans une logique de don et contre-don.

Personnalisation, équité et flexibilité

- Travailler avec le management sur l'ensemble des stéréotypes liés à l'âge (qu'il s'agisse des jeunes ou des seniors).
- Ne jamais traiter les salariés en fonction de différences pseudo-générationnelles.
- Mixer et faire collaborer systématiquement les jeunes et les plus âgés dans tous les métiers (y compris digitaux et IT) pour éviter les effets de ghetto et de méfiance face à l'altérité.
- Adapter les règles collectives pour mieux répondre aux besoins individuels (situation familiale, âge, *care*, projet personnel, mixité des statuts d'emploi).
- Veiller à l'équité plus qu'à l'égalité. Embarquer les IRP dans cette nouvelle logique.

1. Qualité de vie et conditions de travail.

Manager par le care

- Solliciter et écouter les avis des salariés, créer des espaces de discussion authentiques et rendre compte des suites réservées aux propositions.
- Alléger vos managers des tâches écrasantes de *reporting* pour leur permettre de travailler leur nouveau rôle (écoute, sens, confiance, autonomisation et responsabilisation, soutien).
- Aider vos salariés à préparer « le coup d'après » dans une perspective de développement des compétences et d'employabilité interne comme externe.

SOMMAIRE

Introduction 12

PARTIE 1

**Rapport au travail des jeunes et des moins jeunes :
sous les signes apparents d'un grand chamboulement 18**

CHAPITRE 1

Des signes tangibles d'un changement qui affecte
les organisations 20

La crise sanitaire : une rupture dans la continuité 22

La grande rotation : une dynamique liée au marché
du travail 30

Difficultés de recrutement et absentéisme :
des symptômes relatifs aux conditions de travail ? 33

CHAPITRE 2

Les jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail ?
Préjugés, effets d'âge et effets d'époque 40

Pourquoi les entreprises font-elles une fixette sur
les « jeunes » ? 42

Démêler quelques stéréotypes sur les jeunes 44

Quête de sens ou quête d'impact ? 58

Interroger le concept de « génération » 61

CHAPITRE 3

Quelques traits plus marqués chez les jeunes que dans
les autres classes d'âge 68

Plus diplômés, plus connectés 70

Les « cicatrices » d'une insertion dans l'emploi souvent
épique (mais qui s'améliore) 75

Une approche moins sacrificielle et plus contractuelle
de la relation au travail 79

Même pas peur ! Ils parlent haut et fort 83

Un certain goût pour l'indépendance 84

Flexibilité spatio-temporelle : les jeunes à
l'avant-garde 89

PARTIE II

**Initiatives et réponses des entreprises face au « nouveau »
rapport au travail des salariés 96**

CHAPITRE 4

RSE et mission : supplément d'âme ou changement de
paradigme ? 98

D'une RSE-vitrine à une RSE stratégique ? 100

Apporter des preuves concrètes dans le travail 105

Aider les salariés à agir 109

CHAPITRE 5

De la marque employeur à l'expérience collaborateurs 114

Aller au-delà des démarches de façade 116

Améliorer l'expérience collaborateurs : état d'esprit et
méthode 118

Accorder un soin particulier aux « moments de vérité »
de l'expérience collaborateurs 122

Nouveaux modes de management et d'organisation :
un défi composite 135

Conclusion 168

Bibliographie 172

Remerciements 188

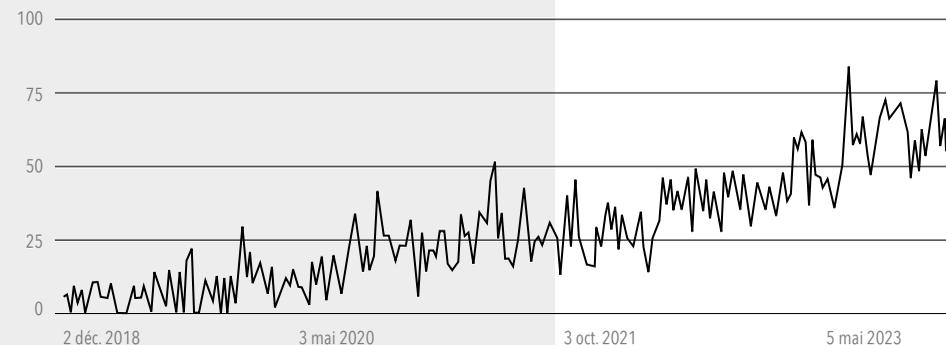
INTRODUCTION

« Vous pouvez éteindre la télévision et reprendre une activité normale ». Cette phrase qui concluait *Les Guignols de l'info* à la grande époque de Canal+ résume assez bien l'espérance des citoyens et des entreprises quand s'est dessinée la fin de la pandémie de Covid-19. Mais outre le fait que d'autres événements sont venus troubler le cours des choses (guerre en Ukraine, crise énergétique, inflation), il était illusoire de penser qu'une crise d'une telle magnitude, ayant touché les corps, les esprits, la sphère domestique et familiale, les interactions sociales, ainsi que les manières de travailler, pourrait se refermer avec un simple retour au *statu quo ante*.

Et, effectivement, dès l'automne 2021, quelque chose semble se passer en France dans le rapport au travail. Alors que l'activité économique repart avec un dynamisme supérieur aux prévisions, beaucoup d'entreprises enregistrent des démissions plus importantes qu'avant la pandémie, une accentuation du turn-over, un absentéisme grandissant, et s'en préoccupent. La pandémie aurait-elle provoqué chez les Français une épidémie de flemme ? Une avalanche d'enquêtes, de rapports et d'articles de presse s'abat, donnant au phénomène les interprétations les plus diverses. Le sujet semble particulièrement se cristalliser autour de la jeunesse qui manifesterait à l'égard du travail des attentes *radicalement* différentes de celles de ses aînés, suscitant perplexité et désarroi chez les employeurs. Une requête sur Google Trends¹ montre l'évolution croissante entre

1. Google met à disposition les tendances de recherche de ses utilisateurs par le biais de l'outil Google Trends. La mesure d'intensité est issue d'un échantillon représentatif des recherches en ligne, actualisé occasionnellement par le moteur de recherche et pouvant occasionner de légères variations selon l'échantillon considéré à la date de la requête. La mesure d'intensité est normalisée, c'est-à-dire rapportée à une base 100, qui correspond à l'intensité maximale du mot-clé pendant la période considérée. La fiabilité de cet outil et la stabilité des résultats d'un échantillon à un autre, proviennent de la taille de ceux-ci : les recherches de plusieurs millions, voire dizaines de millions, d'internautes en France. Voir à ce sujet Dubois, D. (2022), *La France selon les recherches Google*, Librinova.

Mesure de l'intensité des recherches sur le terme Gen Z entre fin 2018 et août 2023 en France (Google Trends)



Source : Requête sur Google Trends effectuée le 12 août 2023.

fin 2018 et août 2023 de l'intensité des recherches portant sur la Génération Z (née approximativement entre 1997 et 2010, et qui a donc entre 13 et 26 ans en 2023).

« Mais que veulent ces jeunes qui bousculent nos organisations et que pouvons-nous faire pour répondre à leurs attentes et préparer le futur du travail ? », telle semble alors être la question qui tarabuste les employeurs.

La chaire Futurs de l'industrie et du travail (FIT²) de Mines Paris-PSL s'est donné pour mission de lancer des chantiers de réflexion qui répondent à des besoins posés par les entreprises. À la demande de ses organisations mécènes¹, elle a donc enclenché en 2022 un premier état des lieux sur la question des attentes des jeunes au travail, qui a abouti à un *working paper* (Baleo, 2022), fondé sur les nombreuses enquêtes parues durant la période pandémique (2020-2021). Ce document a ensuite été prolongé par une série d'auditions d'experts et de témoins² entre septembre 2022 et mai 2023.

1. Il s'agissait en 2022 de : Michelin, Orange, Renault, Mäder, Kea, Fabernovel, le Cetim et La Fabrique de l'industrie.

2. Dans la suite de cet ouvrage, les extraits des auditions figurent en italique et sont, le cas échéant, codés (A_XXX = nom de l'orateur ou de son organisation de rattachement). Référence complète de l'audition en bibliographie.

Simultanément, la chaire a également participé à un chantier de prospective de l'INRS¹ intitulé « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité au travail » qui a alimenté sa propre réflexion. Le présent ouvrage représente la synthèse de ce riche corpus.

La dimension qualitative de cette étude, qui résulte de la démarche par audition, a été éclairée autant que nécessaire par des données quantitatives issues des statistiques publiques sur courte et longue période, des enquêtes mondiales et européennes en matière de conditions de travail, ainsi que d'enquêtes diverses plus ponctuelles. La définition de la catégorie « jeunes » varie selon les sources et les besoins des enquêtes et n'est donc pas homogène : 15-24 ans, 15-29 ans, 18-24 ans, 18-34 ans, etc. Par conséquent, les chiffres présentés dans cet ouvrage peuvent porter sur des fourchettes d'âge différentes, mais en tout état de cause, ils correspondent de manière dominante aux moins de 30 ans. Les jeunes de 15-29 ans représentent aujourd'hui 17,3 % de la population totale résidant en France, mais leur part devrait baisser à 16,2 % en 2050 du fait du vieillissement de la population². Ceux nés en 2001 sont la première cohorte dont 80 % a obtenu le baccalauréat.

Notre recherche a tenté d'aller au-delà des discours ambiants et souvent approximatifs (sur le télétravail, la quête de sens, le phénomène de « grande démission ») pour cerner la part de réalité et de fantasme que véhiculent certains stéréotypes récurrents sur les jeunes, qui seraient tout à la fois désengagés, individualistes, matérialistes, numériques, rétifs à l'autorité et exigeants, mais aussi activistes, climatiquement anxieux, extrêmement sensibles aux questions de diversité et d'inclusion et avides d'indépendance. À écouter leurs aînés, le sac-à-dos des jeunes semble bien chargé !

Ce travail a aussi cherché à évaluer si le ressenti de « rupture » dans le rapport que les jeunes entretiennent avec le travail – rapporté par de nombreux témoins (y compris par certains jeunes eux-mêmes) – pouvait être corroboré par des données non seulement par rapport aux actifs des autres classes d'âge, mais également par rapport à

d'autres générations au même âge. Ou, pour le dire en termes plus choisis, nous avons cherché à savoir quelles pouvaient être les parts respectives des effets d'âge (avoir 20 ans à n'importe quelle époque), des effets d'époque (le climat social propre à une époque donnée) et des effets strictement « générationnels » (liés aux caractéristiques particulières attribuées à une génération donnée), qui pourraient expliquer, le cas échéant, d'éventuelles différences entre les 15-29 ans d'aujourd'hui et les autres actifs.

Anticipons sur la conclusion et disons-le tout net : il n'y a pas de « péril jeune ». Les attentes de la fameuse génération Z et des jeunes Y – pour employer ces catégorisations douteuses mais si communes – ne sont guère éloignées de celles des autres actifs. Elles s'inscrivent plutôt dans une évolution continue du rapport au travail des Français. Si la pandémie a pu certes jouer un rôle dans l'évaluation de la place que chacun est prêt à accorder au travail et si le contexte climatique exerce une influence non négligeable sur certains comportements, c'est surtout l'embellie du marché du travail pour toutes les classes d'âge depuis 2021 qui représente une « rupture » par rapport à la période précédente. Elle permet à tous les actifs de négocier des marges de manœuvre supplémentaires en matière de conditions de travail, sur des demandes qui étaient latentes depuis plus de 30 ans, mais qui étaient bridées par un chômage de masse. La jeunesse les exprime simplement un peu plus haut, un peu plus fort, surtout dans la frange la plus assurée de la valeur de ses diplômes.

« Nos résultats tendent à montrer que les particularités supposées de cette génération sont minces, tout du moins en ce qui concerne les attitudes et les valeurs au travail de ses membres. En revanche, ils nous rappellent que les fondamentaux de la GRH restent des préoccupations partagées par l'ensemble des générations.¹ » Cette phrase date de 2012 et elle peut être reprise telle quelle, sans en changer une virgule. Elle a été écrite par Pichault et Meyers, professeurs en sociologie du travail et GRH, au sujet de la génération Y (née approximativement entre 1979 et 1995). Il semblerait donc que l'histoire patine, et que dix ans plus tard, les solutions à la portée des entreprises

1. Institut National de Recherche et de Sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles.

2. INSEE, Estimations de population, projections de population 2013-2070 (scénario central).

1. Pichault, F., Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale, *Annales des Mines-Gérer et comprendre* 2012/2, n° 108, p. 39-54.

**Les jeunes,
des travailleurs
comme les autres**

soient toujours plus ou moins les mêmes : autonomie, reconnaissance, respect des personnes, attention portée aux conditions de travail... auxquelles devrait s'ajouter aujourd'hui une prise en compte sérieuse de la RSE comme dimension contribuant à la valeur actuelle et future de l'entreprise. Pas besoin d'aller chercher bien loin. Mais cette fois-ci, plus question pour les entreprises de tergiverser. Moteur et... action !

PARTIE

1 Rapport au travail des jeunes et des moins jeunes : sous les signes apparents d'un grand chamboulement

LA CRISE SANITAIRE A SOUVENT ÉTÉ PRÉSENTÉE COMME UNE «rupture» dans le rapport au travail des employés, qui suscite chez les employeurs nombre d'interrogations. Les salariés français seraient devenus plus désengagés, infidèles, voire mercenaires, dans leurs rapports à l'entreprise. La perplexité, voire l'inquiétude des employeurs, s'appuie d'abord sur un certain nombre de signes tangibles : demande systématique de télétravail, difficultés de recrutement, turn-over accru, montée de l'absentéisme... Ces phénomènes pris isolément n'ont rien d'inédit, mais ils se sont conjoints dans la période post-crise sanitaire, ouvrant la voie à une multitude d'interprétations, parfois à la limite de la psychosociologie «de bazar».

Les comportements de la jeunesse en particulier ont fait l'objet d'une attention médiatique soutenue, véhiculant l'idée que les jeunes générations auraient désormais face au travail des attentes *radicalement* différentes de celles de leurs aînés, appelant des réponses nouvelles de la part des employeurs. Face à cette abondance d'informations et d'analyses sur le «futur du travail», la première partie de ce livre vise à trier le bon grain de l'ivraie, afin de faire émerger les évolutions qui peuvent faire sens pour les employés comme pour les employeurs, pour les jeunes comme pour les moins jeunes... On ne peut que constater, à la lumière des données statistiques et des travaux de recherche, que loin de susciter la surprise ou la perplexité, ce qui se passe en France dans le monde du travail paraît au contraire d'une implacable cohérence.

CHAPITRE

1 Des signes tangibles d'un changement qui affecte les organisations

Le trouble qui a saisi les employeurs depuis la crise sanitaire s'appuie sur un certain nombre de constats. La flexibilité spatio-temporelle est en passe de devenir une nouvelle norme de travail revendiquée par nombre de salariés. Derrière cette revendication s'en dissimulent d'autres qui portent sur les rapports avec la hiérarchie, l'autonomie au travail, le droit à l'initiative, etc., qui sont latentes depuis plus de 30 ans. Parallèlement, les employeurs constatent, en dépit de leurs « efforts », une aggravation des difficultés de recrutement, une augmentation du turn-over et de l'absentéisme. Les Français seraient-ils atteints d'une formidable « épidémie de flemme¹ » ? C'est tout le contraire ! Parce que les Français accordent traditionnellement au travail une grande place dans leur vie, ils n'acceptent plus des conditions de travail qu'ils jugent dégradées, d'autant que le dynamisme actuel du marché du travail leur permet d'exprimer leurs exigences et de recourir à la mobilité.

1. Fourquet, J., Peltier, J. (2022). Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des français a mis les pouces. *Fondation Jean-Jaurès*, 11 novembre 2022.

»» Parce que les Français accordent traditionnellement au travail une grande place dans leur vie, ils n'acceptent plus des conditions de travail qu'ils jugent dégradées, d'autant que le dynamisme actuel du marché du travail leur permet d'exprimer leurs exigences et de recourir à la mobilité. »»

LA CRISE SANITAIRE : UNE RUPTURE DANS LA CONTINUITÉ

La crise sanitaire a souvent été considérée comme le moment-pivot d'un changement du rapport au travail. Mais concrètement, quelles en sont les manifestations tangibles, susceptibles d'affecter durablement les organisations ?

La révolution « télétravail » et la découverte de nouvelles modalités de travail

Le bouleversement le plus apparent de la crise sanitaire a été le développement inédit du télétravail. Ce « choc » a été particulièrement perceptible en France, pays jusqu'alors considéré par l'OCDE comme « à la traîne et dubitatif » dans ce domaine¹.

En 2017, l'Hexagone ne comptait en effet que 3 % de télétravailleurs réguliers² et 7 % pratiquaient le télétravail occasionnellement, contre environ 30 % dans les pays scandinaves (Danemark, Suède, Finlande), aux Pays-Bas et aux États-Unis³. Depuis les ordonnances Macron sur le renforcement du dialogue social (septembre 2017), le recours à cette forme de travail tendait cependant à s'élargir.

Le retard français va être rattrapé en un temps record à l'occasion des différents confinements. Nombreux sont les travailleurs français qui vont ainsi expérimenter le travail à distance pour la première fois et y prendre goût. Après des pics en 2020, la pratique du télétravail va se stabiliser à environ un salarié sur cinq en 2022⁴. Deux ans d'une expérimentation souvent chaotique

mais porteuse de nombreux effets d'apprentissage¹ ont conduit beaucoup d'organisations à adopter le « travail hybride » – alternant temps de travail sur site et à domicile – qui semble définitivement entré dans les mœurs. En quatre ans, le nombre d'accords d'entreprise portant sur le télétravail a été multiplié par 10, passant de 390 en 2017 à 4070 accords signés en 2021². S'ils peuvent sembler en nombre encore limité, ces accords, qui sont majoritairement le fait de grandes entreprises et d'ETI, couvrent en fait des millions de salariés³.

Le télétravail pourrait-il cependant refluer ? Depuis septembre 2022, des déclarations de grands patrons anglo-saxons (et pas des moindres⁴) font clairement marche arrière sur cette question, réclamant le retour des salariés au bureau, parfois à temps complet. Selon un ancien DRH de Google, le modèle hybride ne serait qu'une étape avant une remise au pas générale⁵. En France, pour l'heure, le mouvement reste souterrain, même si nombre de dirigeants de PME ont exprimé leur manque d'enthousiasme à l'égard du travail à distance⁶. Selon certains d'entre eux, le télétravail altérerait la cohésion, l'esprit collectif, la motivation, la créativité, l'innovation et la valeur travail⁷. Peu d'études viennent jusqu'ici soutenir ces impressions subjectives. La DARES a certes indiqué que, pour la 3^e année consécutive (2020, 2021 et 2022), la productivité par tête du travail dans le secteur marchand avait marqué le pas par rapport

1. Centre d'analyse stratégique (2009). Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. 15 novembre 2009.

2. Part de la population active travaillant à distance au moins une fois par semaine de manière formelle.

3. Hallépée, S., Mauroux, A. (2019). Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? *DARES Analyses*, n°51, novembre 2019.

4. INSEE (2023c). Une photographie du marché du travail en 2022. *Insee Première*, n°1941, 21 mars 2023.

1. Canivenc, S., Cahier, M-L. (2021a). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Les Notes de la Fabrique, Chaire FIT³, Presses des Mines.

2. Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? *DARES Analyses* n°57, 23 novembre 2022.

3. Selon l'INSEE en 2019, 276 grandes entreprises (GE) rassemblent 24 000 unités légales et 3,6 millions de salariés (ETP), 5 900 ETI comptent 3,3 millions de salariés, et 153 000 PME (hors micro-entreprises), 3,9 millions.

4. On peut citer Elon Musk pour toutes ses firmes (Tesla, Twitter, Space X), Jamie Dimon chez JP Morgan, Bob Iger chez Disney, David Solomon chez Goldman Sachs, Marc Benioff chez Salesforce, James Dyson chez Dyson, etc. Source : Primeum (2022). Faut-il mettre un terme au télétravail ? Blog, 6 septembre 2022.

5. Google's former HR chief says your boss wants to boil you slowly like a frog to get you back in the office... *Fortune*, April 4, 2022.

6. Landrieu, V. (2023). Pourquoi le télétravail ne prospère pas davantage dans les PME. *Les Echos*, 15 juin 2023 ; Vialatte, H. (2023). Ces PME qui font machine arrière. *Les Echos*, 15 juin 2023.

7. *Cadremploi* (2022). Les employeurs qui disent non au télétravail sont-ils has been ? 25 avril 2022.

à 2019 (année de référence pré-crise sanitaire), mais le phénomène est attribué à la hausse de l'alternance et à d'autres facteurs statistiques, et ne paraît pas résulter du recours au télétravail¹.

En revanche, une chose est sûre : le télétravail est venu percuter de plein fouet la culture managériale à la française, caractérisée « par une forte culture du présentisme » et du travail « à vue ». Lors de son audition, Martin Richer, consultant RSE et responsable du pôle Entreprise, Travail & Emploi de Terra Nova, rapporte ainsi une phrase très parlante d'un PDG du CAC40 : « Je veux avoir *mes gens* à portée d'engueulade » – « mes gens » : une expression qui fleurit

bon la culture d'Ancien régime. « *Beaucoup de managers ont été perturbés par ce passage brutal à un modèle dans lequel il faut faire confiance a priori* » précise encore Martin Richer. Si certains ont eu du mal à s'adapter, d'autres ont saisi l'occasion pour « réhumaniser » leurs pratiques, en donnant plus de place au *care*¹, au dialogue et au sens du travail dans l'activité managériale². Le sociologue des organisations François Dupuy³ souligne également la débrouillardise dont ont su faire preuve les managers de proximité, qui ont profité de la situation de crise pour s'extraire du carcan bureaucratique et exercer une forme de « *désobéissance organisationnelle* » nécessaire à la continuité des activités.



Le télétravail dans le monde : où en est-on ?

Malgré la poussée du télétravail enclenchée par la crise sanitaire, la France reste encore à la traîne dans le domaine : selon une étude menée au printemps 2023 (Ifo*), les Français télétravaillent en moyenne 0,6 jour par semaine (alors qu'ils aspirent à 1,4 jours de télétravail), contre 0,9 jour dans les 34 pays étudiés et 0,8 en Europe. La France est ainsi en queue du peloton mondial, puisque seuls trois pays font moins bien qu'elle : la Grèce (0,5), le Japon (0,5) et la Corée du Sud (0,4). En tête de classement : le Canada, le Royaume-Uni, les États-Unis et l'Australie avec une moyenne de 1,5 jours télétravaillés.

Aux États-Unis, les ratios restent bien supérieurs aux moyennes mondiales, notamment pour les travailleurs de la connaissance, malgré les annonces tonitruantes de quelques grandes entreprises de la Tech réclamant le retour au bureau : 71 % d'entre eux travaillent à distance dont 20 % à temps plein, contre 48 % et 9 % en moyenne dans le monde. Au-delà de cette population particulière, le bond technologique et l'acculturation des années Covid devraient conduire à une augmentation du télétravail à un rythme plus rapide qu'avant 2020. Même si le télétravail devrait d'abord « modestement refluer » pendant un ou deux ans, il pourrait représenter 30 à 40 % de jours travaillés d'ici 10 à 20 ans. Le télétravail reste en effet un argument de poids pour recruter sur un marché du travail tendu.

* Étude menée par l'institut allemand Ifo et le réseau de recherche EconPol Europe (2023). Working from home around the globe : 2023 Report. 42 400 répondants dans 34 pays développés (dont 2 500 en France).

« Le télétravail vient désormais en tête des thèmes abordés lors des entretiens d'embauche. »

Les salariés quant à eux ne sont pas prêts à lâcher ce qu'ils considèrent désormais comme une véritable conquête sociale, bénéfique à leur équilibre personnel et professionnel. À fin 2021, ils étaient 82 % à souhaiter adopter ou maintenir ce mode de travail⁴. Kevin Bouchareb, directeur « Future of Work » chez Ubisoft, indique que « *le télétravail vient désormais en tête des thèmes abordés lors des entretiens d'embauche* ». On peut voir la demande de flexibilité spatiale comme la pointe émergée de l'iceberg. Derrière cette demande, « les salariés souhaitent également que les modes de travail au sein de leur entreprise évoluent vers un management davantage axé sur la confiance, l'encouragement, la prise d'initiatives, le droit à l'erreur... (pour 67% d'entre eux). Ils aimeraient par ailleurs plus

1. Pratique consistant à « prendre soin » de ses collaborateurs en se montrant disponible pour les écouter, les inspirer, les coacher et les aider.

2. Taskin, L., Klinksiek I. D., Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*, p. 1-25.

3. INRS, Entretien avec François Dupuy réalisé le 9 février 2023 dans le cadre du chantier de prospective « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité au travail ».

4. Malakoff Humanis (2022). Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022.

1. Labau, F., Lagouge, A (2023). Quel impact de la hausse de l'alternance depuis 2019 sur la productivité moyenne du travail ? *Dares Focus* n°5, 26 janvier 2023.

de souplesse et de flexibilité en termes de gestion du temps de travail (64%) » (Malakoff Humanis, 2022). C'est toute la philosophie managériale et organisationnelle des entreprises françaises qui est ainsi questionnée pour donner « *la primauté à l'encadrement de proximité, marginaliser l'encadrement intermédiaire, réduire de façon drastique les directions fonctionnelles des sièges et accorder une confiance réelle plutôt que verbale* » (A_Dupuy).

On comprend que de telles exigences puissent laisser les employeurs pantois et mettre au défi la ligne managériale après des années d'immobilisme confortable dans le rapport aux salariés. Pourtant, ces demandes ne sont en fait ni nouvelles ni étonnantes, quand on les rapporte aux études européennes « Conditions de travail » d'Eurofound¹ qui soulignent depuis 1990 le manque de soutien professionnel, de reconnaissance et d'autonomie au travail des salariés français, ainsi que les tensions avec leur ligne hiérarchique.

Une occasion de réfléchir à la place du travail dans la vie et de réduire son emprise

Mais la crise sanitaire n'a pas seulement bousculé les modalités du travail, elle a également été l'occasion pour les salariés français de réfléchir à la place que le travail occupe dans leur vie.

Dans les différentes vagues d'enquêtes menées sur les valeurs des Européens², la France s'est toujours caractérisée par l'importance accordée au travail comparativement à d'autres pays européens : entre 1999 et 2018, plus de 60 % des Français déclaraient ainsi que le travail était *très* important dans leur vie, contre 50 % pour les Danois, les Hollandais, les Allemands ou les Britanniques³. Une appréciation qui est partagée par toutes les catégories de population en France, y compris par les étudiants et les retraités, alors que l'importance que ces derniers accordent au travail est généralement

moins forte que chez les actifs, dans les autres pays¹. La France est ainsi « l'un des pays européens où les attentes par rapport au travail sont les plus élevées : au-delà du salaire, les Français attendent de leur travail qu'il soit intéressant et leur fournisse un cadre fort de sociabilité² ». Il y est une activité *totale* : source de subsistance, moyen de se réaliser, pourvoyeur d'identité pour soi et à l'égard des autres, moyen de participer à la société et d'y trouver sa place, etc.

La France s'est toujours caractérisée par l'importance accordée au travail comparativement à d'autres pays européens.

C'est cette tendance ancienne que la crise sanitaire semble avoir bousculée, en déplaçant le centre de gravité de la vie professionnelle vers la vie personnelle. Les concessions habituellement faites pour placer le travail au centre de la vie, jusqu'alors considérées comme légitimes ou inévitables, ont été réinterrogées : « Durant cet épisode, ponctué de périodes répétées de confinement isolant les individus des structures spatiales et sociales qu'ils fréquentent habituellement, les individus ont pu s'interroger sur leurs modes de vie, leurs formes de consommation, l'intérêt qu'ils y trouvaient ou, à l'inverse, sur une certaine vanité des priorités qu'ils avaient pu privilégier, mais aussi sur la soutenabilité de ces choix de vie³ ». Cette situation a popularisé ce que Kevin Bouchareb (A_Ubisoft) nomme « *la pensée YOLO (You Only Live Once), dont l'un des corollaires est "si on ne vit qu'une fois, pourquoi perdre sa vie à la gagner ?"* »

1. Eurofound – European Working Conditions Surveys (EWCS)

2. Enquêtes européennes sur les valeurs. <https://europeanvaluesstudy.eu/>

3. Bigi, M., Méda, D. Prendre la mesure de la crise du travail en France. *SciencesPo, laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques*.

1. Guénard, F. (2023). Entretien avec Dominique Méda : «Le travail est devenu insoutenable». *La vie des idées*, 16 juin 2023.

2. Cailloce Lucie (2023). Entretien avec Dominique Méda : «Les conditions de travail se dégradent depuis les années 1990». *CNRS Le Journal*, 23 mai 2023.

3. Laurent, M-E., Taskin, L., Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°73, vol. XXVIII, p. 63-83.

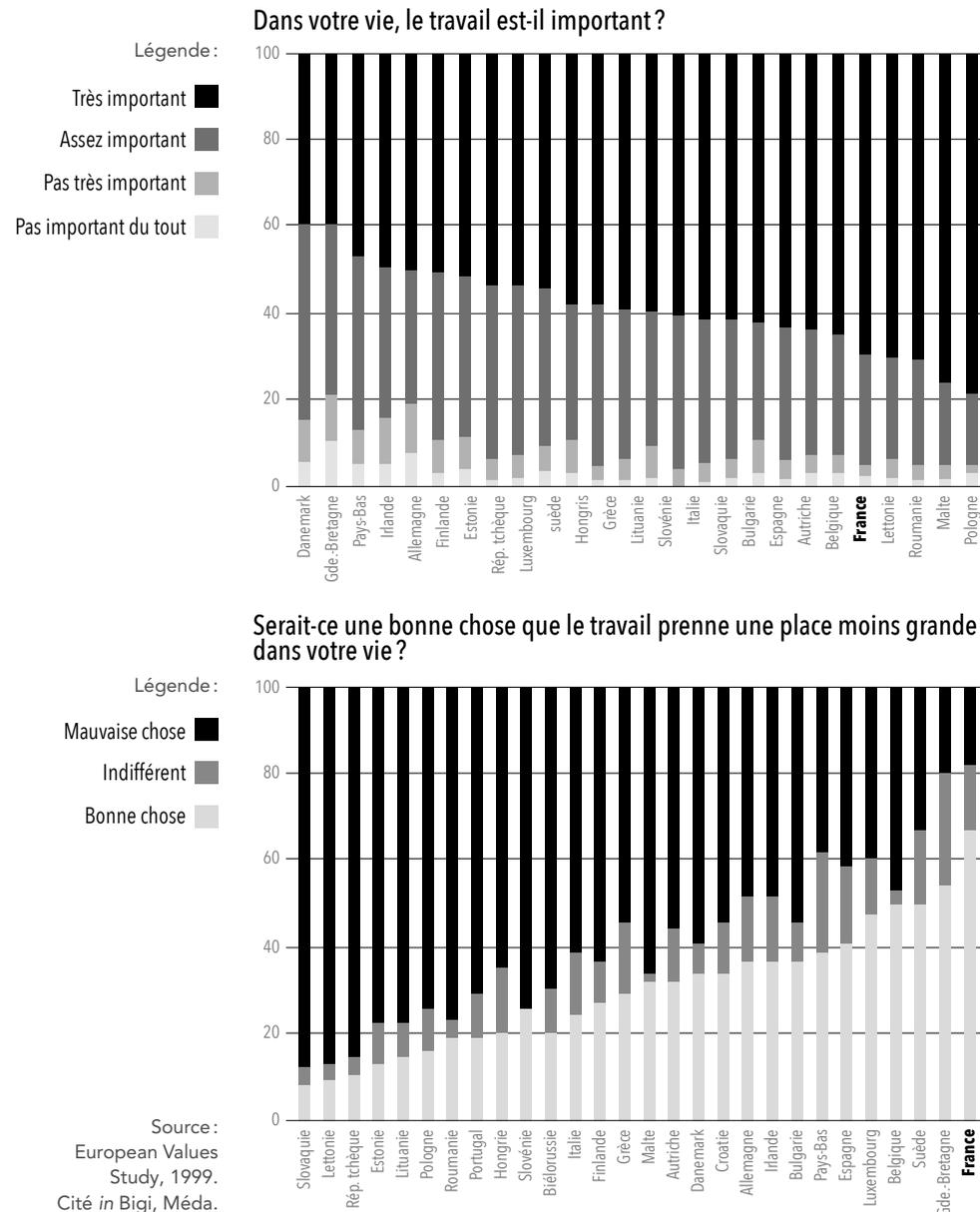
Ce questionnement existentiel, aussi bien individuel que collectif, pourrait ne pas être si éloigné (toutes proportions gardées) de celui mis au jour par les historiens lors des sorties de guerre : après des conflits qui ont affecté les corps, les espaces domestiques, les relations familiales et les sociabilités, jusqu'à l'image de soi, la sortie de guerre se présente comme « un moment-clé dans la reconstruction des identités et dans la redéfinition des modes de fonctionnement de l'intime¹ ». La sortie de guerre n'est jamais un retour au *statu quo ante*, mais elle n'ouvre pas pour autant une ère qui serait radicalement nouvelle : « L'après-guerre réinvente ses normes en tenant compte de l'expérience de guerre » (Cabanes, Piketty, 2009). *Memento mori*² ! L'après-Covid, qui s'est ouvert sur une guerre européenne avec en toile de fond une crise climatique majeure, se caractériserait ainsi par une forte demande de rééquilibrage entre vie professionnelle et vie privée, mais aussi par une soif de gratifications immédiates face à un avenir ressenti comme fragile et incertain : « Désormais, quelqu'un qui consacrerait toute sa vie au travail s'attirerait plutôt des critiques que de l'admiration : "Mais enfin, tu es complètement fou ! Tu passes trop de temps au boulot. Ça n'a pas de sens" », ajoute encore Kevin Bouchareb.

De là à conclure au déclin de la « valeur travail » et à une épidémie de flemme, certains rapports très médiatisés ont vite franchi le pas (Fourquet, Peltier, 2022). Nombre d'analyses solides montrent pourtant qu'il ne s'agit pas pour les Français de désertir le travail, mais d'amoindrir l'emprise qu'il a traditionnellement sur leur existence. Dès 1999, les chercheurs avaient mis en évidence ce « paradoxe français » (apparent, mais en fait parfaitement logique) selon lequel « plus encore que les autres Européens, les Français déclarent que le travail est très important, mais plus que les autres, ils souhaitent que le travail prenne moins de place dans leur vie³ » (figure 1.1).

1. Cabanes, B., Piketty G. (dir.) (2009). *Retour à l'intime au sortir de la guerre*, Paris, Tallandier.
2. Locution latine, généralement traduite par « Souviens-toi que tu vas mourir ».
3. Davoine, L., Meda, D. (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française. *Centre d'Études de l'Emploi*, février 2008.

FIGURE 1.1

Importance attribuée au travail dans les pays européens, et aspiration à ce qu'il prenne moins de place



Ce besoin de circonscrire la place du travail est donc en germe depuis plus de 20 ans : la crise sanitaire n'a fait que catalyser une tendance préexistante, transformant des aspirations en priorités. À cette aune, le phénomène de *quiet quitting* prend une tout autre dimension : loin de traduire une forme de démotivation ou de paresse, cette démission silencieuse consistant à rester dans son emploi tout en se cantonnant strictement à ses missions et horaires officiels, apparaît comme une forme d'autolimitation permettant de préserver autant sa santé que sa vie personnelle.

LA GRANDE ROTATION : UNE DYNAMIQUE LIÉE AU MARCHÉ DU TRAVAIL

En sortie de crise, ces tendances se sont conjuguées avec un dynamisme inattendu du marché du travail. La mal nommée « grande démission » renvoie à l'origine à un phénomène observé aux États-Unis fin 2021. Le taux de démission atteint alors 3 % ! La France emboîte rapidement le pas avec un taux de 2,7 % enregistré au 1^{er} semestre 2022¹. Ce taux n'a cependant rien d'inédit en France (ni même aux États-Unis) : début 2008, juste avant les débuts de la crise financière, il avait atteint un pic encore plus élevé à 2,9 % (figure 1.2).

Un tel phénomène n'a rien d'étonnant au vu de la rapide reprise économique qui a suivi la crise sanitaire. Du point de vue statistique, le taux de démission est en effet un indicateur cyclique : bas durant les crises, il augmente naturellement en période de reprise, d'autant plus fortement que l'embellie conjoncturelle est rapide. Comme l'explique Thomas Coutrot, ancien directeur du département « Conditions de travail et santé » à la DARES, « lorsque le taux de chômage baisse, comme actuellement, cela entraîne mécaniquement l'augmentation du taux de démission. Les gens prennent davantage de risques parce qu'ils ont confiance dans le fait de retrouver un emploi » (figure 1.3).

1. Lagouge, A., Ramajo, I., Barry, V. (2022). La France vit-elle une "Grande démission"? DARES, 11 octobre 2022.

FIGURE 1.2 Nombre de démissions (globales et de CDI) en France

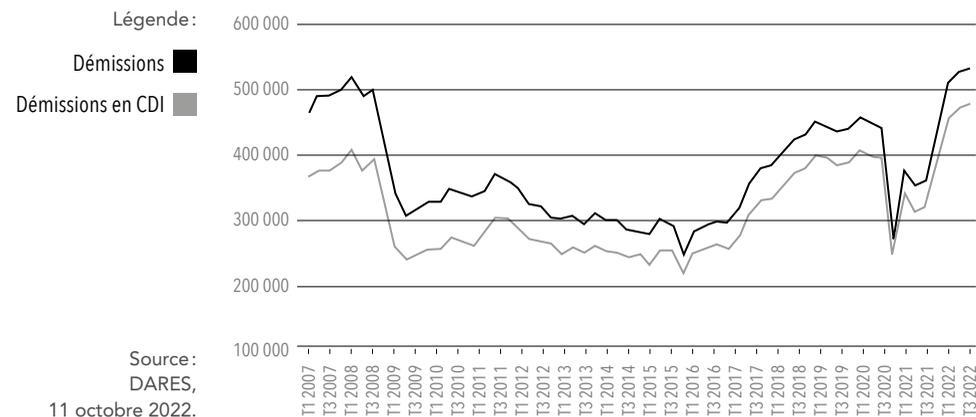
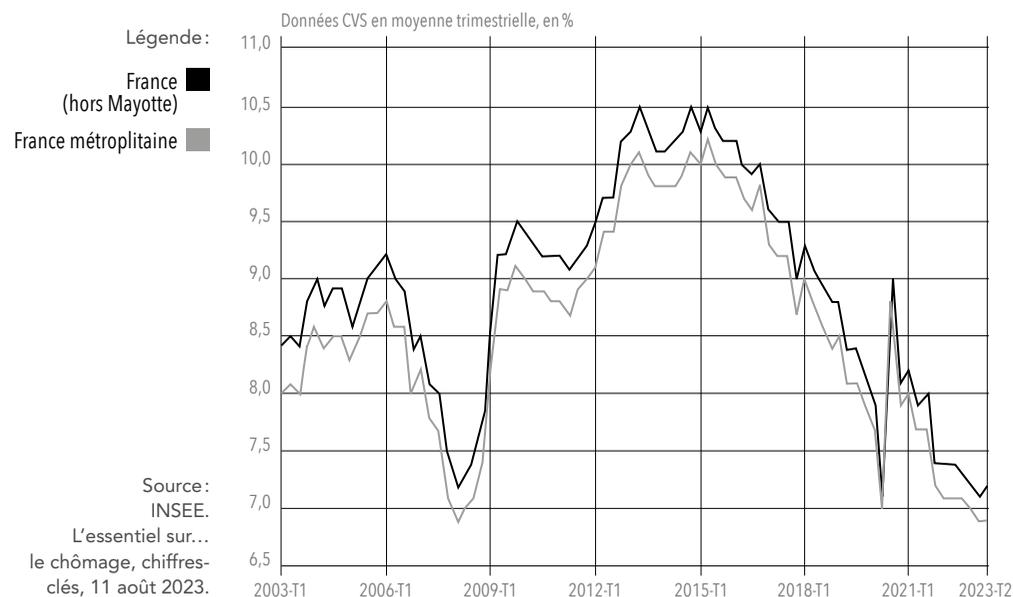


FIGURE 1.3 Évolution du taux de chômage en France (au sens du BIT) entre 2013 et 2023



Au-delà des démissions, les ruptures conventionnelles – ces séparations amiables qui permettent aux salariés d’avoir accès aux indemnités chômage – ont franchi en 2022 le cap du demi-million depuis leur création en 2008. Les ruptures conventionnelles facilitent les mobilités, par exemple pour ceux qui veulent réfléchir à une réorientation ou à une création d’entreprise¹.

Cette grande rotation ne manifeste aucune désaffection particulière pour le travail. Les salariés démissionnent ou se séparent de leur emploi pour en trouver un autre, très rapidement : « environ 8 démissionnaires de CDI sur 10 au second semestre 2021 sont en emploi dans les 6 mois » (DARES, 2022). Le taux d’emploi s’améliore pour toutes les tranches d’âge (figure 1.4), même pour les 15-24 ans traditionnellement mal lotis sur ce point et ce, grâce à l’effet des politiques en faveur de l’apprentissage (INSEE, 2023a). En d’autres termes, les démissionnaires n’ont pas quitté leur CDI pour ne plus travailler, mais pour chercher un autre emploi à de meilleures conditions (quitte à être parfois déçus et à revenir chez leur employeur précédent : les « salariés boomerang² »). Loin de se désengager du travail, les salariés cherchent au contraire à « tirer avantage d’une conjoncture économique favorable à la mobilité professionnelle³ » pour améliorer leur situation. Dans ces conditions, la rétention et la fidélisation des talents sont difficiles pour les entreprises, mais il n’est pas sûr que cette conjoncture favorable aux salariés persiste dans le temps.

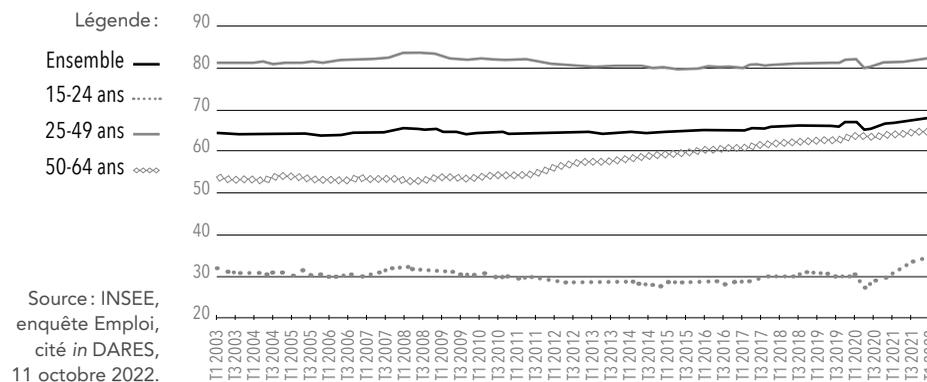
Les démissionnaires n’ont pas quitté leur CDI pour ne plus travailler, mais pour chercher un autre emploi à de meilleures conditions.

1. À compter du 1^{er} septembre 2023, la rupture conventionnelle est devenue un peu plus coûteuse pour les employeurs, de manière à les dissuader d’y recourir ou de les accepter trop facilement.

2. Ces “salariés boomerangs” qui retournent dans leur ancienne entreprise, *Le Monde*, 22 mai 2023.

3. Lallement, M. (2023). Les certitudes techno-libérales et technocratiques ont enfanté bien des troubles actuels dans le monde du travail. *Le Monde*, 12 mai 2023.

FIGURE 1.4 Taux d’emploi en France par tranche d’âge



DIFFICULTÉS DE RECRUTEMENT ET ABSENTÉISME : DES SYMPTÔMES RELATIFS AUX CONDITIONS DE TRAVAIL ?

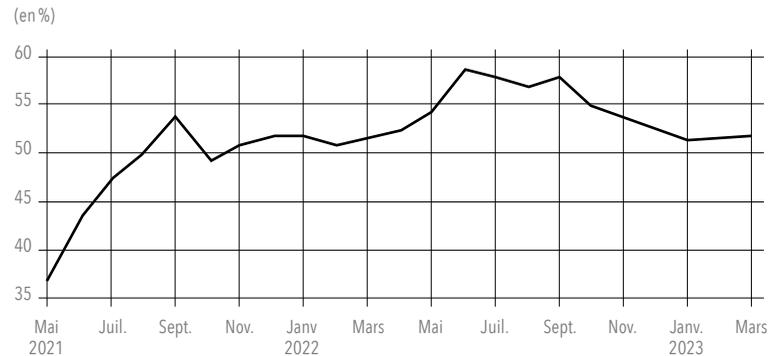
Autre signe du temps : selon un bulletin de la Banque de France de mars-avril 2023¹, la moitié des entreprises rencontre des difficultés à recruter « à un niveau élevé » (figure 1.5). Tandis que seulement 40 % des très petites entreprises (TPE) déclarent des difficultés de recrutement, cette proportion monte à 64 % pour les grandes entreprises (plus de 5 000 salariés). Cette corrélation positive entre la taille de l’entreprise et la propension à déclarer des difficultés de recrutement pourrait être liée à des besoins de recrutement plus élevés du fait de leur dynamisme économique, mais aussi du fort taux de rotation de leur main d’œuvre.

Ces tensions de recrutement ne sont cependant pas nouvelles. Elles existaient avant la crise sanitaire du fait d’une inadéquation structurelle entre offre et demande de travail, liée aux qualifications, mais elles se sont accentuées depuis. Si aucun secteur n’est

1. Banque de France (2023). À quelles difficultés de recrutement les entreprises françaises sont-elles confrontées ? *Bulletin de la Banque de France*, 25/4, mars-avril 2023.

FIGURE 1.5

Part des entreprises déclarant rencontrer des difficultés de recrutement



Source :
Bulletin de la Banque
de France 25/4,
14 avril 2023.

épargné¹, certains sont beaucoup plus impactés que d'autres. Une analyse des métiers où les difficultés de recrutement sont les plus vives² fait ainsi ressortir cinq secteurs particulièrement concernés : i) agriculture et agro-alimentaire ; ii) BTP et artisans du bâtiment ; iii) industrie ; iv) soins et santé ; v) hôtellerie-restauration et métiers de bouche, auxquels on pourrait ajouter l'éducation au vu des difficultés à recruter des enseignants dans l'Éducation nationale³.

Ces secteurs entretiennent des points communs évidents : des métiers dans lesquels il est difficile de télétravailler, avec des rémunérations souvent jugées faibles ou insatisfaisantes (sauf dans l'industrie), où les conditions de travail sont ressenties comme pénibles que ce soit en termes d'exigences physiques ou émotionnelles, d'horaires de travail ou de fortes prescriptions. En 2019, l'enquête « Conditions de travail » de la DARES aboutissait déjà à la même conclusion : « les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux

(85 %) à connaître des difficultés de recrutement¹ », particulièrement en cas d'exposition à des contraintes physiques (charges lourdes, bruit, travail répétitif, etc.), temporelles (horaires imprévisibles, travail dans l'urgence, travail de nuit, etc.) ou émotionnelles (tension avec le public, sentiment de ne pas pouvoir faire un travail de qualité, etc.). À l'époque cependant, avec un chômage encore élevé, l'existence d'une « armée de réserve » permettait aux entreprises de s'économiser l'effort d'améliorer les conditions de travail. Comme le soulignent Martin Richer et Thierry Pech : « Longtemps, la question de l'emploi aura éclipsé celle du travail dans notre pays : on ne regardait pas trop à la qualité du travail pourvu qu'on en ait un et qu'on puisse le garder ! [...] Bref, chacun pouvait se répéter sans le savoir la formule de l'économiste postkeynésienne Joan Robinson : « La misère d'être exploité par les capitalistes n'est rien comparée à la misère de n'être pas exploité du tout »² ».

« Les employeurs qui signalent que leurs salariés sont exposés à des conditions de travail difficiles sont plus nombreux à connaître des difficultés de recrutement », particulièrement en cas d'exposition à des contraintes physiques, temporelles ou émotionnelles.

1. Barry, V. (2023). Dans quels secteurs les démissions de CDI augmentent-elles le plus ? *DARES*, 3 avril 2023. Bour, R., Fabre, M., Brembilla, L. (2023). Davantage de salariés ont changé d'entreprise en 2022 qu'avant la crise sanitaire. *DARES*, 29 juin 2023.
2. Pôle Emploi (2022). Enquête Besoins en Main-d'Œuvre 2022.
3. Plus de 40 000 postes d'enseignants non pourvus aux concours en 2022, *Le Monde*, 7 juillet 2022.

1. Coutrot, T. (2022). Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? *DARES Analyses*, n°26, juin 2022.
2. Richer, M., Pech, T. (2023). Soutenabilités du travail et opportunités d'emploi : la position singulière de la France en Europe. *La grande conversation*, 31 mai 2023.

Avec la reprise économique post-covid et un taux de chômage bas, la donne a changé : fin 2022, le taux d'emploi¹ s'est établi à 68,3 % et le taux d'activité² à un niveau record de 73,6 %, dépassant largement les niveaux pré-covid³. Dans ce contexte, le pouvoir de négociation se modifie en faveur des salariés : « *ce ne sont plus les employeurs qui choisissent leurs candidats, mais les candidats qui choisissent leurs employeurs* » (A_Richer).

La Banque de France (2023) note d'ailleurs « qu'au sein des secteurs et des zones géographiques précises, des différences de taille, de conditions de travail, de politique salariale, d'avantages non pécuniaires ou de management jouent un grand rôle dans la facilité qu'ont certaines entreprises à trouver et à recruter des candidats ». Cela souligne, s'il en était besoin, l'importance pour les entreprises de s'intéresser désormais de beaucoup plus près à la qualité du travail⁴ qu'elles proposent.

Ce point est d'autant plus crucial que – comme déjà évoqué – les grandes enquêtes internationales⁵ comme européennes⁶ ne cessent de montrer depuis plus de 30 ans le très faible score de notre pays en matière de conditions de travail, en « décalage avec son niveau de richesse et avec ses institutions du marché du travail plutôt

protectrices¹ ». Et la situation ne s'améliore pas ! Dans la dernière vague de l'enquête européenne sur les conditions de travail parue en 2021, la France est lanterne rouge sur quasiment tous les tableaux, que ce soit en termes de pénibilité physique ou psychique, comparativement à trois pays (Allemagne, Danemark, Pays-Bas), et elle se situe en-deçà de la moyenne européenne. Cette pénibilité physique et émotionnelle se traduit concrètement par des taux très élevés de TMS et RPS (Meda, Bigi, Parent-Thiron, 2023). L'Institut Montaigne² souligne, de son côté, une augmentation sur les cinq dernières années de la charge de travail ressentie par les salariés, alors même que la durée de travail reste stable.

***Si toutes les tranches d'âge ont été touchées
par une hausse de l'absentéisme en 2022,
cette tendance a été bien plus forte chez les moins de 30 ans
avec une progression de plus de 50 % des arrêts
entre 2019 et 2022.***

1. Le taux d'emploi est calculé en rapportant le nombre de personnes en âge de travailler ayant un emploi à la population totale des personnes en âge de travailler (les 15-64 ans).

2. Le taux d'activité est le rapport entre le nombre d'actifs (occupés et chômeurs) et l'ensemble de la population en âge de travailler. Le taux d'activité est donc toujours supérieur au taux d'emploi.

3. Le taux d'emploi français demeure cependant en retrait par rapport à la moyenne de la zone euro (69,6 %) et, en particulier, de l'Allemagne (77,3 %). Source : OCDE.

4. Notons d'ailleurs que, récemment, le sigle français QVT (pour Qualité de Vie au Travail, concept défini dans l'ANI 2013), est devenu QVCT (Qualité de Vie et Conditions de Travail) dans le cadre de l'ANI sur la santé au travail du 9 décembre 2020, entériné par la loi du 2 août 2021.

5. ISSP – International Social Survey Program.

6. Eurofound – European Working Conditions Survey (EWCS). Depuis son lancement en 1990, l'enquête européenne sur les conditions de travail propose une vue d'ensemble des conditions de travail en Europe. Les thèmes couverts sont notamment le statut professionnel, la durée et l'organisation du temps de travail, l'organisation du travail, l'apprentissage et la formation, les facteurs de risques physiques et psychosociaux, la santé et la sécurité, l'équilibre vie-travail, la participation des travailleurs, les revenus et la sécurité financière.

Corrélativement, l'absentéisme explose. Les différents baromètres et observatoires de l'absentéisme d'opérateurs de la protection sociale (Malakoff-Humanis, Mercer, Axa, Groupe APICIL) ont tous fait état d'une montée de l'absentéisme en 2022 par rapport à 2019 (4,5 % contre 3,2 %). Selon la 4^e édition de l'Observatoire de l'absentéisme d'Axa France³, non seulement la fréquence des arrêts maladie a augmenté, mais leur durée également. Les différentes épidémies du début 2022 (variant Omicron, épidémies hivernales) ne suffisent pas à expliquer le phénomène. L'assureur note une augmentation

1. Erhel, C. *et al.* (2023). La qualité de l'emploi et du travail en comparaison européenne : une contre-performance française ? *Le Monde*, 29 mai 2023.

2. Institut Montaigne (2023). Les Français au travail : dépasser les idées reçues. Enquête menée auprès de 5 001 actifs en emploi, février 2023.

3. Axa, Datascope, l'observatoire de l'absentéisme, 4^e édition, bilan 2022 et projections 2023, mars 2023.

des arrêts maladie pour troubles psychologiques (troubles anxieux, bipolaires, dépressifs majeurs, épuisement professionnel ou burn-out), devenus la première pathologie à l'origine des arrêts de travail de longue durée. Si toutes les tranches d'âge ont été touchées par une hausse de l'absentéisme en 2022, cette tendance a été bien plus forte chez les moins de 30 ans avec une progression de plus de 50 % des arrêts entre 2019 et 2022. Si les cadres sont moins touchés que les autres travailleurs, leur taux d'absentéisme a aussi connu une hausse importante (+41 %) entre 2019 et 2022.

Au vu de ce contexte, faut-il s'étonner de l'ampleur et de la ténacité du mouvement de protestation entourant le recul de l'âge de la retraite à 64 ans ? Dès 2019, la DARES¹ avait sondé les salariés sur leur capacité à « tenir » dans leur travail jusqu'à 62 ans. Les résultats, publiés en 2023, révèlent que plus du tiers des salariés (37 %) s'en sentaient déjà incapables en raison d'un travail jugé comme « insoutenable » du fait de deux facteurs : i) les risques physiques pour 46 % d'entre eux (bruit, chaleur, humidité, fumées, poussières, postures pénibles, port de charges lourdes), ii) les risques psychosociaux pour 58 % (travail intense, manque d'autonomie, exigences émotionnelles, insécurité socio-économique, conflits de valeurs, rapports sociaux dégradés). Avec des écarts relativement faibles entre catégories socio-professionnelles².

* * *

Loin de surprendre, les tendances actuelles sur le marché du travail français paraissent donc d'une remarquable cohérence et continuité. Ce ne sont pas tant les attentes des salariés qui se sont modifiées que leur capacité à les faire valoir. La seule « vraie » rupture de la période est bien un retournement du marché du travail en faveur des salariés, après des années de chômage de masse – dont il est difficile de prédire s'il durera.

1. Beatriz, M. (2023). Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? *DARES Analyses*, n°17, mars 2023.

2. Les employés-ouvriers sont 39 % à juger leur travail insoutenable, contre 38 % chez les professions intermédiaires et 32 % chez les cadres in Beatriz (2023).

La seule « vraie » rupture de la période est bien un retournement du marché du travail en faveur des salariés, après des années de chômage de masse – dont il est difficile de prédire s'il durera.

Résumons-nous. La crise sanitaire, en révélant la fragilité de nos modes d'existence, a donné l'occasion aux salariés de réévaluer la place du travail dans leur vie – place qui fut longtemps première dans notre pays – au profit de la recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et privée. À cette occasion, ils ont aussi expérimenté de nouvelles modalités de travail qu'ils ont jugées globalement satisfaisantes, mais qui nécessitent d'être pleinement soutenues par des transformations managériales et organisationnelles pour produire des effets réellement équilibrants sur la vie professionnelle et personnelle. Ces conditions n'étant que rarement remplies et le marché de l'emploi étant parallèlement dynamique, ils ont eu tendance à prendre des risques calculés et à rechercher des conditions de travail et d'emploi plus conformes à leurs attentes, notamment vis-à-vis des secteurs où ces conditions sont traditionnellement d'assez piètre qualité. Les salariés français bénéficient donc d'un contexte favorable, leur permettant désormais d'exprimer des exigences qui étaient latentes depuis plus de 30 ans, mais qui étaient bridées par un chômage de masse. Loin des clichés véhiculés dans les médias, le travail reste en France une « valeur » importante qui souffre cependant des mauvaises conditions dans lesquelles il s'exerce et sur lesquelles se fracassent les attentes élevées des salariés. Les entreprises qui ne prendront pas le virage de la qualité du travail et qui continueront de s'enfermer dans des réflexes passésistes pourraient connaître durablement des difficultés de recrutement, un absentéisme élevé ou un désengagement néfaste. C'est le défi des conditions de travail qui leur est aujourd'hui posé.

CHAPITRE

2 Les jeunes ont-ils un rapport spécifique au travail ? Préjugés, effets d'âge et effets d'époque

Les constats dressés au chapitre 1 concernent l'ensemble des salariés français. Pourtant, les débats sur les évolutions du rapport au travail en France se sont fixés tout particulièrement sur les comportements des jeunes, notamment ceux de la génération Z – nés approximativement entre 1997 et 2010 – qui auraient supposément des demandes et des attentes au travail radicalement distinctes non seulement de celles des autres catégories d'âge mais aussi de celles des générations précédentes au même âge. Martin Richer¹ témoigne de la vigueur de cette conviction : *« Il y a quelques semaines, pour préparer une intervention devant un groupe de directeurs de centres de tri de La Poste, consacrée à la fidélisation des*

1. Depuis 2019, Martin Richer a consacré plusieurs articles à la jeunesse, notamment dans sa chronique d'*Entreprise et carrières*, et sur son blog *Management et RSE*.

“ Les débats sur les évolutions du rapport au travail en France se sont fixés tout particulièrement sur les comportements des jeunes, notamment ceux de la génération Z qui auraient supposément des demandes et des attentes au travail radicalement différentes. ”

jeunes au travail, j'ai demandé aux participants de répondre à la question : "Considérez-vous que les moins de trente ans entretiennent un rapport au travail significativement différent de celui des générations qui les ont précédés?" Sur 50 réponses, 49 étaient affirmatives » (A_Richer).

Cette idée est pourtant largement battue en brèche par une immense majorité de travaux de recherche sociologique. Les effets liés à l'époque paraissent prédominer sur les effets liés à l'âge, et les vases sont communicants entre les différentes classes d'âge. Mais pourquoi diable alors les entreprises font-elles une fixette sur les jeunes ?

POURQUOI LES ENTREPRISES FONT-ELLES UNE FIXETTE SUR LES « JEUNES » ?

La préoccupation des entreprises quant à l'attractivité qu'elles peuvent exercer sur la catégorie « jeunes », s'explique avant tout par le souci d'équilibrer leur pyramide des âges entre les différentes classes d'âge composant leur effectif. Elles anticipent à juste titre que la moyenne d'âge de la population active va continuer d'augmenter, du fait d'une activité plus forte des seniors de plus de 55 ans et de l'arrivée de générations nombreuses dans ces tranches d'âge. Dans les projections 2060 de la population active établies par l'INSEE¹, la part des plus de 55 ans, qui était de 12,4 % en 2010, atteindrait 17,9 % en 2060, alors que celle des 25-54 ans diminuerait de 5 points et celle des moins de 25 ans resterait stable à 10 %.

Toutefois, des préjugés et des stéréotypes se cachent souvent derrière cet objectif de rééquilibrage de la pyramide des âges, notamment l'idée que les salariés plus jeunes seraient davantage capables d'apprentissage et d'adaptation – deux grands mots d'ordre des entreprises agiles. L'effet « start-up de la Tech » jouerait un rôle dans cette perception de l'âge, comme l'indiquait Paul Graham, fondateur de l'incubateur Y Combinator : « Dans la tête des inves-

tisseurs, l'âge limite [d'un entrepreneur] est de 32 ans. Au-delà, ils commencent à être sceptiques¹ ». « L'âgisme » désigne toutes les formes de stéréotypes négatifs liés au vieillissement et débouchant sur des formes de discrimination ou de mépris liées à l'âge². Le jeunisme est en quelque sorte son « pendant » inversé, que le Larousse définit comme la « tendance à exalter la jeunesse, ses valeurs, et à en faire un modèle obligé ». L'employé modèle se doit d'être « jeune et dynamique³ », sans compter qu'il est supposé être spontanément à l'aise avec les technologies numériques – un cliché sur lequel nous reviendrons.

Des préjugés et des stéréotypes se cachent souvent derrière cet objectif de rééquilibrage de la pyramide des âges, notamment l'idée que les salariés plus jeunes seraient davantage capables d'apprentissage et d'adaptation.

Mais si « jeunisme » il y a, il faut alors s'interroger parallèlement sur un autre point : pourquoi les entreprises maltraitent-elles autant la jeunesse ? Les différentes cohortes de jeunes témoignent de parcours initiatiques d'emploi chaotiques et souvent rudes (voir chapitre suivant) ; ils sont fréquemment taxés de « trop jeunes » ou de « manquant d'expérience », et se plaignent d'être traités sans respect ni attention. Ni les très jeunes, ni les « trop » vieux n'échapperaient donc aux stéréotypes professionnels liés à l'âge, qu'ils soient positifs ou négatifs. Il paraît nécessaire de s'attaquer dans les entreprises aux représentations de l'âge au travail, qu'il s'agisse des jeunes ou des seniors.

1. Cité in Welcome to the Jungle (2019). Le jeunisme en entreprise : mythe ou réalité ? 14 novembre 2019.

2. Adam, S., Joubert, S., Missotten, P. (2013), L'âgisme et le jeunisme : conséquences trop méconnues par les cliniciens et chercheurs ! *Revue de neuropsychologie*, 2013/1 (volume 5), p. 4-8.

3. Stop au jeunisme forcené en entreprise ! *Les Echos*, 16 mai 2018.

1. Filatriau O. (2011). Projections à l'horizon 2060 : des actifs plus nombreux et plus âgés, *Insee Première*, n°1345, 22 avril 2011.

DÉMINER QUELQUES STÉRÉOTYPES SUR LES JEUNES

En 2022, Martin Richer a proposé à ses lecteurs un quizz détonnant¹ en leur demandant d'identifier les auteurs de ces deux phrases : « Nos jeunes aiment le luxe, ils ont de mauvaises manières, ils se moquent de l'autorité et n'ont aucun respect pour l'âge. À notre époque, les jeunes sont des tyrans » et « Par amour-propre, [les jeunes gens] ne supportent pas qu'on tienne peu de compte de leur personne, et se fâchent quand ils croient qu'on leur fait tort. [...] Ils croient tout savoir et tranchent sur toutes choses. De là vient leur exagération en tout » ? Réponse : respectivement, Socrate et Aristote, quelques 500 ans avant notre ère.

À toutes les époques, les aînés ont porté des jugements sévères sur la jeunesse de leur temps. C'est une constante de la vie humaine. Ces considérations sur les jeunes sont toujours d'actualité aujourd'hui à en croire un sondage d'opinion récent réalisé par Opinion Way : les plus de 30 ans considèrent que leurs cadets sont paresseux (56 %), manque de respect envers les entreprises (54 %) mais aussi envers leur collègues (44 %) et sont trop exigeants (67 %)². Déminons quelques-uns de ces poncifs.

Les jeunes sont désengagés

Rien ne vient documenter une telle affirmation. Tout au contraire, nombre d'études récentes battent en brèche l'idée d'un désinvestissement au travail qui serait plus marqué chez les jeunes³ : ils sont

fréquemment plus nombreux que leurs aînés¹ à assumer plus d'heures de travail et souvent sans attendre de contrepartie financière². Selon un sondage conduit par Harris Interactive pour *Challenges* portant sur un vaste échantillon³ : même s'ils n'avaient pas besoin d'argent pour vivre, 72 % des moins de 35 ans continueraient à travailler, mais seulement 42 % conserveraient leur travail actuel, contre 64 % et 38 % pour le reste des actifs. Il paraît logique que la lassitude envers le travail gagne du terrain avec l'âge, d'autant plus si les conditions de travail sont médiocres. En réalité, les jeunes ne sont que le miroir grossissant du « paradoxe français » analysé au chapitre 1 : leur investissement dans le travail est important, ce qui ne les empêche pas d'aspirer à un meilleur équilibre de vie et de le faire savoir, de façon sans doute plus vive que leurs aînés (voir chapitre 3). Parce qu'ils sont jeunes, ils peuvent aussi prendre davantage de risques pour rechercher de meilleures conditions de travail.

Les jeunes sont individualistes

Les jeunes seraient également de plus en plus individualistes, voire « égotiques » avec le développement des réseaux sociaux qui entretiennent le culte de soi (A_Bouchareb). Cette opinion tranche pourtant avec leur envie de travailler en équipe⁴, ainsi qu'avec leurs revendications en termes d'inclusion qui ressortent de plusieurs enquêtes sur les 18-24 ans⁵.

1. Richer M. (2022). Les jeunes, le travail et l'entreprise : pulvérisons quelques idées reçues. *Metis Europe*, 5 septembre 2022.

2. Opinion Way/Indeed. Enquête menée auprès de 1138 salariés en avril 2023, citée in BFM TV (2023). Entre les jeunes et leurs aînés, une certaine incompréhension en entreprise, 30 juin 2023.

3. ADP Research Institute (2020). Workforce View 2020. Rapport basé sur une enquête menée auprès de 32 442 travailleurs salariés dans 17 pays, dont 1 920 en France, entre le 29 octobre 2019 et le 6 janvier 2020. ADP Research Institute (2023). People at Work 2023: a global workforce view. Rapport basé sur une enquête menée auprès de 32 612 travailleurs salariés dans 17 pays, dont la France, entre le 28 octobre et le 28 novembre 2022. Randstad (2023). Workmonitor. Rapport basé sur une enquête menée auprès de 35 000 travailleurs dans 34 pays en octobre 2022.

1. Entre 23 et 30 % des moins de 25 ans contre 13 à 17 % chez les plus de 25 ans selon les études

2. De 6 heures à 8h30 d'heures supplémentaires hebdomadaires non rémunérées.

3. Harris Interactive pour *Challenges*, Le cœur des Français. Enquête portant sur 10 000 Français âgés de 18 ans et plus, réalisée entre le 19 au 26 juillet 2021.

4. 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*, n°60, vol. XXV, p. 97-116.

5. Fondation Jean-Jaurès/MACIF/BVA (2021). Les jeunes et l'entreprise. Enquête menée du 5 au 15 novembre 2021 auprès de 1 000 Français âgés de 18 à 24 ans.

D'autres études témoignent également de l'engagement des jeunes dans des activités solidaires hors travail. Claude-Emmanuel Triomphe, un ancien inspecteur du travail qui a beaucoup étudié la question du rapport des jeunes au travail, souligne que contrairement aux opinions qui ne voient en eux que des individualistes forcenés, les jeunes Français de 18-35 ans voient leur participation active à des activités sociales, sportives ou culturelles croître à raison de 10 % depuis 2010, faisant de cette génération l'une des plus engagées de l'histoire du pays!¹

Les jeunes seraient également de plus en plus individualistes, voire « égotiques » avec le développement des réseaux sociaux qui entretiennent le culte de soi.

Face à ce nouveau paradoxe, Michel Lallement (2023) propose un éclairage sociologique salutaire : pour surmonter cette contradiction entre le repli égotiste sur soi et, dans le même temps, la revendication d'une plus grande place donnée à la justice sociale ou encore à la fraternité, il faut recourir à un concept légèrement différent que celui d'individualisme, celui de *l'individuation*. En sociologie, on désigne par ce terme le fait de chercher à se construire en se mettant à distance des hiérarchies traditionnelles au profit de liens choisis. Cette approche permettrait de mieux comprendre les résultats assez étonnants des enquêtes sur les conditions de travail de la DARES, selon lesquelles les rapports de solidarité dans les équipes au plus près du terrain n'ont jamais été aussi prégnants qu'aujourd'hui.



Les jeunes Français de 18-35 ans voient leur participation active à des activités sociales, sportives ou culturelles croître à raison de 10 % depuis 2010, faisant de cette génération l'une des plus engagées de l'histoire du pays.

1. Conseil national d'étude des systèmes scolaires cité par Martin Richer lors de son audition.

Les jeunes sont des as du numérique

Les jeunes d'aujourd'hui sont factuellement des « enfants du numérique », ou *digital natives*, selon l'expression forgée par l'auteur américain Marc Prensky en 2001¹. Cette classe d'âge serait ainsi fondamentalement « différente » en raison de la familiarité qu'elle entretiendrait avec la technologie depuis l'enfance. Les jeunes auraient ainsi des facilités à effectuer plusieurs tâches à la fois, feraient preuve d'une capacité d'attention réduite et privilégieraient l'aspect visuel et l'interactivité. En conséquence, le travail devrait s'adapter à cette génération hyperconnectée et multi-tâches.

Le problème est que les nombreuses enquêtes menées à partir du milieu des années 2000 dans le monde entier pour observer la manière dont les jeunes utilisent la technologie dans leurs études et dans leur vie quotidienne, ne valident pas cette théorie². La façon dont les jeunes utilisent la technologie numérique est en effet très hétérogène : les profils d'utilisateurs sont tout aussi différenciés que dans les autres classes d'âges, allant des actifs aux réticents en passant par des modérés, dans des proportions équivalentes³. Les comparaisons entre générations n'ont pas permis de démontrer que les jeunes présenteraient un avantage inhérent à leur âge. Les personnes plus âgées peuvent devenir compétentes et autonomes dans ce domaine, et c'est d'ailleurs ce qu'elles font !

En outre, les facteurs socio-économiques jouent un rôle clé dans la capacité des jeunes à développer des compétences technologiques. Un rapport de l'OCDE sur les élèves et les nouvelles technologies⁴ montre que, si l'accès matériel à la technologie s'est amélioré, les activités pratiquées en ligne par les jeunes issus de milieux favorisés leur permettent d'acquérir des compétences plus complètes et plus utiles. En sens inverse, une observation des jeunes en difficulté

(dits NEET¹), dans le cadre de programmes visant la réinsertion et la remobilisation par les apprentissages du numérique, indique que « les digital natives ont souvent des usages désastreux des outils de communication, et sont enfermés dans une consommation de ceux-ci non productive et non-capacitante, participant à l'enfermement social et culturel.² » La pandémie a d'ailleurs permis de constater que les jeunes n'étaient pas égaux face aux cours en ligne : les problèmes liés aux équipements, à la connectivité, mais aussi à des facteurs cognitifs ont amené certains à décrocher et à disparaître complètement des radars (de même que certains enseignants). Comme le résume Debbie Irish, responsable des ressources humaines de HP au Royaume-Uni et en Irlande, penser que « parce que la génération Z et même les milléniaux passent une quantité considérable de temps sur la technologie, ils sont compétents en la matière est une énorme idée fautive. Malheureusement, ni regarder des vidéos TikTok ni jouer à Minecraft ne remplissent le cahier des charges de la technologie³ ».

La façon dont les jeunes utilisent la technologie numérique est très hétérogène : les profils d'utilisateurs sont tout aussi différenciés que dans les autres classes d'âges, allant des actifs aux réticents en passant par des modérés dans des proportions équivalentes.

1. Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *MCB University Press*, vol. 9, n° 5, October 2001.

2. Bennett, S. (2021). Les jeunes, tous virtuoses du numérique, *Courrier de l'Unesco*, 2021-2. Le Bervet, S., Plantard, P. (2020). Pratiques et usages numériques des jeunes, recension des recherches scientifiques anglophones et francophones. *GThum4*.

3. Danias-Uraga, M., Lannegrand, L. (2020). Les usages numériques des adolescents : des profils diversifiés en lien avec leur identité personnelle. *Enfance*, vol. 3, n° 3, p. 397-416.

4. OCDE, Connectés pour apprendre ? Les élèves et les nouvelles technologies, 2015.

1. Not in Education, Employment or Training.

2. Roussel Vivien (2019), Le «faire» dans la formation : l'exemple de fab labs d'insertion à Gonesse et à Montreuil, in Bourdu et al., *Le Travail en mouvement*, Presses des Mines, p. 360-370.

3. Enquête menée par l'entreprise technologique HP. Citée in La «honte technologique» frappe plus les jeunes que leurs collègues plus âgés, 19 décembre 2022.

Ces préjugés produisent des conséquences très concrètes au travail pour les jeunes générations. D'une part, les entreprises tendent à sous-estimer la formation qu'il faut leur allouer pour maîtriser les usages professionnels de ces technologies. D'autre part, elles tendent à les mettre à contribution pour prendre en charge et résoudre les problèmes des plus âgés, sans que cette charge de travail officieuse ne soit reconnue. Enfin, les jeunes sont 10 fois plus susceptibles que les autres classes d'âge de ressentir de la honte lorsqu'ils ne sont pas à la hauteur de ces normes de compétences implicites¹.

Les jeunes sont matérialistes

Les jeunes d'aujourd'hui ont également la réputation d'être matérialistes et obsédés par l'argent facile. Le mythe « start-up » aura fait beaucoup de dégâts à ce niveau-là : porté aux nues dans les milieux économiques et même politiques, ce mythe alimenté par les réussites entrepreneuriales de la Silicon Valley a propulsé le fantasme de devenir milliardaire à 25 ans... Pourtant la jeunesse reste en fait beaucoup plus lucide.

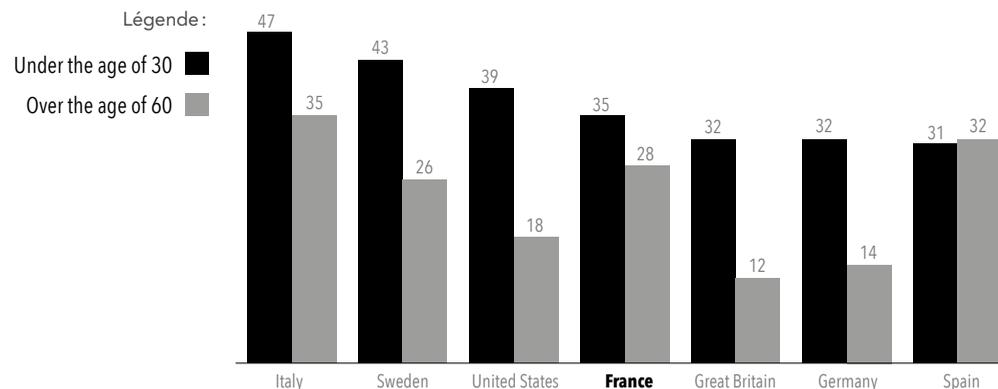
Le sociologue allemand Rainer Zitelmann a réalisé une étude à partir d'enquêtes dans 5 pays (Italie, États-Unis, Suède, Espagne, France, Allemagne, Royaume-Uni) auprès de 1000 personnes par pays, pour appréhender les attitudes dominantes envers la richesse². Dans tous les pays étudiés (à l'exception de l'Espagne), il existe une corrélation entre l'âge et le désir personnel de devenir « riche » – ce qui semble parfaitement logique : les jeunes de moins de 30 ans expriment davantage l'envie de devenir riche que les plus de 60 ans, parce qu'ils disposent du temps pour réaliser leurs rêves, alors que les plus âgés sont soit déjà riches, soit n'ont plus le temps de le devenir. Toutefois, en France, seul 35 % des moins de 30 ans déclarent aspirer à devenir riches. C'est moins que les jeunes italiens, suédois et américains, mais un peu plus que les Britanniques, Allemands et Espagnols (figure 2.1).

1. Canivenc, S. (2023), Génération Zèbre : les jeunes et le travail hybride, *Repère Futurs du travail* n°12, Chaire FIT², février 2023.

2. Zitelmann, R. Attitudes to wealth in seven countries: The Social Envy Coefficient and the Rich Sentiment Index. *Economic Affairs*. 2021, 41 : 211–224.

FIGURE 2.1

How important is it to be rich?
Seven-country analysis by age group (per cent)



Question: 'For some people, it is important to be rich. How important, if at all, is it for you personally to be rich?'
Answer: 'Very important/important'.

Source: Zitelmann, R. Attitudes to wealth in seven countries: The Social Envy Coefficient and the Rich Sentiment Index. *Economic Affairs*. 2021 ; 41 : 211–224.

Sans aspirer à devenir riche, la jeunesse place cependant la rémunération en tête de ses priorités pour le choix d'un emploi, sans qu'il soit constaté de différence notable entre avant et après la crise sanitaire, ni avec les autres classes d'âge¹. L'immense majorité des enquêtes de 2020-2021 converge, à l'échelle nationale comme internationale, sur le fait que la rémunération se classe en première ou en deuxième position des critères de choix d'un emploi². La sociologue Monique Dagnaud qui a piloté en 2021 une enquête Arte/France Culture auprès de 50 000 personnes (majoritairement des diplômés urbains) relève que ce sont les trentenaires bien diplômés, voire très diplômés, assez assurés de leur position favorable sur le marché de l'emploi pour lesquels la réalisation de soi

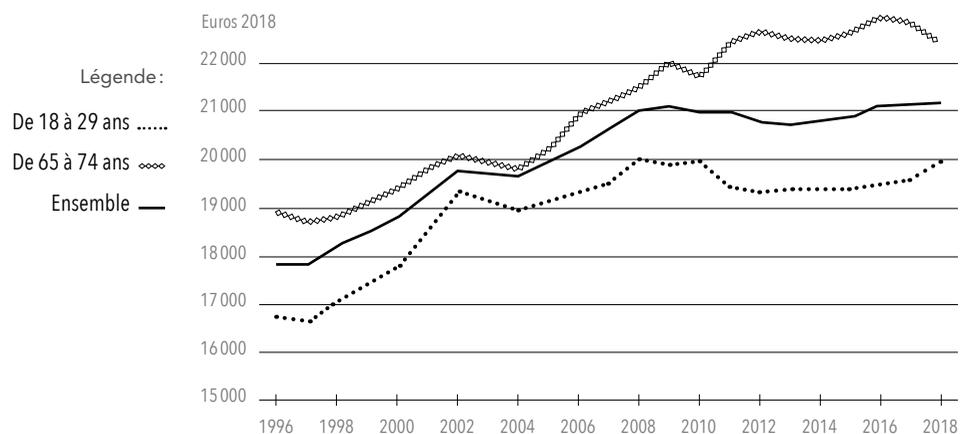
1. Peugny, C. Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres ? *SciencesPo, laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques*.

2. Pour une synthèse sur ce point, voir Baleo, M. avec Canivenc S. (2022), Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail après la pandémie, *Working Paper n°2*, Chaire FIT², 31 mars 2022.

dans le travail compte plus que le niveau de rémunération et les attributs symboliques de la réussite (trajectoire ascendante dans l'entreprise, reconnaissance sociale)¹.

Les revendications concernant le niveau de salaire sont, pour les jeunes, d'autant plus essentielles que les chiffres recueillis entre 1996 et 2018 montrent que, depuis 2002, les inégalités de niveau de vie (revenus après impôts et prestations sociales) se sont creusées entre les plus jeunes (18-29 ans), dont les revenus stagnent, et les plus âgés (65-74 ans) pour qui ils ont augmenté² (figure 2.2). Cette situation rend particulièrement délicat pour les jeunes l'accès au logement dont les prix ont explosé depuis la crise sanitaire, et dont l'accès au crédit est aujourd'hui très contraint.

FIGURE 2.2 Évolution du niveau de vie selon l'âge



Lecture du schéma : Niveau de vie annuel moyen après impôts et prestations sociales, pour une personne seule. Séries recalculées pour tenir compte des ruptures de série. Lecture : en 2018, les 18-29 ans gagnent en moyenne 19 940 euros par an. Source : Calculs de l'Observatoire des inégalités d'après l'Insee – © Observatoire des inégalités. Observatoire des inégalités (2021b). Revenus : les jeunes à la traîne, 19 août 2021.

1. Dagnaud, M. (2021). *Et maintenant ? Jeunes : l'esprit du temps*. Rapport sociologique des résultats de l'enquête « Et maintenant ? » menée auprès de 50 000 personnes, novembre 2021.
2. Observatoire des inégalités (2021b). Revenus : les jeunes à la traîne, 19 août 2021.

Les jeunes sont des activistes écologistes et sociaux

À l'inverse de leur matérialisme supposé, les jeunes sont aussi taxés d'activistes du climat, de l'égalité de genre ou de l'antiracisme (mouvements sociaux Black Lives Matter ou #MeToo, par exemple). Depuis le Manifeste étudiant pour un réveil écologique en 2018, on a beaucoup glosé sur les déclarations d'étudiants des Grandes Écoles (X, HEC, AgroParisTech, CentraleSupélec, etc.) lors des dernières remises de diplômes, qui ont appelé à faire des choix forts d'employeurs en fonction de la réalité de leurs engagements sur le plan environnemental, voire à bifurquer et à sortir du cadre¹. En octobre 2022, ils sont 800 à signer une tribune dans *Les Echos* dans laquelle ils déclarent : « Nous, jeunes diplômés, ne travaillerons pas pour TotalEnergies s'ils continuent à lancer des pipelines géants. » D'anciens élèves de l'École Polytechnique ont fait pression pour que Total puis LVMH renoncent à l'implantation d'un centre de recherche sur le campus de l'École. De leur côté, des cabinets de conseil témoignent du refus de certains jeunes consultants de travailler pour des clients ayant une mauvaise image RSE ou des activités très carbonées. Les grandes entreprises sont légitimement préoccupées par ces prises de position médiatisées des futures « élites » du pays, vivier dans lequel elles puisent habituellement à tour de bras pour faire face à la « guerre des talents ».

Mais au-delà de l'écume, la réalité est plus nuancée. Tristan Dupas-Amory, chercheur associé au Centre d'études et de recherches sociologiques de l'ESCP, constate dans une recherche récente : « Quand on observe la distribution des choix réels, on constate que les diplômés des grandes écoles optent pour... les mêmes carrières que leurs aînés. En 2021, plus d'un tiers des diplômés se dirigeait vers le conseil ou les services financiers d'après la dernière enquête d'insertion de la Conférence des grandes écoles. Ils sont près de 60 % à HEC. On remarque que, dans les établissements censés offrir

1. Pour une synthèse complète de ces mouvements et déclarations, voir Martin Richer, Blog *Management & RSE*, Les jeunes diplômés et l'entreprise : lost in transition, 24 juillet 2022.



***L'intérêt ou
la préoccupation
réelle des jeunes à
l'égard des questions
environnementales et
sociales ne se traduit pas
(encore ?) de manière
significative dans
leurs choix
professionnels.***

le plus d'opportunités, une grande partie des diplômés se dirige vers un éventail particulièrement étroit d'options professionnelles¹ ».

L'intérêt ou la préoccupation réelle des jeunes à l'égard des questions environnementales et sociales ne se traduit pas (encore ?) de manière significative dans leurs choix professionnels. La Fondation Jean-Jaurès (2021) indique bien que les 18-24 ans assignent trois priorités aux entreprises qui souhaitent obtenir leur adhésion : la préservation de l'environnement (cités par 29 % des répondants), la lutte contre le racisme et les discriminations (27 % de citations) et la lutte contre les inégalités entre les femmes et les hommes (25 %). Pour autant, le choix d'un emploi « dans une entreprise socialement responsable et attentive aux questions d'environnement » n'est pas prioritaire pour eux selon une autre enquête de l'Institut Montaigne² : ils ne sont que 4 % à en faire un critère de choix. Il en va de même pour les critères de choix d'un établissement de formation : ils ne sont que 14 % à citer la prise en compte des enjeux environnementaux par l'établissement comme un critère de choix, même s'ils sont 81 % à juger important que les établissements intègrent ces enjeux³. Il y a loin de la coupe aux lèvres !

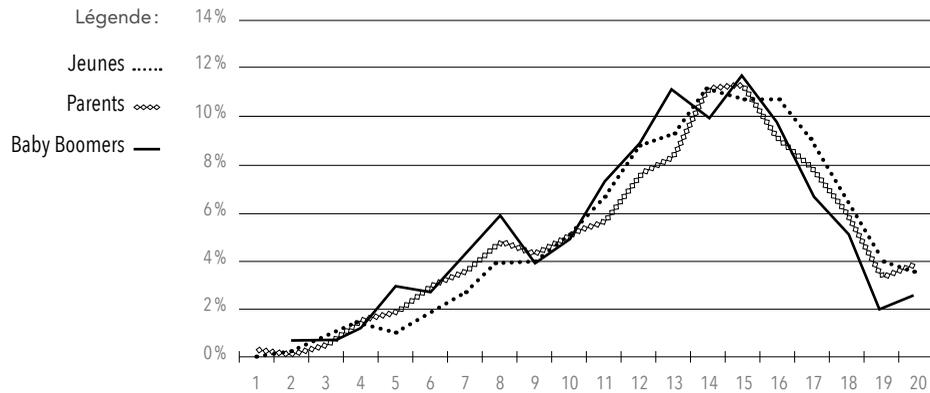
Par ailleurs, en ce qui concerne l'écologie, l'enquête de l'Institut Montaigne (2022) ne montre guère de différences liées à l'âge : « L'écologie est considérée comme un sujet important par toutes les générations » avec une distribution des réponses très similaire selon la note attribuée pour déterminer l'importance accordée à ce sujet (figure 2.3). Ce constat conduit ainsi l'Institut Montaigne à conclure « qu'il n'y a pas de rupture générationnelle sur les questions environnementales ».

1. Dupas-Amory, T. (2022). Emploi : « grande démission » ou « grande rétention » ? *Le Monde*, 10 juin 2022. Dupas-Amory T. (2022). La Grande Démission ou la Grande Rétention ? Fabriquer le consentement des jeunes élites. *Colloque Consentir ? Pourquoi, comment et à quoi ? 2^e session : Consentement dans l'organisation et le travail*, 9 et 10 juin 2022.

2. Institut Montaigne (2022). Une jeunesse plurielle, enquête auprès des 18-24 ans. Enquête menée par Harris Interactive en septembre 2021 auprès de 8000 Français âgés de 18 à 24 ans, de 1000 Français âgés de 46 à 56 ans et de 1000 Français âgés de 66 à 76 ans.

3. Sondage Opinion Way pour Mines Saint-Etienne, Les jeunes et l'intégration des enjeux environnementaux par les établissements d'enseignement supérieur, juillet 2023. Enquête réalisée du 9 au 19 juin 2023 sur un échantillon de 613 personnes représentatif des étudiants français du supérieur.

FIGURE 2.3 Le score écologique par catégories d'âge



Source : Institut Montaigne (2022).

Indications sur le graphique : les « jeunes » correspondent aux 18-24 ans interrogés, les « parents » aux 46-56 ans, les « baby-boomers » aux 66-76 ans. Le « score écologique » représenté par les courbes a été établi en interrogeant sur 5 questions relatives à l'environnement auxquels les sondés pouvaient répondre « pas du tout d'accord, pas tellement d'accord, plutôt d'accord, tout à fait d'accord ». Ces 5 réponses ont été transformées en notes (tout à fait d'accord = 20/20) qui apparaissent en abscisse.

Prenons maintenant le problème en sens inverse : les jeunes éprouveraient-ils davantage que les autres classes d'âge « un conflit éthique environnemental », et si oui, cela les conduirait-ils à démissionner davantage ? Une partie de la réponse se trouve dans l'enquête Conditions de travail de la DARES de 2019¹. À cette date, pour la première fois, a été mesurée, toutes classes d'âge confondues, la notion de « conflit éthique environnemental » (appelée aussi « remords écologique ») à travers la question « avez-vous l'impression que votre travail a des conséquences négatives pour l'environnement ? ». 7 % seulement des répondants disent « toujours » ou « souvent » et 24 % « parfois ». Ce sont les ouvriers (14 %), en particulier dans les industries de process et les travaux publics, ainsi que les agriculteurs (11 %) qui expriment le plus fréquemment ce sentiment. Les chercheurs Coutrot et Perez (2022) soulignent

ainsi que le « remords écologique » s'expliquerait moins par une sensibilité préexistante à l'environnement que par des situations de travail ressenties comme dégradées, liées à des tâches dangereuses et polluantes. Si les jeunes sont effectivement plus nombreux que les autres à ressentir un conflit éthique environnemental, et s'ils envisagent par ailleurs plus fréquemment que les autres classes d'âge une mobilité professionnelle, le lien statistique entre les deux items n'est pas plus fort chez les jeunes que chez leurs aînés. Autrement dit, le remords écologique, quand il existe, jouerait autant pour déclencher les mobilités chez les personnes d'âge intermédiaire (30-49 ans) que chez les jeunes (moins de 30 ans).

Comprenons-nous bien. Notre intention n'est pas d'affirmer ici qu'il n'y a pas dans la jeunesse une sensibilité élevée concernant les enjeux sociaux et environnementaux : le fond de l'air était « rouge » en 1968, il est sans doute « vert » ou « pastèque » en 2023. Notre propos vise seulement à montrer qu'il n'y a pas actuellement, dans les déterminants liés au travail, de preuves irréfutables d'une différence marquée entre les jeunes et les autres classes d'âge sur ces questions. Toutes les classes d'âge intègrent à des degrés divers des effets de leur époque.

***Il n'y a pas actuellement,
dans les déterminants liés au travail,
de preuves irréfutables d'une différence marquée
entre les jeunes et les autres classes d'âge sur ces questions.***

Pour les entreprises, un tel constat emporte l'idée qu'il n'y a pas lieu de concocter des argumentaires RSE à destination des jeunes recrutés à coup de communications habiles sur les forums et les campus, mais de répondre à un changement de paradigme qui concerne toutes les classes d'âge. Les politiques RSE des entreprises n'en deviendront que plus crédibles (voir chapitre 4).

1. Coutrot, T., Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, coll. La République des idées, Seuil.

QUÊTE DE SENS OU QUÊTE D'IMPACT ?

S'il est une expression qui a fait florès pendant et depuis la crise sanitaire, c'est bien « la quête de sens » du travail, souvent présentée comme l'un des marqueurs de la jeunesse en ces années 20 du XXI^e siècle. Cette expression ressassée à l'envi brille surtout par son caractère « fourre-tout » et son absence de définition. Des travaux et réflexions permettent toutefois de lui donner de la consistance (voir encadré).



Les 3 dimensions du sens au travail

« Le terme "sens" désigne tantôt la signification, la direction ou encore la perception. Quand on parle de sens au travail, on pense à la fois à la signification du travail, c'est-à-dire à son utilité ; à la direction du travail, c'est-à-dire au but ou au projet professionnel que l'on poursuit dans la durée en travaillant ; et enfin à la cohérence que l'on perçoit ou non entre soi-même et son travail, entre sa vie personnelle et sa vie professionnelle » explique Eric d'Engenières, leader de l'association Ticket for Change lors de son audition.

Les chercheurs Thomas Coutrot et Coralie Perez (2021) proposent eux aussi une définition sous forme de triptyque. À partir de multiples travaux en sciences de gestion, sociologie, psychologie et psychodynamique du travail, ils ont dégagé trois dimensions du sens du travail : « l'utilité sociale ("Mon travail est-il utile aux autres?") ; la cohérence éthique ("Mon travail me permet-il de respecter mes valeurs personnelles et professionnelles?") et la capacité de développement ("Mon travail me permet-il de développer mes facultés, ma sensibilité, mon intelligence, mon expérience") » (A_Coutrot). Agir positivement sur le monde en se sentant utile aux autres sans violer ses valeurs morales et professionnelles, tout en agissant positivement sur soi par le développement de ses capacités : tel serait le cocktail à la base du « sens du travail ».

La notion de « sens du travail » révèle ainsi qu'il n'est pas seulement la capacité de transformer le monde extérieur, mais aussi le travailleur lui-même, conformément à la définition forgée par Christophe Dejours selon laquelle le travail est « l'activité organisée par laquelle les humains transforment le monde naturel et social et se transforment eux-mêmes ». Et c'est bien à la confluence de ces deux mouvements que le travailleur trouve du sens à son activité professionnelle.

Mais en dépit de ces travaux de recherche, il perdure une certaine confusion dans les esprits entre « quête de sens » et « quête d'impact ». Comme l'a souligné Eric d'Engenières lors de son audition, « *Quête de sens et quête d'impact ne renvoient pas exactement à la même chose. La quête d'impact apparaît comme l'une des composantes de la quête de sens* ». L'impact désigne généralement « les externalités positives ou négatives que dégage une entreprise du point de vue social et environnemental ». Il concerne donc essentiellement la politique RSE des entreprises et la réalité de leurs engagements en faveur des Objectifs du développement durable (ODD). Cela revient à privilégier au sein de la « quête de sens du travail » une dimension – l'utilité sociale du travail – au détriment des autres dimensions. Cet amalgame se retrouve d'ailleurs dans les réponses à un sondage d'Opinion Way pour l'ANACT¹ : « Spontanément, les actifs qui estiment avoir un travail qui a du sens évoquent avant tout un travail utile à la société, qui rend un service à la population ». Mais la réponse s'enrichit lorsqu'on inverse la question, en demandant aux sondés ce qu'est pour eux un travail « qui n'a pas de sens » : « Spontanément, les actifs ayant le sentiment que leur travail n'a pas de sens évoquent surtout un sentiment d'inutilité » mais aussi « un manque de reconnaissance, ou encore un travail pénible ». Les conditions de travail constituent donc un autre élément essentiel, mais souvent minimisé, de cette fameuse quête de sens.

***Les conditions de travail constituent
un autre élément essentiel, mais souvent minimisé,
de cette fameuse quête de sens.***

1. Opinion Way/ANACT (2022). Les actifs et le sens du travail. Juin 2022. Enquête menée du 13 au 20 mai 2022 auprès de 1034 actifs en poste ou en recherche d'emploi.

Il est donc nécessaire de tordre ici le cou à plusieurs idées reçues. Le sens au travail ne se résume pas à l'impact, défini comme l'utilité sociale ou environnementale que l'on peut trouver à son travail. Le sens au travail est une notion beaucoup plus large et multifactorielle (comme la motivation). En conséquence de quoi, la recherche de sens n'est l'apanage ni de la jeunesse, ni d'un niveau de diplôme, ni d'une quelconque catégorie socioprofessionnelle.

Selon les statistiques collectées et analysées par la DARES (A_Coutrot): « Parmi les métiers des personnes trouvant le plus de sens à leur travail, figurent aussi bien des professions très qualifiées (formateurs, enseignants, agents administratifs et commerciaux, ouvriers qualifiés, cadres des services administratifs, comptables et financiers...) que des métiers comme assistante maternelle ou aide à domicile ». Le genre ne semble pas non plus avoir d'incidence particulière sur le sens du travail, tout comme l'âge : « parmi les 20% de salariés qui trouvent le moins de sens à leur travail, on n'observe pratiquement pas d'effet lié à l'âge ». Il en est d'ailleurs de même pour la quête d'impact : l'importance accordée à ce critère « varie assez peu en fonction des catégories socio-professionnelles » et se révèle « assez peu dépendante de l'âge »¹ (A_d'Engenières).

Le sens du travail a en revanche beaucoup à voir avec les conditions de travail, notamment avec l'organisation du travail : « Du côté de ceux qui trouvent moins de sens à leur travail, on peut citer les ouvriers, les personnes travaillant dans des entreprises de sous-traitance, et plus généralement les personnes soumises à des objectifs chiffrés. Cela peut concerner aussi bien les salariés du privé, avec le Lean Management, la traçabilité des opérations et le reporting permanent à tous les niveaux de l'organisation, que les fonctionnaires soumis au New Public Management » (A_Coutrot). Les organisations où le contrôle et les procédures priment au détriment de l'autonomie et de la participation des salariés représenteraient ainsi en France le principal obstacle à la quête de sens. Ce constat pourrait inciter les entreprises à se tourner vers des modèles organisationnels alternatifs privilégiant l'autonomie individuelle et collective, tels que l'holocratie, la sociocratie, la gouvernance partagée ou

l'entreprise libérée¹. Toutefois, à rebours de l'effet parfois recherché par ces transformations, les salariés qui subissent des réorganisations permanentes sans jamais y être associés font partie de ceux qui trouvent le moins de sens à leur travail (A_Coutrot et A_Richer).

INTERROGER LE CONCEPT DE « GÉNÉRATION »

Si la notion de « génération » (X, Y, Z, Alpha) est abondamment mobilisée dans les médias, dans le marketing et la culture populaire, elle est loin d'être unanimement reconnue par la recherche scientifique, et se révèle être polysémique et complexe à appréhender.



Les « générations » : un concept pluriel

D'un point de vue démographique, une génération désigne un ensemble de personnes nées sur une même période, qui s'étale sur une vingtaine d'années environ et qui renvoie à l'origine « au nombre d'années séparant l'âge du père de celui du fils* ». Cette vision simpliste sera récusée par le sociologue Karl Mannheim : les individus ne sont pas membres d'une même génération juste parce qu'ils partagent une date d'anniversaire, ils doivent également partager « une identité de réponses, une certaine affinité dans la manière dont ils évoluent, vivent et sont façonnés et formés par leurs expériences communes** ». Karl Mannheim va ainsi distinguer trois dimensions constitutives d'une génération (biologique, historique et sociale), la définissant comme une classe d'âge partageant un destin commun et manifestant une cohésion sociale, c'est-à-dire la conscience d'appartenir à un même groupe.

* Encyclopaedia Universalis. Article « Génération ». Consulté le 28 juin 2023.

** Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen ». Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie, n° 7, p. 309-330. Traduit en français en 1990 par Gérard Mauger sous le titre Le problème des générations, Nathan.

1. Analyse tirée d'une enquête menée par l'Ifop en novembre 2021 pour Ticket for Change sur l'importance de l'impact pour les Français.

1. Voir Canivenc, S. (2022). Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ? Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

Les « générations », une notion à relativiser...

Les « générations » ont d'abord des frontières approximatives, variables selon les auteurs. Par exemple, la plupart des définitions de la génération Z la font débuter en 1997, mais d'autres mentionnent également 1996 ou encore 1995. Il en va d'ailleurs de même pour les autres générations, comme la génération Y qui peut débuter à partir de 1980 ou 1984 selon les classifications ou encore la génération X qui désigne des individus nés entre 1965 et 1976, mais parfois bornée par 1961-1981 ou encore 1962-1971. Ces approximations témoignent de la fragilité de ce type de catégorisation : l'auteure de cet ouvrage, née en 1980, est-elle une très vieille Y ou une très jeune X ? Selon le cas, les caractéristiques qui lui seront attribuées seront assez différentes.

Par ailleurs, les recherches qui s'intéressent à l'évolution des valeurs des personnes du même âge à différentes périodes (par exemple, les attentes professionnelles des jeunes de 20 ans nés en 1960, 1980 ou 2000) n'identifient pas de ruptures culturelles opposant des générations. Comme le souligne Thomas Coutrot : *« Si les médias recourent abondamment à des concepts ou pseudo-concepts tels que boomers, millennials, digital natives, générations X, Y, Z, Alpha, et théorisent le fait qu'il existerait des différences importantes, dans le rapport au travail, entre les générations anciennes et plus récentes, la recherche sociologique, de façon à peu près unanime, relativise fortement l'importance des effets de générations dans ce domaine ».*

Une méta-étude de 2012¹ synthétisant une vingtaine d'études portant sur les différences générationnelles au travail, couvrant quatre générations et près de 20 000 sujets, apporte à ce sujet la conclusion suivante : « Les résultats suggèrent qu'il n'existe probablement pas de différences significatives entre les générations pour les variables liées au travail que nous avons examinées et que les différences qui semblent exister sont probablement attribuables à des facteurs autres que l'appartenance générationnelle ».

1. Constanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, L.R., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, vol. 27, n° 4, p. 375-394.

Pourtant, cette croyance en des démarcations nettes entre cohortes générationnelles reste puissante et « se manifeste à dates régulières depuis plusieurs décennies maintenant » (Lallement, 2023). Mais paradoxalement, à chaque génération, on retrouve quasiment les mêmes mots des commentateurs pour désigner ces « nouvelles attentes » : « quête de sens, soif d'accomplissement personnel, souhait de ne pas “perdre sa vie à la gagner” » (Peugny). Des valeurs qui se manifestaient déjà chez la « génération 68 », cherchant à briser les carcans sclérosants et les relations traditionnelles en entreprise pour faire du travail un vecteur d'épanouissement personnel et collectif. Plus que des « effets de génération », il pourrait donc y avoir un « effet d'âge » commun à toutes les générations : à 20 ans, on est plus susceptible de vouloir changer le monde.

***Plus que des « effets de génération »,
il pourrait donc y avoir un « effet d'âge » commun
à toutes les générations : à 20 ans,
on est plus susceptible de vouloir changer le monde.***

... Mais des effets d'époque qui peuvent jouer un rôle

Mieux encore, comme le soulignait Mannheim (voir encadré ci-dessus), un groupe d'âge ne se distingue pas par quelques vagues attributs communs : encore faut-il qu'il puisse être replacé dans un contexte socio-historique qui lui confère un destin commun, donnant réellement consistance à une « génération ».

En ce sens, la pandémie de Covid-19 pourrait avoir joué ce rôle de « scarification » donnant à un simple groupe d'âge une « identité » générationnelle. Plus que les autres classes d'âge, les jeunes ont en effet particulièrement mal vécu les confinements et l'isolement social, ainsi que la restriction des distractions qui en a découlé, à un âge où le désir de contacts sociaux et d'activités en groupe est souvent le plus développé. Plus que les autres classes d'âge,

ils ont témoigné de troubles psycho-sociaux (Dagnaud, 2021) qui perdurent encore aujourd'hui (voir chapitre 1, absentéisme), comme le constatent déjà les psychiatres au vu du nombre de consultations de jeunes gens passant aux urgences pour troubles de l'humeur, gestes et idées suicidaires¹. On peut ajouter à cela les mutations climatiques à l'origine d'une urgence environnementale anxio-gène. 75 % des jeunes en moyenne, tous pays confondus, qu'ils proviennent du Nord ou du Sud, jugent l'avenir « effrayant »². Mais seul un certain recul historique pourra permettre de savoir si ce contexte aura ou non créé une « génération ».

L'anxiété suscitée par la crise sanitaire et environnementale n'est d'ailleurs pas le propre des jeunes. Toutes deux impactent différentes franges de la population, bien au-delà des jeunes : femmes, précaires et chômeurs pour la première³ ; personnes particulièrement sensibilisées aux enjeux climatiques (scientifiques, agriculteurs par exemple)⁴ ou soumises à des conditions de travail dangereuses ou travaillant dans des secteurs polluants (Coutrot et Perez, 2022) pour la seconde. Ces constats témoignent ainsi de la pertinence d'une grille de lecture en termes d'effets d'époque plutôt que de classes d'âge. D'une manière générale, les travaux sur les évolutions des valeurs, dans la lignée des enquêtes du sociologue américain Ronald Inglehart⁵, ont montré « que depuis les années 1970, on observe un rapprochement des opinions entre les générations, sous l'égide de la montée des valeurs post-matérialistes » (Dagnaud, 2021).

1. Santé publique France, 14 mars 2022.

2. Hickman *et al.* (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey, *The Lancet*, December 2021. Enquête menée sur 10 000 jeunes âgés de 16 à 25 ans dans 10 pays (Australie, Brésil, Finlande, France, Inde, Nigeria, Philippines, Portugal, Royaume-Uni, États-Unis : 1000 participants par pays).

3. Santé Publique France, L'impact de la pandémie Covid-19 sur la santé mentale des Français, 23 novembre 2022. ONU Info, Covid-19 : la dépression et l'anxiété ont augmenté de 25% en un an, 3 mars 2022.

4. Nations Unies, Éco-anxiété : quand les changements climatiques impactent la santé mentale, 5 octobre 2021.

5. Inglehart, R. (1993). *La Transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*. *Economica* ; Inglehart, R. (2018). *Les Transformations culturelles. Comment les valeurs des individus bouleversent le monde ?* PUG.

Les « jeunes », un groupe loin d'être homogène

Enfin, à toutes les époques, la jeunesse n'a jamais été une catégorie homogène¹. Martin Richer souligne avec humour que la fameuse génération 68 « comprenait à la fois des militants maoïstes et des activistes du GUD (Groupe Union Défense), sans parler des CRS qui leur faisaient face, et que ces trois types de personnes, y compris celles qui avaient le même âge, ne partageaient manifestement ni les mêmes idées ni les mêmes valeurs ».

De multiples facteurs peuvent influencer le rapport au travail des « jeunes » : le niveau de diplôme, le secteur d'activité, les conditions socio-économiques, ainsi que le lieu de résidence (ville/zone rurale/zone périurbaine), le contexte organisationnel spécifique à l'entreprise dans laquelle ils officient, mais également des facteurs plus subjectifs (traits de personnalité et expériences antérieures de travail plus ou moins positives). Une diversité de situations qui explique certainement l'ambivalence des caractéristiques attribuées aux « nouvelles générations » : besoin de répondre avant tout à des besoins matériels ou, au contraire, priorité donnée à l'épanouissement et l'expression de soi ; relégation du travail derrière les amis, la famille et les loisirs ou, au contraire, investissement intensif dans son emploi et sa carrière². De multiples portraits se cachent derrière la catégorie englobante des « jeunes », avec autant d'aspirations différentes au travail et de difficultés particulières : du jeune peu qualifié, avant tout à la recherche d'un emploi lui permettant de subvenir à ses besoins matériels³, en passant par les diplômés du supérieur issus de familles de cadres détenant un fort capital culturel et à la recherche d'un « métier passion » (Institut Montaigne, 2022), jusqu'aux élites de Harvard ou Polytechnique en « quête d'excellence »⁴.

1. Attias-Donfut, C., Segalen, M. (2020). *Avoir 20 ans en 2020. Le nouveau fossé des générations*. Odile Jacob.

2. Méda, D., Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches.

3. Fournier, S., Chakor, T. (2023). La fidélisation des jeunes à faible capital scolaire initial dans les TPE/PME de l'hôtellerie-restauration : une mission impossible ? @GRH, vol. 1, n°46, p. 13 à 35.

4. Dubey, A-S., Bellit, S. (2023). *Les jeunes élites face au travail, regards croisés entre polytechnique et Harvard*. Les Docs de La Fabrique, Presses des Mines.

* * *

En conclusion, la thèse selon laquelle « les cohortes récentes seraient animées par des aspirations particulières dans le cadre de leur travail » (Peugny) n'est aujourd'hui soutenue par aucune évidence statistique, et semble résulter de la persistance de stéréotypes tenaces ou d'approximations liées au concept flou de « génération ». Il existe en revanche des effets d'époque qui affectent à des degrés divers l'ensemble de la population active, mais dont la jeunesse est souvent à l'avant-garde. Les évolutions des valeurs sont poreuses entre classes d'âge d'une même époque : « les valeurs qu'expriment les nouvelles générations reflètent souvent, sur une tonalité plus affirmée, celles de la société tout entière, les classes d'âge avançant en interactions entre elles, notamment par le biais des modèles de transmission au sein des familles » (Dagnaud, 2021). Enfin, il existe des effets conjoncturels quand une embellie économique (qui pourrait ne pas durer) donne à tous les salariés des marges de manœuvre accrues face à l'emploi.

Il existe des effets d'époque qui affectent à des degrés divers l'ensemble de la population active, mais dont la jeunesse est souvent à l'avant-garde.

CHAPITRE

3 Quelques traits plus marqués chez les jeunes que dans les autres classes d'âge

Nous avons insisté jusqu'ici sur le fait que non seulement les attentes et aspirations au travail des salariés sont d'une grande continuité entre hier et aujourd'hui (chapitre 1), mais que lorsqu'il y a effectivement des évolutions (dans la continuité), elles ne sont pas le fait d'une catégorie d'âge – les jeunes – mais se retrouvent dans toutes les classes d'âge (chapitre 2). Toutefois, on ne saurait complètement balayer d'un revers de la main les observations empiriques, rapportées par de nombreux témoins, y compris par les jeunes eux-mêmes, concernant des différences de comportements et d'attitudes d'une frange de la jeunesse face au travail. Un certain nombre de traits sont effectivement plus marqués chez les jeunes Millenials (jeunes Y) et la génération Z¹ que chez les autres actifs, mais ils se diffusent rapidement aux autres classes d'âge. Certaines marges avancées de la jeunesse (notamment parmi les plus qualifiés) pourraient cependant annoncer des changements plus substantiels, qui méritent de ce fait d'être pris en considération.

1. Nous continuons d'utiliser ces termes impropres pour faciliter la compréhension du lecteur.

“ Un certain nombre de traits sont effectivement plus marqués chez les jeunes Millenials (jeunes Y) et la génération Z que chez les autres actifs, mais ils se diffusent rapidement aux autres classes d'âge. ”

PLUS DIPLÔMÉS, PLUS CONNECTÉS

C'est une caractéristique fondamentale à ne jamais perdre de vue. En 2019, 80 % des jeunes d'une génération ont obtenu le baccalauréat et 78,6 % poursuivent ensuite des études dans l'enseignement supérieur, dont 95,1 % de ceux détenant un bac général. En 1985, la proportion de bacheliers dans une génération n'était que de 29 %¹. Les seuils symboliques fixés depuis quarante ans par les politiques éducatives sont ainsi en passe d'être atteints. Cette progression s'est faite en plusieurs étapes. La part de bacheliers a tout d'abord augmenté de plus de 30 points entre 1985 et 1995, la progression concernant tous les types de baccalauréat mais surtout le baccalauréat général. Cette part s'est ensuite stabilisée jusqu'en 2010, avant de croître à nouveau (figure 3.1), principalement sous l'effet des bacs professionnels. À l'autre bout de l'échelle, la part des 18-24 ans sortant du système scolaire sans aucun diplôme ou uniquement le brevet des collèges s'établit en 2019 à 8,2 %. Ils étaient 41 % en 1978. En quarante ans, la proportion des « sortants précoces » du système éducatif a été divisée par cinq².

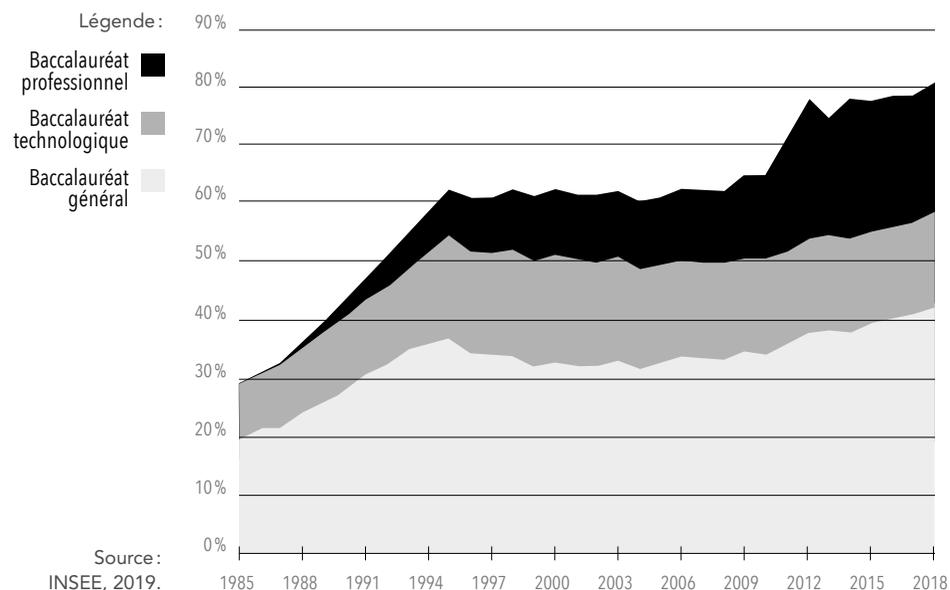
En 2019, 80 % des jeunes d'une génération ont obtenu le baccalauréat. En 1985, la proportion de bacheliers dans une génération n'était que de 29 %.

En 2018, 47 % des 25-34 ans sont également diplômés de l'enseignement supérieur. La différence entre les générations est particulièrement marquée pour les diplômés du supérieur long (INSEE, 2019) : 33 % des personnes âgées de 25 à 34 ans ont un niveau de diplôme supérieur à bac + 2, contre 13 % de celles entre 55 et 64 ans (nées dans les années 1955-65).

1. INSEE, Portrait social, édition 2019, 19 novembre 2019.

2. Observatoire des inégalités (2021a). De moins en moins de jeunes sans diplôme, 16 avril 2021.

FIGURE 3.1 Proportion de bacheliers dans une génération



L'enquête *Génération 2017*¹ qui étudie les sortants de l'année scolaire 2016-2017 (enseignement secondaire, supérieur et sans diplômes) confirme cette tendance de fond qui se traduit en termes d'amélioration d'accès à l'emploi. En revanche, cette amélioration n'a pas réduit l'inégalité selon l'origine sociale des conditions de départ dans la vie active : 41 % des enfants dont au moins l'un des parents est cadre sortent avec un diplôme supérieur ou égal à bac + 5, contre seulement 10 % des enfants dont l'un des parents est ouvrier et l'autre ni cadre ni profession intermédiaire. La situation s'est même détériorée, car l'allongement des études occasionne la mobilisation

1. En 1992, le Céreq lançait l'enquête *Génération*, conçue pour suivre pas à pas le parcours d'une cohorte représentative de l'ensemble des jeunes au cours des trois premières années suivant la fin de leur formation initiale. Plusieurs éditions ont suivi, dont certaines (1998, 2004, 2010, 2017) réinterrogent deux fois les jeunes à 5 et à 7 ans de distance. Les résultats donnés ici concernent 25 000 jeunes sortants de l'année scolaire 2016-2017 interrogés entre septembre 2020 et mars 2021 sur les trois années écoulées.

de ressources supplémentaires, souvent familiales. De même, le Céreq souligne les « écarts persistants et souvent croissants entre sortants d'une même génération selon le diplôme, qu'il s'agisse du taux d'emploi [...] ou encore du salaire médian¹ ». Si le niveau de diplôme continue globalement de s'élever, cela ne doit pas masquer une certaine érosion du rendement des diplômes pris séparément, du fait d'« une élévation vers le haut de la structure des diplômes plus rapide que la montée de l'emploi qualifié » (Peugny) mais aussi d'une inadéquation du diplôme avec les besoins du marché. Il paraît logique que l'extension du temps de scolarité et la progression générale du nombre de diplômés soient corrélées avec une revendication supérieure des jeunes à argumenter et à être écouté.

Si le niveau de diplôme continue globalement de s'élever, cela ne doit pas masquer une certaine érosion du rendement des diplômes pris séparément.

S'il paraît difficile d'affirmer que les jeunes sont qualitativement mieux informés que par le passé, on peut en tout cas dire qu'ils disposent des outils pour le faire. Selon l'Insee, 94 % des 15-29 ans possédaient un smartphone en 2021² contre 77 % pour la population dans son ensemble. Selon une étude de Médiamétrie de fin 2021³, les 15-24 ans consacrent chaque jour 3h41 à surfer sur leurs smartphones, soit 2,3 fois plus que l'ensemble de la population (1h37). La deuxième classe d'âge la plus connectée à son mobile – les 25-34 ans – est loin derrière avec chaque jour 2h12 de surf sur mobile. C'est donc tout naturellement avec leur smartphone

1. Dayant, J.-L. (2022). Insertion des jeunes : embellie passagère ou vrai tournant ? Interview de Thomas Couppié et Elsa Personnaz, en charge au Céreq des enquêtes *Génération*, *Metis Europe*, 4 juillet 2022.

2. Legleye, S., Nougaret, A., Viard-Guillet, L. (2022). 94 % des 15-29 ans ont un smartphone en 2021, *Insee Focus* n°259, 24 janvier 2022.

3. Médiamétrie, Les jeunes, toujours plus accros à leur smartphone, 24 novembre 2021.

94 % des 15-29 ans possédaient un smartphone en 2021 contre 77 % pour la population dans son ensemble.



que les jeunes se tiennent informés¹. Réseaux sociaux et médias en ligne sont utilisés quotidiennement pour accéder à l'actualité par 73 % des 16-30 ans, même si 63 % d'entre eux estiment que les *fake news* y sont répandues, et si seulement 1 jeune sur 5 se considère comme apte à les détecter. Leur intérêt pour l'actualité concerne essentiellement les sujets sociaux (pouvoir d'achat, inégalités, santé, chômage), l'environnement et les autres sujets dits sociétaux (égalité hommes-femmes, discriminations, cause animale, etc.), suivis par le sport et la culture. La vie politique française arrive bonne dernière dans ce palmarès des sujets d'intérêt. 40 % des 25-30 ans et 33 % des 20-24 ans qui déclarent ne pas vraiment s'intéresser à l'actualité, citent en première position parmi les raisons qui les poussent à ne pas s'y intéresser, le fait que celle-ci « est trop négative et les informations trop angoissantes ». L'anxiété qui s'est installée chez une partie de la jeunesse depuis la crise sanitaire ne semble donc pas s'apaiser, et elle est légèrement supérieure chez les plus âgés que chez les plus jeunes.

Quoi qu'il en soit, armés de leur smartphone, ils disposent au bout des doigts de tout le « savoir » du monde, et comme le rappelle Florent Menegaux, président du groupe Michelin, « ils vérifient tout ce que vous leur dites sur leur téléphone et ils vous interpellent en permanence² ». Une telle capacité induit le fait de ne plus manager seulement par les instructions et les process, mais en expliquant le pourquoi des choses, voire en impliquant les équipes dans la définition des objectifs et des process.

« Ils vérifient tout ce que vous leur dites sur leur téléphone et ils vous interpellent en permanence ».

1. Le rapport des jeunes à l'information, enquête Ipsos-Sopra Steria pour Médias en Seine, novembre 2022. Enquête sur un échantillon de 1000 jeunes de 16-30 ans représentatif de la population française, interrogés par Internet du 10 au 15 novembre 2022.

2. Entretien avec Florent Menegaux, *Repère Futurs du travail* n°3, décembre 2021.

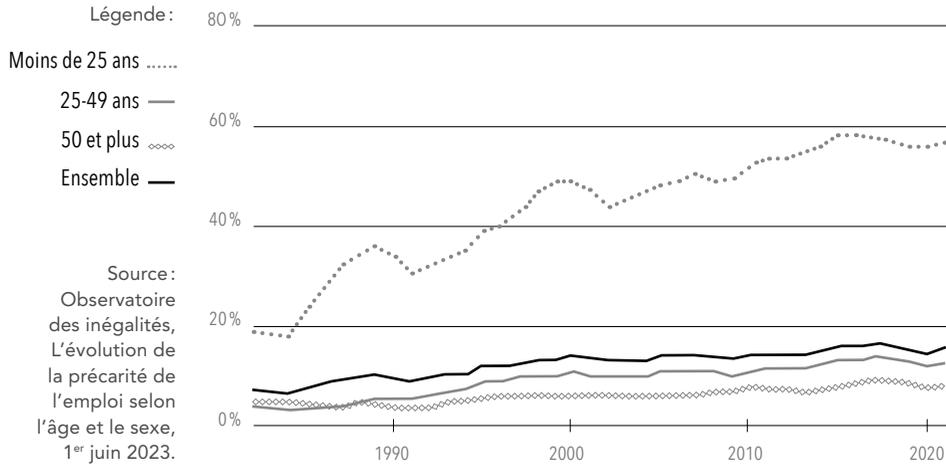
LES « CICATRICES » D'UNE INSERTION DANS L'EMPLOI SOUVENT ÉPIQUE (MAIS QUI S'AMÉLIORE)

S'il y a un point sur lequel les différentes cohortes de jeunes se ressemblent depuis les années 1980, c'est bien sur les difficultés d'insertion dans l'emploi. « Au début des années 1980, le taux de chômage des actifs de moins de 25 ans évolue déjà autour des 20 %, soit une proportion tout à fait comparable à celle observée jusqu'au début de la décennie 2020. Sur l'ensemble de la période, et même s'il est particulièrement sensible à la conjoncture, il est toujours deux à trois fois plus élevé que celui observé parmi le reste de la population active. Cela fait donc près de quarante ans que les cohortes successives ont à s'insérer sur un marché du travail marqué par un taux de chômage très élevé » (Peugny).

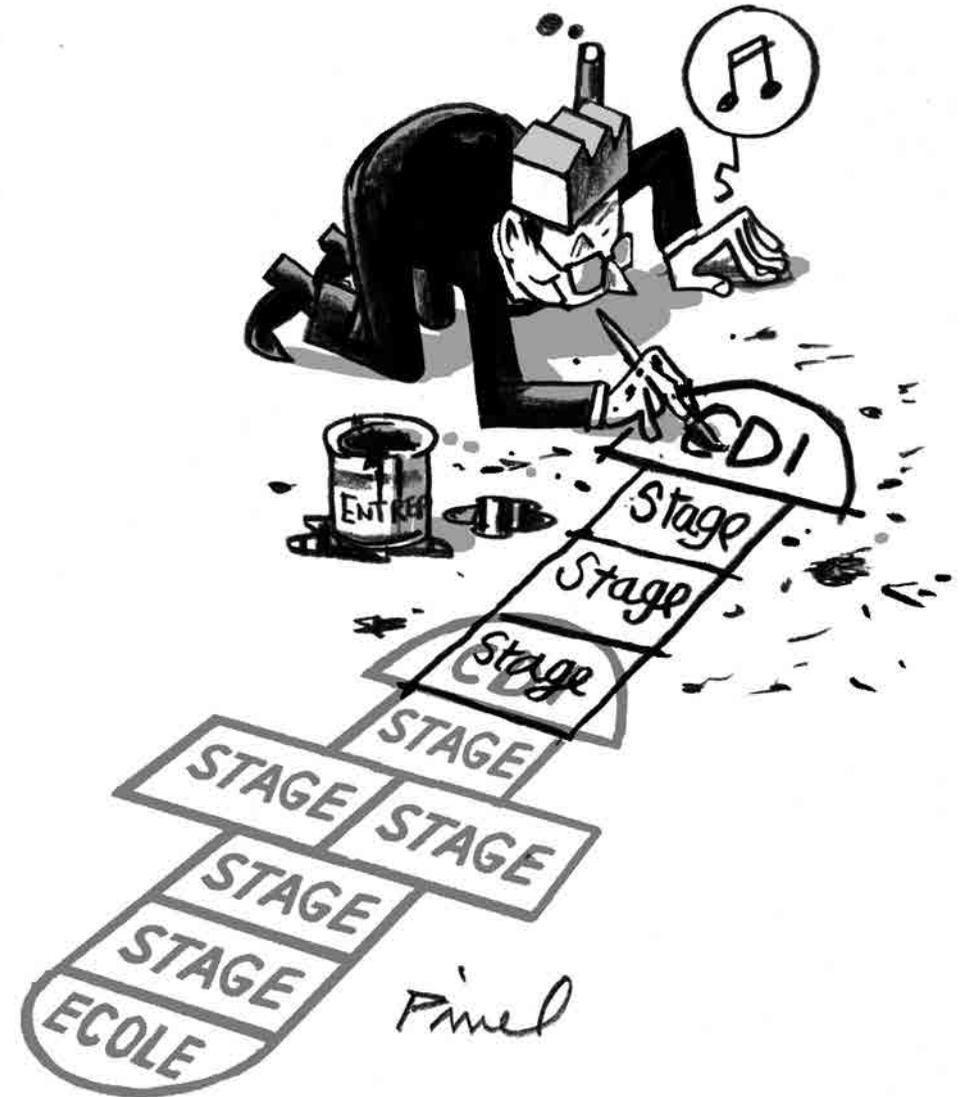
Les difficultés d'insertion professionnelle se révèlent notamment par la part des emplois précaires parmi les jeunes actifs, qui a presque triplé entre le début des années 1980 et 2020, passant de moins de 20 % à plus de 50 % (figure 3.2). Le sociologue Camille Peugny montre qu'ils subissent à la sortie des études « un parcours chaotique alternant stages, CDD et contrats d'intérim jusqu'à ce que le jeune puisse décrocher son premier CDI ». La précarité des emplois va en outre souvent de pair avec des conditions de travail pénibles sur un plan physique ou émotionnel, constituant ainsi une « double peine ».

Les difficultés d'insertion professionnelle se révèlent notamment par la part des emplois précaires parmi les jeunes actifs, qui a presque triplé entre le début des années 1980 et 2020, passant de moins de 20 % à plus de 50 %.

FIGURE 3.2 Évolution de la part d'emplois précaires selon l'âge



Des comportements propres aux entreprises françaises jouent pour faire de l'insertion des jeunes dans l'emploi un parcours du combattant, parfois même pour les plus diplômés. En témoignent les travaux de Jean Pralong¹ fondés sur une étude comparant l'accès à l'emploi des jeunes Français à celui des jeunes Européens de cinq pays (Royaume-Uni, Suisse, Portugal, Pays-Bas et Allemagne) : 682 jeunes diplômés de master de gestion ont été suivis de janvier 2017 (6 mois avant leur fin d'études) à septembre 2018 avec des conclusions déconcertantes, ainsi que l'explique Martin Richer : « Alors que les compétences acquises avec cette formation sont comparables et rendent ces jeunes hyper-employables, les entreprises françaises, plus que leurs homologues étrangères, rechignent à les recruter et mettent en œuvre toutes les stratégies possibles pour les tester et reculer le moment de l'embauche ». Cela se traduit par ce que Jean Pralong appelle des « parcours initiatiques », faits de séries



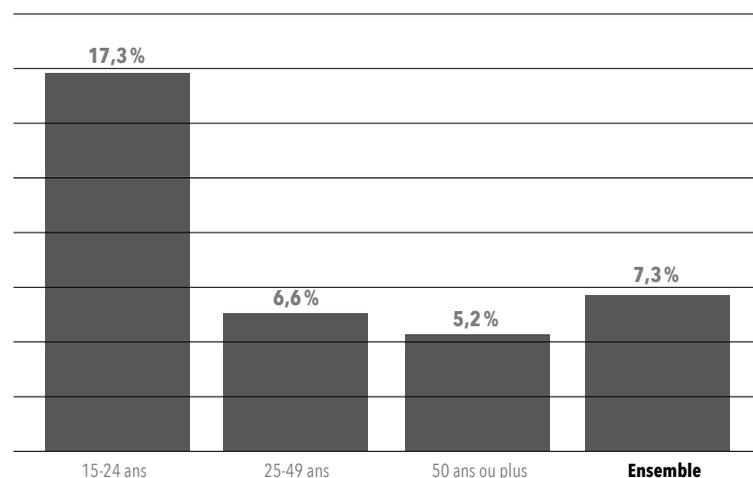
1. Pralong, J. (2019). Le "péril jeune" : comment les stéréotypes sur les jeunes nuisent à leur employabilité en France. *Blog de l'école de management de Normandie*, 11 juillet 2019.

de stages et de CDD. Alors que, dans les cinq autres pays étudiés, les diplômés accèdent généralement directement à l'emploi après un stage ou une formation en alternance, en France, même un jeune passé par le dispositif de l'alternance n'est pas sûr d'être recruté : les entreprises françaises utilisent davantage ce système comme une alternative aux CDD et CDI que comme une pré-embauche.

Dans la période récente, après une année 2020 catastrophique où le taux d'activité des jeunes est tombé à un point historiquement bas, leur accès à l'emploi s'améliore rapidement à partir de la fin 2021, tiré par l'embellie du marché du travail et par l'apprentissage, désormais fortement soutenu par les pouvoirs publics (notons que l'apprentissage est comptabilisé comme emploi précaire). En 2022, le taux d'activité des 15-24 ans grimpe ainsi à 42,2 % contre 38 % en 2019¹. Le taux de chômage des moins de 25 ans atteint son niveau le plus bas depuis 15 ans, mais reste toujours plus de deux fois plus élevé que pour les autres classes d'âge (figure 3.3).

FIGURE 3.3

Taux de chômage par tranche d'âge en 2022



Source :
INSEE (2023b).

1. INSEE (2023a). *Activité selon le sexe et l'âge*, données annuelles de 1975 à 2022, 21 mars 2023.

La seconde enquête de l'Urssaf sur l'insertion professionnelle des moins de 30 ans¹, réalisée à partir des données des cotisations sociales pour 2022, souligne que cette meilleure insertion repose non seulement sur la conjoncture et l'apprentissage mais aussi sur l'augmentation du nombre de créations de micro-entreprises : 20 % des autoentrepreneurs ont moins de 30 ans. Si ce statut correspond aux attentes des nouvelles générations qui souhaitent davantage de flexibilité, une hiérarchie moins pesante, et une meilleure conciliation entre vie privée et vie professionnelle (voir ci-dessous : Un certain goût pour l'indépendance), il ne résulte pas toujours d'un choix d'emploi et reste précaire, notamment dans le secteur des transports et livraisons.

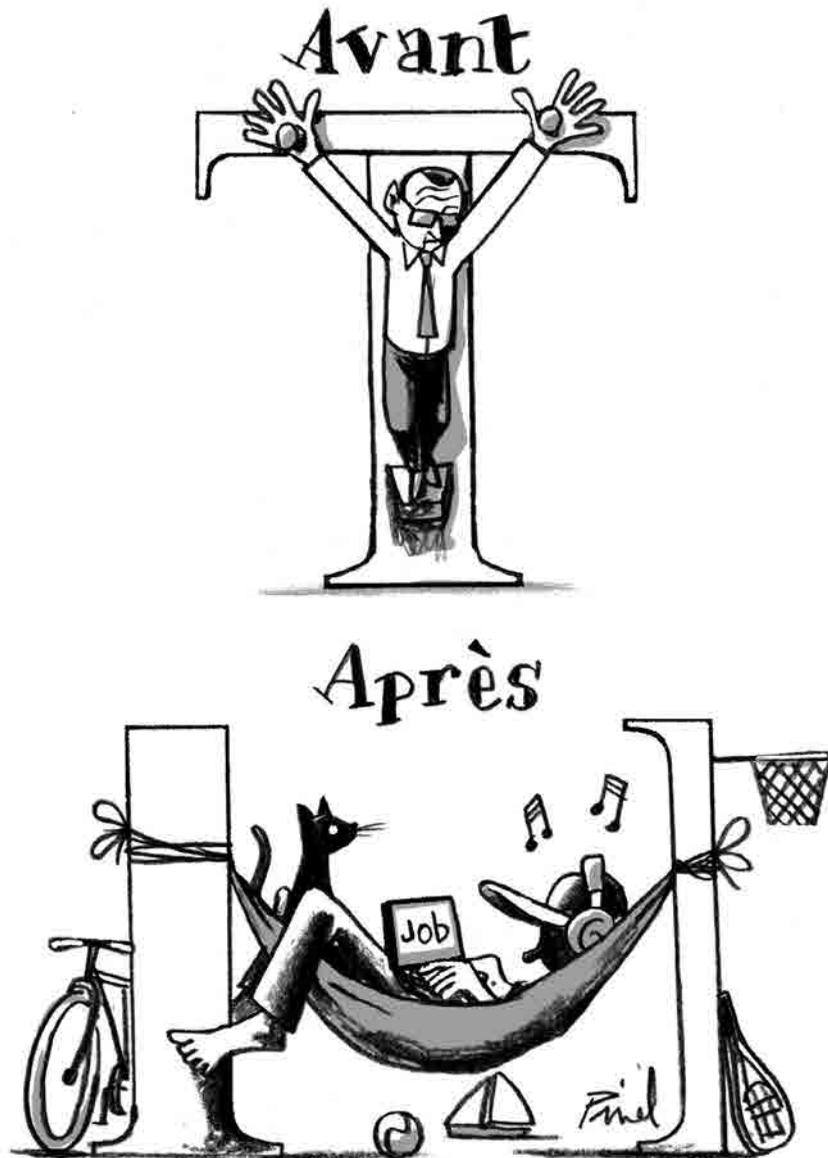
La dernière enquête *Génération 2017* du Céreq sur les jeunes sortants de 2017 apporte des motifs d'optimisme mesuré. En février 2020, à la veille de l'épidémie, deux ans et demi après la sortie d'études, la génération 2017 connaît un taux de chômage inférieur de cinq points à celle de 2013 au même point de son parcours. À la sortie du premier confinement, en octobre 2020, la part des CDI est de 6 points supérieure à ce qu'elle était en octobre 2013, et leur rémunération moyenne (1 600 € mensuels) est en légère progression (Metis Europe, 2022).

UNE APPROCHE MOINS SACRIFICIELLE ET PLUS CONTRACTUELLE DE LA RELATION AU TRAVAIL

Les jeunes Y et les Z tirent les leçons non seulement de leur propre parcours initiatique, souvent chaotique, mais aussi du parcours professionnel de leurs parents et grands-parents. Ils ont souvent été témoins de la « dévotion de leurs parents au travail² », et parfois de leurs déconvenues face à cet investissement : licenciement, chômage, fins de carrière accidentées et difficiles, etc. Ils ont aussi parfois entendu leurs aînés regretter le temps passé au travail au détriment de leur vie familiale ou de leurs rêves de jeunesse.

1. Citée dans *Les Echos*, Les moins de 30 ans travaillent davantage en France, 31 juillet 2023.

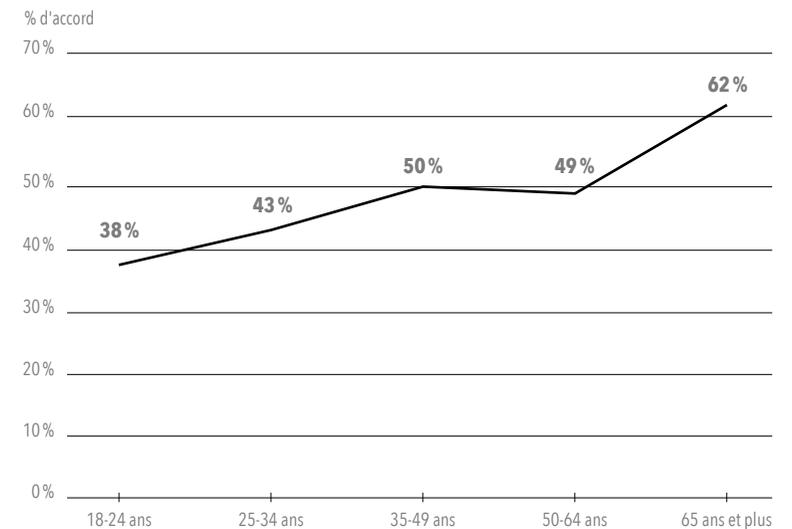
2. Gentina, E. (2018). *Génération Z : des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, Dunod.



Ils ne sont pas prêts à faire les mêmes sacrifices, ni à « louper leur vie » au nom d'une pseudo-réussite professionnelle dont les critères seraient décrétés par d'autres qu'eux-mêmes. « On peut comprendre que ces jeunes n'aient pas envie de reproduire le modèle de leurs parents et envisagent leur carrière professionnelle différemment¹ ». Cette approche moins sacrificielle du travail est parfois interprétée comme une dangereuse dévaluation de la « valeur » travail. Une enquête de la Fondation Jean-Jaurès (Fourquet, Peltier, 2022) montre pourtant que si les 18-34 ans sont effectivement les tranches d'âge les moins en adhésion avec l'idée qu'« il faut souffrir pour réussir », seuls les plus de 65 ans, entrés dans la vie active dans les années de la reconstruction d'après-guerre, adhèrent franchement à cette idée (figure 3.4). Les autres classes d'âge (35-64 ans) sont, comme les jeunes, très partagées sur ce point.

FIGURE 3.4

Adhésion à l'idée selon laquelle « il faut souffrir pour réussir »



Source : Fourquet, Peltier (2022) Rapport basé sur une enquête menée par l'Ifop réalisée auprès de 1003 personnes en septembre 2022 pour la Fondation Jean-Jaurès.

1. François Dupuy, cité in Mazars (2019). Future of Work, quelles attentes de la génération Z pour l'entreprise de demain ?

Cette approche moins sacrificielle se traduit par le rejet (rapide) des emplois et des employeurs qui proposent de mauvaises conditions de travail, parmi lesquelles les relations hiérarchiques surplombantes, voire méprisantes, sont considérées comme rédhitoires. Souvent élevés dans des familles où la validité des désirs de l'enfant (puis de l'adolescent) a davantage été reconnue – ou tout du moins, ayant connu des dimensions plus contractuelles dans les relations d'autorité – les jeunes sont très attachés à pouvoir exprimer leurs besoins et leurs désirs. L'environnement socio-éducatif qui incite à solliciter et écouter la parole de l'enfant, notamment dans le cadre de la protection de l'enfance (harcèlement, pédophilie), joue aussi un rôle dans ce phénomène. Quand les espaces de négociation sont verrouillés, quand un dialogue n'est pas possible, le point de rupture est très rapide. Les témoignages de Ketsia, 24 ans, et de Laurène, 27 ans¹ (qui ont toutes deux démissionné de leur CDI), illustrent parfaitement cette tendance : « *J'étais pleine de bonne volonté, c'était mon premier vrai travail. Mais la façon de faire m'a dégoûtée. [...] On était fliqués et il n'y avait pas de place à la discussion, c'était comme ça et pas autrement. Moi, ce n'est pas comme ça que j'envie de travailler* ». Refuser de souffrir est souvent perçu par les plus anciens comme un manque de loyauté envers l'employeur, ou peut-être est-ce juste une façon de faire « payer » aux débutants ce que l'on a soi-même subi par le passé ! « *La vie ça ne marche pas comme ça, mademoiselle*, a répondu la directrice de la société à Ketsia, lorsqu'elle lui a annoncé vouloir partir en raison de sa mauvaise

Cette approche moins sacrificielle se traduit par le rejet des emplois et des employeurs qui proposent de mauvaises conditions de travail, parmi lesquelles les relations hiérarchiques surplombantes, voire méprisantes, sont considérées comme rédhitoires.

relation avec sa supérieure hiérarchique. *On ne lâche pas le bateau en cours de route. Moi, ça fait 30 ans que je suis là, et même quand ça ne va pas, je reste. Question de solidarité.* » Laurène ne partage pas du tout cet état d'esprit : « *Je fais mon travail, mais je ne leur dois pas plus que ça [...] Cette entreprise n'est ni celle de ma famille, ni la mienne. Je suis loyale envers moi-même mais je sais très bien que si demain l'entreprise veut me jeter, elle le fera sans aucun scrupule.* » Pourrait-on aller jusqu'à dire que les entreprises récoltent précisément ce qu'elles ont semé en termes de manque de loyauté ? « *On est rentrés dans un rapport marchand auquel on ne s'attendait pas : "Qu'est-ce que j'offre ? Qu'est-ce que, toi, tu m'offres ?"* » constate le DG d'une filiale d'un groupe dans le secteur de l'énergie¹.

Cette évolution vers une plus forte contractualisation de la relation à l'employeur peut surprendre en France où l'engagement dans le travail fut longtemps « total » (voir chapitre 1), mais elle est culturellement tout à fait commune dans les pays anglo-saxons.

MÊME PAS PEUR ! ILS PARLENT HAUT ET FORT

Selon Kevin Bouchareb, c'est sans doute « la seule différence » qui distingue vraiment les jeunes des autres classes d'âge : « *Les plus jeunes n'hésitent pas à dire haut et fort ce que les plus anciens pensent tout bas. Ces derniers ont tendance à accepter le contrat qu'on leur propose comme une nécessité pour vivre* ». Un constat que partage aussi la DRH du cabinet conseil Kéa : « *Je constate une fracture générationnelle qui se manifeste beaucoup dans la capacité à dire les choses : plus ça va, moins il y a de réserve* ». « *Ils n'hésitent pas à s'exprimer et ont tous les outils pour le faire. Le ticket d'entrée sur la scène de la prise de parole a sérieusement baissé* », ajoute le fondateur d'une agence de design numérique (2IES, 2020).

Avec un renversement du marché du travail davantage en leur faveur, les jeunes n'hésitent pas à faire jouer la concurrence, allant même jusqu'à une surenchère d'exigences que leurs aînés n'auraient

1. Citées in Bulant, J. (2023). "Ce n'est pas la vie que je veux" : pourquoi le CDI n'est plus le Graal de la génération Z. *BFMTV*, 29 mai 2023.

1. Cité in 2IES (2020), *Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations de travail ?* Les Ozalids d'Humensis.

« Je constate une fracture générationnelle qui se manifeste beaucoup dans la capacité à dire les choses : plus ça va, moins il y a de réserve ».

jamais osé formuler, ni même imaginer : télétravail, équipements informatiques pour le domicile, augmentations destinées à compenser l'inflation, nomadisme, semaine de 4 jours, etc. (A_Distinguin). « Certains demandent, par exemple, s'ils pourront habiter à Biarritz ou à Amsterdam, alors que les bureaux sont à Paris. » (A_Rauglaudre et Renard). Certains employeurs ont décidé de mettre le holà à cette fuite en avant : « Nous devons éviter de céder aux modes et à une forme de surenchère consistant à répondre favorablement à toutes les demandes de type semaine de quatre jours, nomadisme digital, etc., sans prendre le temps de les pondérer » (A_Kéa). Ces cas extrêmes, dont les médias raffolent, restent cependant souvent l'apanage des plus diplômés.

UN CERTAIN GOÛT POUR L'INDÉPENDANCE

On entend souvent dire que le CDI ne serait plus pour les jeunes le Saint-Graal qu'il a longtemps représenté. Sachons raison garder. Selon l'Observatoire des inégalités, 93,6 % des 25-49 ans en CDD ou en intérim déclarent qu'ils préféreraient un CDI. Si ce chiffre est inférieur chez les 15-24 ans (81,6%), qui ont aussi moins de charges et d'obligations familiales, il reste néanmoins très élevé (Observatoire des inégalités, 2023). Cette tendance se retrouve aussi dans l'étude conduite par Mazars (2019) : 79 % des 15-24 ans ont envie de travailler en CDI et c'est d'ailleurs un objectif majeur pour 69 % d'entre eux (Mazars, 2019). Mais effectivement ils sont aussi 46 % à penser que le CDI a vocation à disparaître au profit du CDD (25 %) ou du statut d'indépendant/freelance (21 %). L'opinion des jeunes ne fait finalement que refléter leur expérience bien réelle des contrats

courts, ainsi que l'évolution des statuts d'emploi en France, avec une montée continue de l'indépendance qui reste toutefois très minoritaire à l'échelle du pays¹.

Selon l'Observatoire des inégalités, 93,6 % des 25-49 ans en CDD ou en intérim déclarent qu'ils préféreraient un CDI.

Si le CDI n'a plus un statut aussi protecteur qu'autrefois en termes de sécurité de l'emploi, et s'il faut en outre se soumettre à un parcours du combattant pour en obtenir un, alors – se disent certains jeunes – autant choisir l'indépendance ou une combinaison de statuts (*slashing*) ou encore une succession de statuts (indépendance puis salariat et vice-versa). Ainsi que le souligne Laetitia Vitaud, la vraie sécurité de l'emploi à long terme ne réside plus tant dans un CDI que dans la possibilité de développer ses compétences (rappelons-nous qu'il s'agit d'une composante du sens au travail, voir chapitre 2) : « Finalement la vraie sécurité c'est celle de pouvoir développer ses compétences et son profil, hors du lien de subordination [...] Alors que dans le salariat, il y a comme un renoncement côté travailleur avec un appauvrissement cognitif et professionnel qui n'est plus acceptable s'il ne s'accompagne plus d'une grande sécurité sociale et économique » (A_Vitaud). En définitive, tout se passe comme si les jeunes, avec une lucidité remarquable, avaient pris au mot le discours entretenu par les entreprises depuis plus de 10 ans à l'égard des salariés : soyez agiles, soyez flexibles, soyez acteurs de votre employabilité, etc. Le comportement de certains entérine ainsi que le marché du travail a changé.

1. Le salariat reste la forme d'emploi majoritaire : en 2019, 87,9 % des personnes qui travaillent sont en emploi salarié (quel qu'en soit la forme juridique) et 12,1 % sont indépendants (non-salariés ou chefs d'entreprise salariés) soit environ 3 millions de personnes. En 2022, l'URSSAF comptabilisait 4,1 millions de comptes de travailleurs indépendants, dont 54,2 % d'auto-entrepreneurs. Source : URSSAF, Travailleurs indépendants, décembre 2022.

En outre, le salariat est parfois assimilé par les jeunes à une « prison¹ » qui les « enferme » (BFMTV, 2023), comme le résume bien Tatiana, 19 ans : « Je suis entourée de personnes qui ne se voient pas faire la même chose jusqu'à 64 ans, ça veut dire faire le même métier pendant plus de 40 ans : plutôt mourir ! Et tout mon entourage pense pareil. C'est vraiment un choc générationnel. Quand j'en parle à ma mère, pour elle c'est in-con-ce-va-ble ! » (Le Mouv', 2023).

La vraie sécurité de l'emploi à long terme ne réside plus tant dans un CDI que dans la possibilité de développer ses compétences.

L'idéal déclaré de la génération Z (mais aussi des jeunes Y) est avant tout d'être « son propre patron » (Mazars, 2019). Cette aspiration se traduit par une croissance continue des créations de micro-entreprises (mais aussi de SAS et de SASU) : comme déjà indiqué, 20 % des auto-entrepreneurs ont ainsi moins de 30 ans. Au rang de l'employeur idéal viennent ensuite la start-up, l'entreprise familiale ou de taille intermédiaire. Plusieurs études (Fondation Jean-Jaurès, 2021 ; Mazars, 2019) convergent pour dire que la grande entreprise ne fait plus rêver. Ces résultats se situent dans la droite ligne des baromètres de confiance du Cevipof² depuis plusieurs années, dans lesquels l'ensemble des Français déclarent faire davantage confiance aux PME qu'aux grandes entreprises privées et publiques (un niveau de confiance qui reste toutefois supérieur pour l'entreprise, quelle que soit sa taille, que pour les partis politiques, les médias ou les syndicats). Si la proximité qu'incarnent les PME reste une composante importante du sentiment de confiance, la crise sanitaire semble avoir quelque peu rebattu les cartes : l'anxiété qu'elle a suscitée, notamment chez les

1. Témoignage de Shadi, 19 ans dans Désintérêt du CDI, quête de sens : notre rapport au travail est-il vraiment en train de changer ? . *Le Mouv'*, 14 juin 2023.
2. Sciences Po (Cevipof), Le Baromètre de la confiance politique (depuis 2009).



L'idéal déclaré de la génération Z est avant tout d'être « son propre patron ».
Cette aspiration se traduit par une croissance continue des créations de micro-entreprises.

jeunes, a fait naître en retour un besoin de sécurité que la grande entreprise continue, malgré tout, de représenter en matière d'emploi et de carrière¹.

Entre aspiration à la liberté et besoin légitime de sécurité, le *slashing* serait-il alors le moyen de tout concilier ? L'hybridation est dans l'air du temps : travail hybride, statuts hybrides... Pourquoi ne pas considérer le meilleur des deux mondes ? Ainsi que le souligne Laetitia Vitaud, « il se produit plutôt une hybridation croissante entre les statuts et les conditions de vie et de travail des nouveaux indépendants et des salariés. Ce qui veut aussi dire une possible porosité (passage de l'un à l'autre) et une concomitance entre les différents statuts avec une imbrication très forte entre indépendance et salariat ». Ce désir d'hybridation donne naissance à une nouvelle façon de concevoir le travail et la vie, le *slashing*, qui « consiste à exercer plusieurs métiers en même temps, par exemple en étant chef de projet informatique les trois premiers jours de la semaine, professeur de yoga le quatrième et DJ le cinquième soir. Les personnes pratiquant le *slashing* vivent ainsi plusieurs vies en une seule » (A_Bouchareb).

Une modalité dont les jeunes seraient particulièrement friands. Plus de la moitié des jeunes de la génération Z mais aussi de la génération Y souhaitent « cumuler une activité principale et une activité secondaire », selon l'enquête conduite par Mazars en 2019 (56 % pour les Z et 63 % pour les Y en poste). Ils sont également entre un quart et un tiers à vouloir « cumuler trois activités ou plus en parallèle ».

**Plus de la moitié des jeunes de la génération Z
mais aussi de la génération Y souhaitent
« cumuler une activité principale et une activité secondaire ».**

1. Cette remontée de l'intérêt pour la grande entreprise est attestée dans les Enquêtes Universum conduites par Renault. Voir Audition de Sarah Bremond et Xinwen Zhang (Renault).

Valérie Duburcq, directrice du domaine Transformation des Pratiques de Travail Collectives chez Orange, constate que le phénomène s'étend aussi aux salariés en poste : « Nous sentons dans les tendances une envie des salariés d'avoir une multi-activité [...]. On voit de plus en plus chez les jeunes mais chez les autres aussi, un rapport au travail, un lien avec l'entreprise, qui est en train de changer. Avant, il était admis que son travail se passait au sein d'une même entreprise. Aujourd'hui, on veut couper son temps entre plusieurs activités et plusieurs entreprises »¹. 25 % des 1022 cadres du privé interrogés par l'Ifop à fin 2022² indiquaient avoir déjà songé à démissionner de leur emploi pour travailler en freelance, et 45 % disaient être intéressés par la possibilité de conserver leur emploi actuel à mi-temps et d'être freelance sur l'autre mi-temps. Si ces comportements restent encore minoritaires, ils traduisent une aspiration à une plus grande fluidité des statuts d'emploi.

N'oublions cependant pas que si indépendance, *slashing* ou poly-activité sont un choix pour certains, ils sont un pis-aller pour beaucoup d'autres.

FLEXIBILITÉ SPATIO-TEMPORELLE : LES JEUNES À L'AVANT-GARDE

Comme nous l'avons vu au chapitre 1, la demande de flexibilité spatiale (possibilité de télétravailler) tend à devenir une nouvelle norme parmi les salariés, depuis l'expérience vécue durant la crise sanitaire. Si les jeunes ne se distinguent pas de leurs aînés sur ce point, ils expriment cependant des nuances dans leurs rapports aux espaces de travail et aux temps de travail de l'entreprise.

1. Citée in Barbier, F. avec Cahier M.-L. (2023). Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ? *Repère Futurs du travail*, n°13, mars 2023.

2. Baromètre Les cadres du privé et les nouvelles formes de travail - Vague 5, décembre 2022, Ifop pour Freelance.com.

La flexibilité spatiale

Pendant la pandémie, la poursuite des études « à distance » ou le télétravail ont été davantage une épreuve pour la jeunesse que pour les autres classes d'âge (Canivenc, 2023).

Les jeunes qui étaient encore en étude ont souvent souffert du basculement des cours à distance qui les ont privés de la pédagogie à laquelle ils étaient habitués mais aussi et surtout de la socialisation intense que permet habituellement cette période de la vie. Nombreux sont ceux qui sont retournés vivre chez leurs parents, ce qui a pu raviver ou créer des tensions de cohabitation, ou retarder la prise de distance avec la structure familiale. Pour les jeunes diplômés, l'année 2020 a été marquée par une détérioration de leur accès au marché de l'emploi. Dans une étude Walters People menée en août 2020, 70 % des jeunes diplômés estimaient que la crise avait retardé leur entrée dans la vie active¹. Le rapport sociologique de Monique Dagnaud déjà cité (2021) a montré que les projets professionnels des 25-39 ans ont été particulièrement impactés par la crise (suivent juste derrière les 18-24 ans légèrement moins impactés car encore majoritairement en étude). Pour ceux qui ont trouvé un emploi durant la période, les *on-boardings* à distance les ont privés des contacts rapprochés avec leurs pairs, non seulement importants sur le plan de la socialisation, mais également pour la formation par mimétisme – la coprésence physique est en effet le moyen privilégié pour l'apprentissage par observation et imitation – et pour la construction d'un réseau professionnel. De plus, les jeunes travailleurs urbains se sont retrouvés le plus souvent à devoir travailler dans des logements exigus avec une totale interpénétration des temps sociaux (pro/perso). En définitive, à la fin de 2021, les jeunes étaient plus impatients que les autres de retourner au bureau pour retrouver ses vertus sociales, formatrices, productives et matérielles².

Les jeunes travailleurs urbains se sont retrouvés le plus souvent à devoir travailler dans des logements exigus avec une totale interpénétration des temps sociaux.



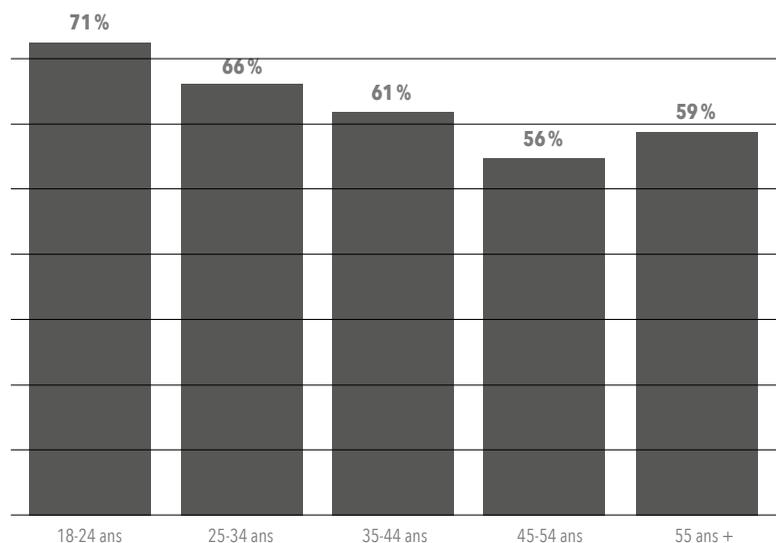
1. Walters People (2020). Jeunes diplômés et crise Covid-19, août.

2. Travail hybride : que veulent les jeunes talents ? (2022) Enquête CGI x Sodexo réalisée par Sprint Junior Entreprise (Télécom SudParis et Institut Mines-Télécom Business School), menée du 15 janvier au 15 mars 2022 auprès d'étudiants et de jeunes actifs à Télécom SudParis, Institut Mines Télécom Business School, Arts et Métiers, IESEG et SciencesPo Paris.

Toutefois, malgré cette expérience en mode dégradé, les avantages du télétravail en termes de qualité de vie n'ont pas échappé à la jeune génération comme aux autres : gain de temps, meilleur équilibre des temps sociaux, économies, amélioration de leur maîtrise des technologies... Les jeunes sont donc encore plus « accros » que les autres classes d'âge au *travail hybride*. Une enquête internationale réalisée fin 2021 révélait ainsi que 71 % des 18-24 ans et 66 % des 25-34 ans envisageaient de démissionner si leur employeur leur imposait un retour sur site à temps complet, plus que les autres tranches d'âge (figure 3.5).

Au-delà de la demande de flexibilité spatiale désormais commune à toutes les classes d'âge mais encore plus marquée chez les jeunes, la jeunesse est le fer de lance d'une autre demande qui est la flexibilité temporelle.

FIGURE 3.5 Part d'actifs envisageant de démissionner si un retour sur site à 100 % leur était imposé, par tranche d'âge



Source : ADP (2022).

La flexibilité temporelle

Si le télétravail est tant plébiscité par les salariés, c'est aussi qu'il leur permet de reprendre un certain contrôle sur la gestion de leur temps de travail et de vie. La flexibilité temporelle se révèle ainsi un facteur beaucoup plus décisif que la seule flexibilité spatiale : selon l'enquête de l'ADP Research Institute, plus d'un quart (27 %) des 18-34 ans déclarent que la flexibilité des horaires est ce qu'ils recherchent avant tout dans un emploi¹. Encore une fois, cette aspiration n'est pas propre à la jeunesse : l'étude conduite par Opinion Way pour Slack souligne que 55 % des répondants, toutes classes d'âge confondues, souhaiteraient bénéficier de conditions de travail plus flexibles en termes de lieux mais surtout (64 %) en termes d'horaires². Les plus jeunes arrivent en tête du peloton avec respectivement 66 % qui aspirent à davantage de flexibilité spatiale et 72 % de flexibilité horaire (figure 3.6).

FIGURE 3.6 Aspirations des salariés en termes de flexibilité par tranche d'âge

	Flexibilité spatiale	Flexibilité temporelle	Intention de démission en raison d'un manque de flexibilité
Moyenne des salariés	55%	64%	46%
Moins de 35 ans	66%	72%	60%
35-49 ans	56%	64%	47%
50 ans et plus	37%	54%	26%

Source : Opinion Way/Slack (2022)

1. ADP Research Institute (2022). People at work 2022: a global workplace review. Rapport basé sur une enquête menée en novembre 2021 auprès de 32 924 actifs dans 17 pays en novembre 2021, dont 1 951 en France.

2. Opinion Way/Slack (2022). Les actifs et les conditions de travail flexibles. Enquête menée en octobre 2021 auprès de 1075 actifs.

Flexibilité spatiale et flexibilité horaire sont perçues par les jeunes comme autant d'opportunités pour les organisations de réviser en profondeur leurs processus organisationnels qu'ils jugent souvent fastidieux, confus ou démotivants¹.

En définitive, derrière la flexibilité spatio-temporelle, les salariés adressent clairement à la hiérarchie une demande de confiance et de réorganisation substantielle du travail, qui sont deux conditions nécessaires pour que cette flexibilité fonctionne.

* * *

Les analyses développées aux chapitres 3 et 4 nous montrent ainsi une jeunesse plurielle qui s'inscrit à la fois dans une tranche d'âge, dans une époque, et dans une évolution générale et continue du rapport au travail, mais à laquelle un marché du travail plus favorable donne davantage l'occasion de s'exprimer. Les jeunes ne font en effet que réclamer la même chose que leurs aînés : respect et confiance, soutien et reconnaissance, autonomie et participation, partage de la valeur plus équitable, et ce, dans un pays qui se caractérise par de faibles scores sur ces différents aspects (voir chapitre 1). Ils le font simplement avec le potentiel de transgression propre à leur âge, plus haut, plus fort : « Les jeunes ont des attentes à l'égard du travail identiques à celles des autres tranches d'âge mais leurs attentes sont plus intenses : ils sont beaucoup plus nombreux à dire que c'est ça qu'ils veulent. [...] Dans la mesure où leur niveau d'éducation s'est élevé, leurs exigences à l'égard du travail se sont aussi élevées et ils ne veulent plus faire n'importe quoi. Si on prend tout ça, il n'est pas impossible qu'ils aient des exigences un peu plus accentuées qu'auparavant vis-à-vis du travail et peut-être un peu plus fortes que celles de leurs aînés mais tout ceci s'explique parfaitement » (Guénard/Méda, 2023). Si les jeunes sont à l'avant-garde d'attentes qui sont en définitive communes à toutes les classes d'âge, pourquoi ne pas les écouter ? Ils poussent les entreprises à revoir leurs habitudes pour le plus grand bénéfice de tous.

1. GWI/Asana (2021). L'Anatomie du travail – rapport spécial : le leadership face aux besoins de la génération Z. Enquête menée en septembre 2021 auprès de 10 624 travailleurs en Allemagne, en Australie, aux États-Unis, en France, au Japon, au Royaume-Uni et à Singapour.



***Derrière la flexibilité spatio-temporelle,
les salariés adressent clairement à la hiérarchie
une demande de confiance et de réorganisation
substantielle du travail, qui sont deux conditions
nécessaires pour que cette flexibilité fonctionne.***

PARTIE

2 Initiatives et réponses des entreprises face au « nouveau » rapport au travail des salariés

FACE À UN RAPPORT AU TRAVAIL QUI ÉVOLUE DANS LA continuité, à des revendications qui s'expriment plus fortement et à des marges de négociation plus importantes pour les salariés, les dirigeants et managers expriment une certaine perplexité, voire un certain désarroi. Certaines entreprises ont pris d'ores et déjà les devants et engagé des actions pour tenter de se projeter dans ce qu'elles désignent communément comme le « futur du travail ». Sans prétendre aucunement à l'exhaustivité, nous présentons ici quelques-unes des idées ou initiatives, parfois déjà mises en œuvre, parfois seulement en voie d'élaboration, visant à couvrir deux champs d'action qui peuvent répondre aux attentes des jeunes comme des moins jeunes : i) les actions en termes de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE), en lien avec une « quête d'impact » qui se précise ; ii) les actions en termes d'Expérience Collaborateurs, en lien avec la question des conditions de travail. La jonction de ces deux fils pourrait contribuer à redonner du « sens au travail » dans la triple acception développée au chapitre 2. Mais cette transformation ne pourra plus se contenter d'être cosmétique, à coups de marketing d'attractivité et de slogans « jeunistes ». Elle devra s'attaquer en profondeur aux maux qui gangrènent le travail en France, depuis des décennies. Sacré pari !

CHAPITRE

4 RSE et mission : supplément d'âme ou changement de paradigme ?

La prise de conscience des limites planétaires, notamment du changement climatique, se traduit par une demande d'action de plus en plus vive de la part d'une frange importante des citoyens. Les pouvoirs publics, notamment à l'échelle de l'Union européenne, répondent à cette demande sociale par des réglementations renforcées sur le plan environnemental qui impactent les entreprises. La perception de ce que sera demain une entreprise « performante » se modifie à mesure que les critères d'évaluation de celle-ci se transforment, notamment via la taxonomie verte européenne et le futur reporting ESG harmonisé¹ dont le but est d'orienter les choix des investisseurs vers des activités reconnues comme durables². La conception de ce qui constitue la « valeur » d'une entreprise ne se limitera bientôt plus à des critères économiques et financiers, mais intégrera des critères sociaux, environnementaux et de gouvernance, qui devront être mesurés aussi finement que les comptes. Autrement dit, la conception strictement volontaire de la RSE – définie

1. Directive CSRD de l'Union européenne qui concernera 50 000 entreprises européennes contre 12 000 dans la version précédente.

2. Sur tous ces points, voir le récent ouvrage de Bobin E., Lambert S. et Petitbon F. (2023). *Il n'y a pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd : Au-delà de la RSE*, Vuibert.

“ La prise de conscience progresse dans les états-majors et les conseils d'administration sur le fait que la RSE devra être de plus en plus incorporée à la stratégie dans une perspective de pérennité, légitimité et crédibilité de l'entreprise à l'égard des investisseurs, des consommateurs... et des salariés. ”

par la Commission européenne comme « l'intégration volontaire par les entreprises de préoccupations sociales et environnementales à leurs activités commerciales et leurs relations avec les parties prenantes » – pourrait être bientôt dépassée. Si, à ce stade, il s'agit encore d'une profession de foi plus que d'une réalité, la prise de conscience progresse dans les états-majors et les conseils d'administration sur le fait que la RSE devra être de plus en plus incorporée à la stratégie dans une perspective de pérennité, légitimité et crédibilité de l'entreprise à l'égard des investisseurs, des consommateurs... et des salariés. Alors, supplément d'âme ou changement de paradigme ? Les salariés sont-ils convaincus que ce virage est pris ? En voient-ils des effets dans leur travail ?

D'UNE RSE-VITRINE À UNE RSE STRATÉGIQUE ?

Cela fait plus de trente ans que l'on parle de RSE, et le concept ne semble toujours pas avoir convaincu l'opinion. Selon le Baromètre 2023 de l'Institut de l'entreprise sur la relation des Français à l'entreprise¹, 61 % des Français estiment connaître la notion de RSE, mais seulement 20 % savent précisément de quoi il s'agit. À l'inverse, 38 % n'en ont jamais entendu parler. Quant à la notion de « raison d'être », seuls 12 % savent la définir précisément. Parmi ceux qui ont entendu parler de RSE, ni les politiques suivies, ni l'adoption d'une raison d'être ne semblent avoir persuadé les sondés de la sincérité des entreprises : 51 % estiment que les démarches RSE ne sont pas sincères, contre 48 % qui pensent qu'elles le sont. Et 63 % des Français sondés considèrent que les entreprises qui expriment leur raison d'être le font par opportunisme, contre 36 % qui voient cette démarche comme sincère.

1. 3^{ème} vague du Baromètre de l'Institut de l'Entreprise sur la relation des Français à l'entreprise, réalisé avec le cabinet d'études et de conseil ELABE et en partenariat avec Malakoff Humanis et Veolia, auprès d'un échantillon de 1 320 Français dont 769 salariés. L'enquête a été complétée par un volet qualitatif donnant la parole à 11 dirigeants de grandes entreprises issus de secteurs et de modèles économiques diversifiés.

63 % des Français sondés considèrent que les entreprises qui expriment leur raison d'être le font par opportunisme, contre 36 % qui voient cette démarche comme sincère.

En 2019, la France adoptait la loi PACTE¹, dont certaines des dispositions visaient précisément à « réconcilier l'entreprise avec la société ». Elle répondait à l'idée que : i) le souci dominant de la valeur actionnariale avait fini par emporter les entreprises loin de leur mission fondamentale (résoudre par l'innovation les problèmes que les humains rencontrent), ii) que, de ce fait, l'entreprise avait perdu la confiance de la société, et iii) qu'il devenait nécessaire, notamment après la crise financière de 2008 et l'Accord de Paris de 2015, de renouer les fils. Il devenait urgent de montrer que l'entreprise était capable de dépasser l'intérêt des seuls actionnaires et d'agir en faveur de l'intérêt de toutes ses parties prenantes, voire de l'intérêt général, guidée par les Objectifs du Développement Durable (ODD), et ce au moment où les problèmes de l'humanité s'aggravent dangereusement.

Concrètement, la loi PACTE permet aux entreprises qui le souhaitent de faire figurer dans leurs statuts une « raison d'être », à laquelle peut s'ajouter une « mission » (des objectifs sociaux ou environnementaux précis), susceptibles de guider leur stratégie sur plusieurs horizons de temps et de représenter des garde-fous face à d'éventuelles dérives. « *Ce concept s'inscrit dans une évolution qui, en partant de la démarche RSE (l'entreprise prend en compte les enjeux sociaux et environnementaux), et en passant par l'entreprise à raison d'être (qui se dote d'une raison d'être statutaire et d'un projet collectif de long terme), a abouti à la société à mission (l'entreprise se dote d'une raison d'être, d'objectifs concrets partagés avec l'ensemble des salariés, d'un comité de mission dans lequel les salariés sont représentés, et soumet sa démarche à vérification par un organisme tiers)* » (A_d'Engenières). Si la démarche reste volontaire, adopter la qualité de « société à mission » s'accompagne désormais d'un certain

1. Plan d'Action pour la Croissance et la Transformation des Entreprises.

nombre d'obligations à caractère légèrement contraignant, mais surtout elle envoie un « signal » à la communauté des parties prenantes, obligeant les organisations à un minimum de cohérence entre le dire et le faire.

La raison d'être a eu un effet de communication immédiat. Sous l'impulsion donnée par les pouvoirs publics, beaucoup d'entreprises à caractère public, suivie par un grand nombre d'entreprises privées ont adopté des raisons d'être. Beaucoup de ces raisons d'être sont des « slogans » creux et interchangeable¹, dont certaines n'ont d'ailleurs pas été inscrites dans les statuts. Certaines entreprises ont cependant construit ces raisons d'être avec le plus grand soin, mobilisant via des consultations numériques massives un très grand nombre de parties prenantes. La MACIF, par exemple, a témoigné d'un glissement salutaire, passant d'une « raison d'être » à orientation opérationnelle et définie par le sommet de l'entreprise (« *Devenir le numéro 1 de la relation client* »), à une raison d'être sociétale définie collégialement² (« *Nous mobilisons nos valeurs mutualistes et nos savoir-faire pour protéger le présent et permettre l'avenir, pour nous tous et les générations futures* »). Finalement, les raisons d'être ont poussé comme 1000 fleurs sans que soit apportée la moindre preuve qu'elles influencent d'une quelconque manière la vie quotidienne des organisations.

Les raisons d'être ont poussé comme 1000 fleurs sans que soit apportée la moindre preuve qu'elles influencent d'une quelconque manière la vie quotidienne des organisations.

1. Pour une vision de 123 raisons d'être, voir le site de Le Play Avocats <https://leplaylaw.com/toutes-les-raisons-detre/>

2. Cette redéfinition de la raison d'être est issue d'une consultation démocratique et participative auprès de 5 000 sociétaires, délégués et collaborateurs de la mutuelle. Source : <https://presse.macif.fr/actualites/la-macif-revele-sa-raison-detre-issue-dune-consultation-inedite-menee-aupres-de-15-000-personnes-832f-821df.html>

La qualité de « société à mission » a aussi connu un certain succès. Le seuil symbolique des 1000 sociétés à mission a été franchi au début de 2023¹ : elles couvrent à ce jour 660 000 salariés – le Groupe La Poste à lui seul représentant 250 000 salariés. 91 % des sociétés à mission sont des PME. Les jeunes entreprises qui ont directement inscrit la qualité de société à mission dans leurs statuts lors de la création de l'entreprise représentent à elles seules 36 % du total des entreprises à mission – indice que cette qualité fait sens.

D'autres labels RSE peuvent se cumuler ou non avec la qualité de société à mission : B Corp, Lucie, Positive Workplace ou Engagé RSE de l'AFNOR sont les plus fréquents. Le cabinet conseil Kéa cumule ainsi « société à mission » et certification B Corp. Sa mission, « *Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable* », se décline en trois engagements concrets² qui figurent dans ses statuts et qui sont audités tous les deux ans. La certification B Corp est considérée comme l'une des plus exigeantes au monde puisqu'elle « *repose sur une évaluation globale de l'entreprise du point de vue de sa gouvernance, de ses relations avec la collectivité, de la gestion de ses clients, de la gestion de ses collaborateurs, de la préservation de l'environnement* » (A_d'Engenières).

Tous ces dispositifs peuvent évidemment être utilisés comme de simples leviers de réputation, mais ils ouvrent aussi la voie à une certaine « opposabilité » des principes posés, que les salariés (comme d'autres parties prenantes) sont susceptibles d'invoquer. L'absence de portage et de déclinaison des principes par la ligne managériale est ce qui explique souvent la déconnexion (voire la dissonance cognitive) ressentie par les salariés entre les discours des dirigeants et la réalité de leur travail.

1. Observatoire des entreprises à mission, Portrait des sociétés à mission 2022. Les sociétés à mission sont répertoriées par l'Observatoire des sociétés à mission qui travaille en partenariat avec le Conseil National des Tribunaux de Commerce. L'Observatoire est le fruit d'une collaboration entre la Communauté des Entreprises à Mission et la Chaire de Théorie de l'Entreprise de Mines Paris - PSL.

2. 1) Guider les dirigeants et les entreprises vers une réussite durable, alliant performance économique et contribution au commun ; 2) Promouvoir l'innovation en matière de transformation responsable ; 3) Permettre à chaque consultant d'être entrepreneur d'un monde en mutation.

Les salariés réclament désormais un alignement entre les valeurs prônées par l'entreprise et leur quotidien de travail à travers des preuves concrètes des engagements pris.



APPORTER DES PREUVES CONCRÈTES DANS LE TRAVAIL

L'époque où les entreprises pouvaient se contenter de redorer leur image grâce à de beaux discours marketing est révolue. Pour Eric d'Engenières, « l'entreprise doit non seulement définir ses valeurs, sa culture et sa raison d'être, mais également les incarner, car la notion d'exemplarité est prépondérante aux yeux des salariés ». Un défi dont les responsables de Kéa ont parfaitement conscience : « Lorsque nous évoquons [la société à mission] avec les candidats, ils en déduisent aussitôt, à juste titre, que nous portons une attention particulière à nos collaborateurs et que nous veillons tout autant à respecter la promesse que nous leur faisons que celle que nous adressons à nos clients. Ce statut nous oblige à une forme d'exemplarité dans tout ce qui relève de la dimension sociale ». Benoît Serre, DRH de L'Oréal, souligne que « si [les nouveaux embauchés] constatent un écart entre le discours tenu lors de leur recrutement et le travail au quotidien, ils s'en vont » (A_Serre). Les salariés réclament désormais un alignement entre les valeurs prônées par l'entreprise et leur quotidien de travail à travers des preuves concrètes des engagements pris (Fondation Jean-Jaurès, 2022).



« Jamais sans elles » chez PwC

Dans le champ de l'égalité femmes-hommes par exemple, la féminisation du management est un impératif pour de nombreux cabinets de conseil et d'audit. PwC a développé des politiques sur la parentalité, la non-discrimination et la lutte contre les biais cognitifs dans l'évaluation des consultant.es, avec l'objectif d'être perçu comme un employeur de référence dans ce domaine. Il a d'ailleurs été classé n°1 sur la dimension Diversité et Inclusion par *Capital* en 2022. Mais malgré tout, il reste encore trop de réunions chez les clients, trop d'interventions dans des conférences où la parole reste très masculine. D'où l'engagement « Jamais sans elles » pris par PwC à travers une charte signée par ses associés : pas de présence dans un colloque si celui-ci n'inclut pas des intervenantes ; pas de réunion à haut niveau - présentations de propositions commerciales, par exemple - si l'équipe de présentation n'est pas mixte.

En matière d'environnement, une récente enquête de l'ANACT¹ montre que si 81 % des répondants estiment que la transition écologique est un enjeu stratégique pour leur entreprise, seules « quelques actions » ont été mises en œuvre pour 52 % d'entre eux (seulement 21 % évoquent de « nombreuses actions »). Par ailleurs, les actions perçues par les répondants sont pour le moment limitées (écogestes, mobilité et sensibilisation des salariés) et ne concernent pas, selon eux, les sujets structurants comme la stratégie, le management ou la politique de formation. Ils sont aussi 51 % à établir un lien positif entre transition écologique et conditions de travail – deux dimensions généralement décorréliées dans les entreprises –, et 86 % à estimer que l'amélioration des conditions de travail peut contribuer à la transition écologique – au travers d'actions portant sur la qualité du travail, la qualité des produits, l'évolution des modes de production, l'amélioration du dialogue professionnel et social, etc.

Pour devenir « crédibles », les entreprises sont donc confrontées au défi de faire « descendre » les grands principes non seulement au niveau des choix stratégiques, mais également au niveau des orientations et pratiques de travail de chaque équipe et de chaque collaborateur. Selon une enquête de la Cegos, 75 % des collaborateurs souhaitent des formations qui concernent l'application de la RSE à leur métier². Et c'est souvent là que le bât blesse. Comment décliner la « raison d'être », la « mission » ou les engagements RSE pour en faire un véritable outil managérial ? Cela nécessite une implication forte de la cordée managériale et, pour ce faire, il paraît nécessaire d'instaurer de nouveaux objectifs et de nouveaux critères d'évaluation du travail. Force est de constater que ce n'est pas le cas (ou seulement marginalement) dans la majorité des entreprises. Les principaux objectifs assignés aux managers restent de nature économique ou à impact économique (développement du chiffre d'affaires ou de la rentabilité, respect des délais, qualité, taux de traitement des dossiers ou appels, etc.). Il ne s'agirait d'ailleurs pas de substituer aux anciens objectifs des objectifs RSE,

mais d'éclairer les premiers par les seconds – la finalité étant de créer progressivement de nouveaux réflexes chez les salariés. Ces derniers devraient ainsi pouvoir ajouter de nouvelles considérations à leurs routines professionnelles dans une perspective plus holistique : par exemple, un acheteur ne considérera plus seulement le « mieux-disant » prix, mais devra mettre en balance le prix, l'impact environnemental de la distance du fournisseur et la sécurité de l'approvisionnement ; un développeur considérera non seulement la puissance et la fiabilité de son logiciel, mais sa sobriété d'usage future, etc. Certaines entreprises s'y essaient, en fixant par exemple aux concepteurs de nouveaux produits (éco-conception) des objectifs relatifs à l'amélioration des consommations (moins de matières et d'énergie à la production et à l'usage du produit) entre la génération de produits précédente et la nouvelle. Ou encore en fixant un budget carbone aux voyages professionnels, laissant les managers arbitrer entre les voyages qu'ils jugent essentiels et ceux qui le sont moins ou encore entre l'usage du train et de l'avion.

Pour devenir « crédibles », les entreprises sont donc confrontées au défi de faire « descendre » les grands principes non seulement au niveau des choix stratégiques, mais également au niveau des orientations et pratiques de travail de chaque équipe

La nature concourante de certains de ces objectifs nécessite de développer des capacités d'arbitrage, et de pouvoir en débattre entre pairs, car il n'y a généralement pas qu'une seule manière de concilier ces objectifs. Cela nécessite de développer des espaces de discussion et de mise en commun des pratiques sur le terrain face à une complexité qui s'accroît. Chaque salarié devrait pouvoir comprendre ce que la RSE change concrètement pour lui personnellement et revoir ses pratiques professionnelles en conséquence. Nous en sommes encore loin, mais certaines entreprises s'appuient sur de jeunes employés comme un aiguillon pour faire évoluer ces pratiques (voir encadré ci-après).

1. ANACT (2023). Transition écologique et conditions de travail : les résultats de la consultation de l'Anact. 16 juin 2023. Consultation organisée du 2 au 21 mai auprès de 1396 personnes.

2. Étude Cegos (2021). RSE : Mobiliser les équipes et développer les compétences pour passer à l'action, mai 2021. Enquête auprès de 1000 collaborateurs et 204 Directeurs ou Responsables de la RSE issus d'entreprises privées et publiques.



Chez EDF, des jeunes en prise directe avec le Comex

Depuis 2017, EDF a décidé de réunir, chaque année, 30 jeunes de moins de 35 ans (les Y), issus de tous les métiers du groupe afin qu'ils consacrent, pendant un an, 10 à 20% de leur temps à accélérer la transformation de l'entreprise face aux évolutions sociétales: transformation numérique, transformation managériale, transformation environnementale. Ils ont carte blanche pour bousculer les modes de fonctionnement du groupe en proposant et en testant rapidement, sur des missions précises, des idées parfois décalées. L'intention du président de l'époque, Jean-Bernard Lévy, qui a soutenu ce projet dès l'origine, était d'alerter les dirigeants sur les virages à prendre et d'assumer auprès d'eux l'idée qu'un fonctionnement différent puisse être possible dans un groupe comme EDF, réputé pyramidal.

Les candidats et candidates sont issus de toutes les composantes du groupe, qu'ils soient techniciens de centrale nucléaire ou directeurs de cabinet d'un haut dirigeant. Chaque année, 300 dossiers de candidatures sont reçus en moyenne, qui sont ensuite confiés pour examen aux *alumni* Y des promotions précédentes, jusqu'à en retenir 30, destinés à composer un groupe suffisamment divers. Trois directeurs exécutifs du groupe, membres du Comex, et une personne du niveau Comex-1, sont les parrains du projet et en assurent le pilotage et le cadrage. Cette connexion et les échanges directs avec les jeunes permettent à ces hauts dirigeants de mieux sentir le pouls de l'entreprise sans passer par l'intermédiaire des managers. À la différence d'un *shadow comex*, les Y ne traitent pas des sujets abordés au quotidien par le Comex, mais répondent à des questions spécifiques posées par ses membres. Les Y peuvent aussi faire remonter au Comex des questions sous la forme de rapports d'étonnement. Au cours d'un dîner avec un groupe de Y, le PDG a réalisé que, selon les filiales, jusqu'à neuf strates hiérarchiques pouvaient le séparer du salarié de base. Trois semaines plus tard, les directeurs d'unités ont répercuté la volonté de l'entreprise de revoir à la baisse le nombre de strates managériales en son sein. D'autres sujets, comme l'attractivité des métiers du nucléaire, les actions de simplification ou encore la sobriété énergétique dans le groupe, ont été confiés aux Y. Désormais, le réflexe naturel au sein du Comex est de dire qu'il peut être pertinent d'inclure des Y à de tels projets.

Source : École de Paris du management, « Engager les jeunes générations dans la transformation d'un grand groupe », séance du 12 septembre 2022 (Séminaire Transformations numériques et entrepreneuriales, cycle Les Phénix).



Quand elles existent, ces transformations vers une entreprise plus responsable peuvent aussi être porteuses d'un accroissement de la charge de travail et de la charge mentale. Comme l'explique le directeur du développement durable Europe de L'Oréal* : « *Aujourd'hui, les gens réalisent qu'au-delà du sens nouveau donné à leur investissement professionnel, la charge de travail est devenue plus importante du fait de ces nouvelles contraintes, notamment liées au poids grandissant du reporting et des antagonismes inédits qui peuvent apparaître. [...] Nous sommes conscients qu'un travail de simplification s'impose dans tout ce que nous faisons en matière de développement durable et c'est d'ailleurs l'un des axes de notre programme mondial Simplicity* » (A_Tranchon).

* Enclenché en 2013, le programme développement durable de L'Oréal se caractérise par son caractère holistique et fondé sur la science. En 2022, c'est la seule entreprise mondiale à être notée AAA depuis 7 ans par le Carbon Disclosure Project.

AIDER LES SALARIÉS À AGIR

Il existe des salariés *activistes* – notamment parmi les jeunes – au service de différentes causes. La chercheuse Lisa Buchter¹ les appelle les *insider activists*. Elle a analysé les mécanismes par lesquels ces *insiders* ont fait bouger les lignes en France dans les années 2000, en matière de lutte contre l'homophobie et de défense des droits LGBT. Comme des lobbyistes à l'égard des pouvoirs publics, ces salariés engagés fournissent bénévolement à leur entreprise des chiffres, rapports et documentation qui sont autant de contenus et de programmes « clés en mains » pour que celle-ci agisse en son sein pour la « cause ». Les ressources, initialement conçues et réalisées par les *insiders* militants, sont progressivement « endossées » ou

1. Buchter, L. (2020). Escaping the Ellipsis of Diversity: Insider Activists' Use of Implementation Resources to Influence Organization Policy. *Administrative Science Quarterly*, p. 1-45.

« sponsorisées » par l'organisation. Aujourd'hui, 130 entreprises privées et publiques couvrant environ 1,2 million de salariés et d'agents ont signé la charte des droits LGBT+, prévu des mesures sociales équivalentes entre couples hétéro et homosexuels ou adopté des politiques de communication explicites ciblant ces communautés.

En sens inverse, les salariés demandent aussi à l'entreprise qu'elle les aide à s'engager pour qu'ils puissent devenir acteurs d'une transformation de la société : « *Non seulement les jeunes exigent de plus en plus que leur entreprise s'engage sur des enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux, mais ils souhaitent qu'elle les aide à s'engager eux-mêmes* » explique Martin Richer. Un constat que partage le DRH de L'Oréal : « *Les collaborateurs souhaitent participer à un mouvement qui dépasse l'entreprise, et que celle-ci leur donne les moyens d'être des acteurs de la société. Les entreprises doivent se saisir de cette aspiration, sans quoi une fracture entre la vie privée et une vie professionnelle strictement utilitaire risque de s'établir* » (A_Serre).

Les bénéfices sont en fait réciproques : l'entreprise donne des moyens (temps, ressources, formation) aux salariés qui le souhaitent pour réaliser leurs aspirations, ce qui lui évite de voir certains quitter l'organisation pour aller vers des jobs « à impact » ; à leur tour, les salariés agissent sur leur entreprise, en la poussant ou en l'appuyant dans sa transformation.

« Non seulement les jeunes exigent de plus en plus que leur entreprise s'engage sur des enjeux sociaux, sociétaux, environnementaux, mais ils souhaitent qu'elle les aide à s'engager eux-mêmes ».



Orange et son dispositif de « respiration » en cours de carrière

Orange expérimente depuis fin 2021 un dispositif en cours de carrière pour permettre à ses salariés de s'enrichir de nouvelles expériences, de développer de nouvelles compétences et de nouveaux savoirs, et de découvrir d'autres méthodes et environnements de travail, tout en servant la raison d'être du groupe.

Grâce à ce dispositif, le salarié peut partir se former ou réaliser des projets au sein de start-up, PME ou associations lui permettant de vivre une nouvelle aventure professionnelle et personnelle.

Du côté de l'entreprise, Orange bénéficie du développement des compétences de ses salariés et actionne un levier pour favoriser l'évolution professionnelle, la variété des parcours et l'engagement. Ce dispositif contribue également à développer l'attractivité employeur et à donner de la visibilité sur les engagements sociétaux d'Orange.

Les activités ouvertes au dispositif sont : des cycles universitaires ou formations sans rapport direct avec l'activité professionnelle ; des actions humanitaires ou sociales dans le cadre des associations et des partenariats de la Fondation Orange, ou dans des domaines de la RSE, de la diversité et de l'environnement du Groupe Orange ; des mises à disposition dans des écoles, universités pour enseigner ou dans des instituts de recherche pour participer à un projet ; des mises à disposition dans des start-up et PME afin d'accélérer leur développement.

Le dispositif ouvre droit à un congé de 3 mois minimum à 12 mois maximum, dès lors que le salarié compte 10 ans d'ancienneté dans le groupe. Le projet de respiration, basé sur le volontariat, doit être partagé en amont avec le manager et est piloté par les DRH.

Ce champ qui vise la transformation de l'entreprise par la transformation des individus qui la composent est en pleine éclosion, soutenu par une offre variée de dispositifs qui sont portés par des acteurs à la frontière de l'ESS et des start-ups. Le projet #ECOTAF¹ a cherché à recenser puis à analyser 46 dispositifs de cet écosystème de mobilisation des salariés dans le domaine écologique – dont le plus connu reste actuellement La Fresque du climat.

Les dispositifs proposés peuvent s'adresser soit à des prescripteurs (DG, DRH, RDD, qui les souscrivent pour leurs salariés), soit directement aux salariés (dans leur triple dimension de travailleur, consommateur et citoyen). Les formules sont diverses : ateliers d'échange réguliers en groupes de salariés alimentés par des experts externes ; parcours de formation et d'accompagnement (mixant les formats individuels et collectifs) ; plateformes ou applications digitales misant sur la gamification et proposant des « challenges » ; mise en réseau de pairs partageant une même posture, etc. L'ambition peut ainsi aller de la transformation personnelle à la transformation organisationnelle.



Le rapport ECOTAF souligne le risque de voir ces dispositifs se retourner contre l'entreprise si celle-ci n'est pas prête à jouer le jeu jusqu'au bout : ces programmes génèrent en effet « de nombreux projets et idées de transformation écologique en provenance des salariés. S'ils organisent bien une remontée d'information au niveau de la Direction, en revanche leur intégration dans les décisions managériales reste aléatoire. L'extériorité des dispositifs à l'entreprise apparaît ici comme une limite, tout comme une culture de gouvernance d'entreprise hiérarchique. Le filtre exercé par la Direction devient alors déceptif pour les salariés engagés ».

1. Brisepierre, G., Demoures, M. (2023). La mobilisation écologique des salariés, Panorama des dispositifs de mobilisation en entreprise. Rapport intermédiaire du projet #ECOTAF (projet piloté par l'ADEME, le Collège des Directeurs du Développement Durable (C3D), l'observatoire de la Responsabilité Sociétale des Entreprises (ORSE), Action for Market Transformation (A4MT) et Entreprises pour l'Environnement- EpE), février 2023.

* * *

Les entreprises semblent actuellement à la croisée des chemins entre une RSE cosmétique (à côté du *core business*) et une RSE stratégique, intégrée à leur cœur de métier. Beaucoup de programmes RSE restent encore déconnectés du travail quotidien et ne sont pas incarnés dans les métiers et les pratiques. Si plus d'un salarié sur deux se préoccupe de l'impact de son entreprise et souhaite que son organisation en fasse davantage sur les sujets sociaux et environnementaux, ils ne sont pas eux-mêmes dépourvus d'ambiguïtés à cet égard. L'enquête *Global Workforce Hopes and Fears 2023* de PwC¹ montre que les collaborateurs n'investissent pas (encore) massivement les compétences RSE : 29 % seulement estiment, par exemple, que les compétences écologiques seront importantes pour leur carrière d'ici les cinq prochaines années. Sans doute peut-on interpréter ce résultat comme le fait que les entreprises ne les ont pas (encore) convaincus de leur virage en la matière. Rappelons enfin que la question de l'impact n'est qu'une des dimensions du « sens » au travail. Qu'en est-il alors des initiatives des entreprises sur les autres dimensions ?

***Beaucoup de programmes RSE restent encore déconnectés
du travail quotidien et ne sont pas incarnés
dans les métiers et les pratiques.***

1. PwC, Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023 : 53 912 collaborateurs interrogés dans 46 territoires, dont 2 142 en France.

CHAPITRE

5 De la marque employeur à l'expérience collaborateurs

Le second levier que les entreprises peuvent actionner concerne toutes les pratiques internes de l'entreprise (processus RH, modes de management, horaires, lieux, équipements, parcours de carrière, etc.) pouvant améliorer les conditions de travail dans une forme d'expérience collaborateurs fluide et cohérente, de bout en bout. Il ne s'agit pas de céder à la surenchère, mais de comprendre les attentes les plus importantes qui ne sont aujourd'hui pas satisfaites ou imparfaitement satisfaites. Tout comme pour les démarches RSE, il ne faudra pas se contenter de beaux discours sur la « marque employeur », mais développer une réflexion d'ensemble sur l'expérience ressentie quotidiennement au travail par les collaborateurs – manifestation concrète de la considération qu'on leur accorde. En définitive, l'expérience collaborateurs pourrait n'être que la réponse à une préoccupation ancienne : « Et si on s'occupait (enfin) des gens ?! »

Le second levier que les entreprises peuvent actionner concerne toutes les pratiques internes de l'entreprise (processus RH, modes de management, horaires, lieux, équipements, parcours de carrière, etc.) pouvant améliorer les conditions de travail dans une forme d'expérience collaborateurs fluide et cohérente, de bout en bout.

ALLER AU-DELÀ DES DÉMARCHES DE FAÇADE

La « marque employeur » a longtemps consisté à enjoliver la réalité. « *Toutes les entreprises ne se préoccupent pas de leur marque employeur, souligne Martin Richer, et celles qui le font s'y prennent souvent mal, avec des promesses qui ne reflètent pas la réalité.* » S'ensuit alors une désillusion rapide quand les promesses faites à l'embauche se heurtent à un décalage trop important avec les pratiques réelles.

Ce jeu devient d'autant moins efficace que les candidats, notamment les plus jeunes, se tournent désormais en amont de leur recrutement vers des sites de notation comme Glassdoor, où les salariés et ex-salariés notent et commentent anonymement leur expérience au sein de leur entreprise. D'autres candidats n'hésitent pas à contacter directement des collaborateurs ou anciens collaborateurs sur LinkedIn pour s'enquérir de leurs impressions. « *L'entreprise ne peut donc plus faire reposer son attractivité sur sa "promesse d'employeur". Elle doit s'assurer d'offrir à ses collaborateurs une expérience réellement positive* » indique Maxime Renard, consultant chez PwC et co-auteur d'un ouvrage sur ce thème.

Avant de se préoccuper de « vendre » leur marque employeur, les entreprises devraient donc se préoccuper authentiquement de l'expérience vécue par les collaborateurs. Cette approche gagne du terrain : elle se veut le miroir des démarches entreprises depuis plusieurs années autour de « l'expérience client », afin de développer une « symétrie des attentions¹ ». Dans le droit fil de l'expérience client, il s'agit de traiter un par un tous les « irritants » qui peuvent conduire les salariés à se désinvestir ou à s'en aller. Cette démarche aurait de multiples vertus selon le chercheur américain Jacob Morgan² qui a cherché à mesurer la valeur « business » de l'expérience collaborateur : « *Il a constitué un panel de 252 entreprises américaines et les a interrogées sur plusieurs aspects constitutifs de l'expérience collaborateur. Les entreprises où celle-ci était très positive*



« L'entreprise ne peut plus faire reposer son attractivité sur sa "promesse d'employeur". Elle doit s'assurer d'offrir à ses collaborateurs une expérience réellement positive ».

1. Le concept, popularisé par l'ouvrage de l'entrepreneur indien Vineet Nayar *Employees first, Customers second* (Harvard Business Press, 2010), a en réalité été théorisé en premier en France par Benoît Meyronin et Charles Ditandy en 2007 (*Du management au marketing des services*. Dunod) puis repris par l'Académie du service.

2. Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.

enregistraient 40% de turn-over de moins que les autres, 50% de jours d'absence de moins, un chiffre d'affaires 2,1 fois supérieur à celui des entreprises de même taille sur le même marché, et 3 fois plus élevé par employé» (A_Rauglaudre et Renard).

Toutefois, analyser l'expérience collaborateurs pour l'améliorer est un exercice complexe et délicat. Agnès de Rauglaudre, quand elle était chargée de l'immobilier et de l'environnement de travail à la MACIF, a engagé un projet sur ce thème avec l'aide d'un consultant, Maxime Renard. Ensemble, ils ont ensuite écrit un ouvrage sur ce sujet¹ dans lequel ils constatent que cette approche est parfois conçue de façon très limitative par les entreprises, qui se contentent d'ajouter dans leurs locaux quelques baby-foot, un ping-pong et une salle de repos. Or l'expérience collaborateurs va évidemment bien au-delà de la question des aménagements des espaces de travail (sans pour autant l'exclure). D'une manière générale, la démarche consiste trop souvent à gommer quelques aspérités plutôt qu'à chercher à transformer l'expérience de travail en profondeur.

AMÉLIORER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEURS : ÉTAT D'ESPRIT ET MÉTHODE

Pour ne pas se limiter à une démarche de façade, l'analyse puis l'amélioration de l'expérience collaborateurs nécessite un certain état d'esprit préalable, acceptant la participation des salariés et la capacité à écouter ce qu'ils ont à dire. C'est le plus souvent une démarche au long cours, nécessitant de la méthode et de la persistance.

D'une démarche top-down à une démarche bottom-up

Une démarche authentique ne peut que « s'appuyer sur le vécu réel des collaborateurs et notamment leurs irritants », ce qui nécessite de les intégrer activement à la démarche. Tout démarre généralement par une ou plusieurs enquêtes auprès des collaborateurs, à travers un questionnement plus approfondi que celui des habituels baromètres sociaux, et se poursuit par une recherche de solutions impliquant également les collaborateurs.



Le recueil des données organisé à la MACIF

Lors de la démarche menée par Agnès de Rauglaudre avec Maxime Renard de PwC, la MACIF comptait un peu plus de 10 000 collaborateurs. Une quarantaine seulement ont d'abord été interrogés, constituant un panel représentatif des différentes expériences vécues au sein de l'organisation. La sélection a consisté à opérer « des segmentations comportementales par grande typologie d'activité et [à] les [croiser] avec des segmentations de niveaux hiérarchiques ». Dans le cas d'une multinationale, il serait également nécessaire d'opérer un découpage par pays pour mieux répondre à des attentes culturelles souvent très différenciées.

Cette quarantaine de collaborateurs a été interrogée par des experts formés à la psychologie et à l'ethnographie à l'occasion d'entretiens qualitatifs très ouverts pour « identifier les "points d'appui", c'est-à-dire les aspects positifs de l'expérience collaborateur, et les "irritants", c'est-à-dire les éléments qui grippent la machine ». Afin d'approfondir la réflexion, les intervieweurs se sont notamment appuyés sur la méthode des « cinq pourquoi », qui consiste à poser cinq fois de suite la question « pourquoi ? » afin de comprendre l'origine réelle des difficultés ressenties. Ces entretiens représentent une aide précieuse pour approfondir les résultats déjà recueillis par les méthodes classiques comme le baromètre social.

La phase d'analyse qui a suivi a cherché à faire émerger « des éléments récurrents, qui mettent en évidence des axes d'amélioration globaux ». Les priorités ainsi définies ont ensuite été soumises à des *focus groups* d'une trentaine de personnes mixant collaborateurs et managers, chargés d'imaginer des solutions concrètes et efficaces pour y répondre.

1. De Rauglaudre, A., Renard, M. (2022). *L'Expérience collaborateur : engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod.

Entre la phase d'analyse des résultats et la phase de recherche des pistes d'amélioration, il sera souvent indispensable d'intercaler une autre étape, en réalité déterminante pour apprécier la profondeur de la démarche et la conviction des dirigeants face à cette démarche. Ainsi, les responsables du projet à la MACIF ont-ils pris la précaution d'interroger les dirigeants sur les axes d'amélioration que ces derniers avaient eux-mêmes préalablement identifiés. Leurs convictions ont ensuite été confrontées aux éléments révélés par l'enquête auprès des salariés : les problèmes soulevés par les salariés étaient d'une tout autre nature que ceux évoqués par les dirigeants. Ceux-ci ont accepté d'écouter ce retour du terrain en décalage avec leurs représentations, mais cette attitude n'est pas forcément la plus répandue : « *Dans certaines entreprises, [les dirigeants] objectent que leurs collaborateurs "ne connaissent pas bien les process", "font des propositions qui ne sont pas très opérationnelles", etc., et cherchent toutes sortes de prétextes pour ne pas passer à l'action. [...] Rien n'est pire que d'embarquer les collaborateurs dans ce genre de démarche, de les questionner, de leur demander de définir des actions d'amélioration, puis de poser le crayon au moment où il faudrait agir* » (A_Rauglaudre et Renard). Il est donc préférable de commencer la démarche à bas bruit, au cas où celle-ci serait désavouée.

D'une démarche silotée à une démarche holistique

L'expérience collaborateurs représente un continuum d'étapes et de séquences : attractivité préalable de l'entreprise, processus de recrutement, « package initial », intégration, formation, contenu du travail, process et organisation, management et fonctionnement collectif de travail, espaces de travail, équipements, évaluation, mobilité et parcours de carrière, départ de l'entreprise... Mais il serait erroné de vouloir la saucissonner en tranches, en attribuant à chaque fonction de l'entreprise le soin d'en améliorer un des aspects sans lien avec les autres : ressources humaines, management, immobilier, communication, DSI... Trop souvent, dans les grandes entreprises, on verra un projet immobilier de siège social, une transformation managériale, un changement dans les processus RH et

un projet d'automatisation des processus, sans que ces différents projets ne soient forcément reliés les uns aux autres. Il paraît nécessaire de développer une vision holistique et transversale qui rassemble l'ensemble des acteurs en charge de ces fonctions (y compris les instances représentatives du personnel) et de les faire travailler en intelligence collective.

D'une démarche ponctuelle à une démarche au long cours

L'expérience collaborateurs ne peut pas être conçue comme un simple chantier, avec un début et une fin. Il faut certes un lancement avec une phase d'investigation, d'idéation et d'implémentation de quelques nouvelles pratiques, mais ce n'est généralement qu'un début. Du temps est nécessaire pour que les nouvelles pratiques s'enracinent et se généralisent. Il faudra également mesurer les résultats régulièrement à travers de nouvelles phases d'écoute et d'analyse. C'est un processus de longue haleine et itératif : « *Travailler même pendant une année sur ces questions ne suffit pas. L'expérience collaborateurs doit faire l'objet d'un processus d'amélioration continue* » (A_Rauglaudre et Renard). Cela nécessite que l'expérience collaborateur « devienne l'un des sujets du plan stratégique ». Il est nécessaire de veiller à bien sensibiliser les directions générales sur les pièges de la mesure à court terme des résultats : tous les indicateurs (turn-over, taux de démission, taux de rétention, absentéisme, satisfaction au travail, image de l'entreprise) ne vont pas miraculeusement se retourner d'un coup ; c'est la mesure des progrès sur plusieurs années qui devra être prise en considération.

**« Travailler même pendant une année
sur ces questions ne suffit pas.
L'expérience collaborateurs doit faire l'objet
d'un processus d'amélioration continue ».**

Un processus « viral »

Plus qu'à un effet direct et immédiat sur les indicateurs habituels de l'entreprise, l'amélioration de l'expérience collaborateurs est à appréhender comme un processus viral et « contagieux », dont les « preuves » émaneront des salariés eux-mêmes. Tout d'abord, l'entreprise peut constater une réduction du « *bad buzz* » à la fois sur les sites de notation d'emploi et sur les réseaux sociaux. Parallèlement, elle pourra voir ses salariés anciens et actuels promouvoir par « bouche-à-oreille » les efforts qu'elle aura consentis en ce domaine.

ACCORDER UN SOIN PARTICULIER AUX « MOMENTS DE VÉRITÉ » DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEURS

Dans le continuum de l'expérience collaborateurs, il y a quatre « moments de vérité » auxquels les entreprises doivent accorder un soin particulier, en rapport avec les « traces » qu'ils laissent dans la mémoire du collaborateur et avec la résonance qu'il peut leur donner à l'extérieur : i) le processus de recrutement, ii) la rémunération iii) l'intégration du collaborateur, iv) les moments déterminants de la vie personnelle du collaborateur et v) la gestion de son départ.

Le recrutement

Le processus de recrutement démarre bien avant la candidature. Les processus numérisés auquel recourt un candidat qui cherche un emploi lui permettent désormais d'avoir accès à des témoignages de ce qui se passe réellement dans l'entreprise. Ainsi informés, certains candidats peuvent faire machine arrière sans que l'entreprise n'en ait jamais connaissance. Autrement dit, l'entreprise doit garder à l'esprit que l'expérience vécue par les salariés en place ou partis peut rétroagir négativement ou positivement sur sa capacité de recrutement.

L'entreprise doit garder à l'esprit que l'expérience vécue par les salariés en place ou partis peut rétroagir négativement ou positivement sur sa capacité de recrutement.

Dans cette perspective, l'expérience vécue par les stagiaires est trop souvent négligée. Combien de stagiaires finissent leur stage en ayant acquis la certitude que « non, jamais, ils n'iront travailler là ». À l'inverse, le cabinet conseil Kéa accorde une attention particulière à cette population : « *C'est un canal de recrutement très important pour nous. Les stagiaires bénéficient du même accompagnement que les consultants juniors, sont confrontés à la même diversité de missions, de clients et d'enseignements, et participent aux mêmes réunions entre pairs* » indique la DRH.

Quelques entreprises anticipent encore davantage avec les fameux stages de 3^{ème}. L'investissement de l'entreprise sur ces stages apparemment anodins se révèle très payant à long terme, notamment pour des entreprises dont le recrutement est à fort ancrage local, comme en témoigne Joseph Puzo, dirigeant d'Axon'Cable (fabricant de solutions de câblage innovantes) : « *Depuis vingt ans environ, j'accueille chaque année une classe de 3^{ème} avec ses professeurs. [...] Pour mon entreprise, il s'agit, tout simplement, d'une méthode de recrutement. Les professeurs encouragent les élèves à venir en stage chez nous, en leur expliquant qu'Axon'Cable est une entreprise formidable. Plus tard, quand ils ont terminé leurs études, certains postulent et, lorsqu'on leur demande pourquoi, ils répondent "J'ai fait mon stage de 3^{ème} chez vous et cela m'a plu"* » (A_Distinguin).

Deuxièmement, l'expérience vécue par le candidat lors du processus de recrutement lui-même est également un moment important à prendre en compte : « *même si la personne ne rentre finalement pas dans l'entreprise, elle véhiculera, en fonction de ce qu'elle aura vécu, une expérience positive ou négative* » (A_Rauglaudre et Renard). Les jeunes, habitués à la rapidité et à la fluidité du monde numérique, sont de moins en moins tolérants envers des processus de recrutement qui s'éternisent. Ils ne sont d'ailleurs pas les seuls : 43 % des managers affirment avoir déjà renoncé à un poste à cause d'un

processus de recrutement interminable¹. Il faut en effet compter parfois plus de deux mois entre la prise de contact et la finalisation du recrutement (qui peut toujours ne pas aboutir) du fait des multiples interlocuteurs à rencontrer : deux à plus de quatre selon le niveau hiérarchique du poste auquel on prétend, entre lesquels s'intercalent de longs moments d'attente. Cette lenteur est aussi le marqueur d'un manque de réciprocité qui ne passe plus : « d'un côté, le candidat s'investit pleinement, en se rendant disponible, en se montrant ponctuel, en acceptant de se plier à l'exercice des cas pratiques... De l'autre, il doit faire face au silence radio de l'équipe en charge du recrutement, voire à une certaine nonchalance. En fait, l'entreprise ne fournit pas la même quantité d'effort pour convaincre le candidat de la rejoindre que le candidat lui-même. C'est bien dommage pour ce dernier, mais ça ne joue pas non plus en faveur de l'entreprise² ».

Les jeunes, habitués à la rapidité et à la fluidité du monde numérique, sont de moins en moins tolérants envers des processus de recrutement qui s'éternisent.

Les candidats sont aussi 91 % à exprimer le souhait d'un processus de recrutement plus immersif (visite des locaux, rencontres de collaborateurs) (Michael Page, 2019). Certaines entreprises testent ainsi des processus de recrutement plus collégiaux et participatifs, intégrant les pairs et futurs collègues avec lesquels le candidat sera amené à travailler, voire en leur déléguant la totalité du recrutement, les RH n'endossant alors plus qu'une fonction « support » (Canivenc, 2022). Les candidats critiquent enfin le manque de transparence dont souffre les processus de recrutement : peu d'infor-

mations sur les conditions de travail mais aussi sur les étapes du processus lui-même (nombre d'interlocuteurs à rencontrer, durée). Il ne faut pas perdre de vue que c'est désormais autant le recruteur que le recruté qui passe un « entretien d'embauche ».

Concernant les critères de recrutement, la France s'est longtemps caractérisée par une attention très marquée accordée au diplôme et au parcours scolaire des candidats, comme en témoigne le fondateur de Fabernovel : « *Dans nos débuts, nous avons embauché des quantités de diplômés de Polytechnique, de l'ENA, de HEC* ». C'est l'expérience qui a conduit le dirigeant à changer : « *J'ai pris conscience que [le modèle de recrutement] ne me convenait pas et décidé de lancer une opération de recrutement en aveugle complet. Nous ne disposions pas des CV des candidats. Ils devaient seulement nous présenter leur projet, quel qu'il soit. Cette expérience a donné lieu à deux excellents recrutements* » (A. Distinguin). Sans aller jusqu'à ces extrémités, la personnalité, le tempérament, les expériences hors CV, sont aujourd'hui de plus en plus scrutées et valorisées pour diversifier les profils et favoriser une plus grande richesse de points de vue. Nombre de recherches sur l'intelligence collective ont en effet pointé l'importance de la diversité cognitive dans les processus d'innovation et de résolution de problèmes¹. Il est donc primordial de trouver un équilibre entre unité culturelle (assurant la cohésion de groupe) et diversité de parcours (amenant des points de vue différents) pour permettre la confrontation constructive d'individus capables de travailler ensemble.

Or, étrangement, alors que les entreprises tendent à évoluer sur leurs critères de recrutement et que, simultanément, la « diversité » et « l'inclusion » sont supposées être des valeurs défendues par la jeunesse (voir chapitre 2), Kevin Bouchareb relève un « *phénomène encore peu documenté, à savoir des démissions de jeunes – et de moins jeunes, d'ailleurs – liées à leur refus de travailler avec des personnes qui ne leur ressemblent pas. Certains jeunes font ainsi le choix de rejoindre une start-up, non pour l'expérience que cela leur apportera, ni par intérêt pour l'activité développée par la société en question, mais seulement parce qu'ils savent qu'ils y côtoieront des personnes*

1. Michael Page (2019). Processus de recrutement : perception et attentes des candidats. Enquête menée par le cabinet de recrutement Michael Page auprès de 754 répondants entre juin et septembre 2019.

2. Preko, G. (2021). "Stop aux process de recrutement interminables !" Une candidate éreintée. *Welcome to the Jungle*, 7 juin 2021.

1. Voir Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economics, society and nations*, Doubleday.

qui leur ressemblent ». Il y a là en germe un refus de l'altérité qui mériterait une analyse plus poussée. C'est pourtant par l'apprentissage de l'altérité que peut advenir un agir commun dans l'entreprise comme dans la société. Edgard Morin (1977) situe bien l'enjeu d'un tel effort en rappelant que l'altérité, loin d'aller de soi, est l'une des figures de la complexité¹. Cela devrait inciter les entreprises à éviter les « ghettos » de jeunes (comme de seniors), et au contraire, à mixer plus que jamais les âges, les genres et les profils.



Faire collaborer les jeunes et les plus âgés sur des produits innovants au sein d'un contrat de confiance

Chez Dassault Systèmes, les produits (des logiciels de conception sophistiqués de produits, mais aussi de systèmes de production) sont dits « générationnels », au sens où il y a plusieurs générations d'un même logiciel. L'entreprise juge très important de mettre la puissance créatrice entre les mains des employés qui ont le même âge que ceux qui vont utiliser les produits. Ce qui signifie que des responsabilités de conception importantes sont confiées très tôt à des gens très jeunes. Toutefois, il est aussi très important pour l'entreprise de conserver vivante la mémoire du produit, non seulement des intentions qui ont présidé aux différentes conceptions, mais aussi de toutes les erreurs qui se sont produites. Pour réussir cet alliage, à chaque nouvelle génération du produit, c'est une nouvelle classe d'âge qui monte en responsabilité sur la conception, mais les personnes qui ont réalisé les générations précédentes du produit deviennent leurs tuteurs. Ceci est rendu possible par le fait que la plupart des collaborateurs font une grande partie de leur carrière dans cette entreprise : 80 % des 23 000 salariés de Dassault Systèmes ont été embauchés comme jeunes diplômés. Ce « contrat de confiance » s'explique par l'attention donnée au temps long, non seulement parce que l'entreprise dispose d'un actionnariat familial (la famille Dassault), mais aussi parce que ce type d'activité très innovante nécessite d'avancer dans l'inconnu et de laisser du temps aux projets pour trouver leur marché.

Source : Intervention de de Pascal Daloz, directeur général délégué de Dassault Systèmes, au Colloque de Cerisy « L'action collective peut-elle être créatrice ? (autour des travaux d'Armand Hatchuel) », 10 juin 2023.

1. Allard, F., Bravo K. (2020). (Re)découvrir l'altérité pour mieux travailler ensemble : une question d'actualité, *Projectics/Proyética/Projectique*, 2020/1, n°25, p. 91-106.

La rémunération

Rappelons que le salaire reste le principal facteur de choix d'un emploi pour toutes les catégories de salariés (voir chapitre 2). À titre d'exemple, le cabinet conseil Kéa qui avait invité ses jeunes consultants à formuler des propositions pour améliorer l'attractivité du cabinet, a vu remonter, parmi d'autres idées, la demande d'une revalorisation salariale – qui a d'ailleurs été acceptée.

Si les demandes d'augmentation de salaire en contexte d'inflation sont synonymes de préservation du pouvoir d'achat, elles peuvent représenter aussi une demande de reconnaissance par rapport aux efforts consentis. Par ailleurs, le sentiment d'inéquité de la rémunération est un facteur puissant de désengagement pour un individu donné au sein d'une organisation donnée. L'économiste J. Stacy Adams¹ avait déjà identifié trois facteurs présidant à un salaire jugé comme équitable : i) l'adéquation entre contribution et rétribution, ii) l'égalité de traitement avec ceux qui font le même travail dans la même organisation, et iii) avec ceux qui l'exercent dans d'autres organisations aux caractéristiques comparables. Dans une organisation en gouvernance partagée (i.e plate et démocratique) comme Ticket for Change (25 salariés), la volonté de se montrer cohérent dans tous les aspects de la gouvernance a conduit à vouloir être transparent sur les salaires. Des écarts non négligeables ont ainsi été constatés pour des fonctions comparables, conduisant l'organisation à mettre en place un groupe de travail « rémunération » qui a conçu une formule permettant à chacun de comprendre les critères présidant aux évolutions salariales (Canivenc, 2022).

Les candidats étant de mieux en mieux renseignés sur les salaires auxquels ils peuvent prétendre, les propositions de salaire au-dessous du marché sont plus difficilement « compensables » que par le passé par d'autres catégories d'avantages (par ex. le télétravail qui devient une norme de marché). En outre, les plus jeunes ne se projetant pas toujours durablement dans une même organisation, la perspective d'une rémunération future ou d'un avantage différé est moins attractive pour eux.

1. Adams, J. (1964). Wage Inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, vol. 3, n°1, octobre 1964, p. 9-16.

L'on-boarding

Le parcours d'intégration d'une nouvelle recrue ne se limite pas à remplir de la paperasse administrative, à fournir les accès (physiques/numériques) au nouvel entrant, puis à le laisser se débrouiller avec un « livret d'accueil » (quand il existe). Martin Richer souligne ainsi que « beaucoup d'entreprises ont mis en place un dispositif d'on-boarding mais, souvent, celui-ci ne fonctionne pas réellement. Il est crucial d'accorder le plus grand soin à l'intégration des nouveaux entrants ». L'accueil et la disponibilité du manager, la présentation des membres de l'équipe, le déjeuner pris en commun, sont des moments-clés de l'intégration, qui devront être renouvelés bien au-delà du premier jour. Les managers doivent être responsabilisés sur cette phase d'intégration.

Beaucoup de démarches d'intégration auront intérêt à s'inspirer des pratiques du mentorat (plus encore que du tutorat¹). Le rôle de mentor est cependant exigeant. Le mentor, sans aucun lien hiérarchique avec le mentoré, doit en effet combiner plusieurs qualités : bon connaisseur de l'entreprise (ses produits/services, fournisseurs/clients, mais aussi sa culture, son mode de fonctionnement, ses réseaux internes, etc.), il doit avoir envie de transmettre cette connaissance, savoir développer des relations de confiance, et disposer du temps nécessaire pour accompagner avec bienveillance la nouvelle recrue. C'est souvent un rôle très motivant pour des seniors pour peu qu'on leur dégage du temps pour s'y investir. À défaut de mentor, certaines entreprises mettent au point des dispositifs permettant aux salariés d'être coaché par un pair, librement choisi, au plus près de leurs besoins professionnels et de leurs préférences relationnelles (Canivenc, 2022).

Les entreprises auront aussi intérêt à mettre à profit la phase d'on-boarding des nouvelles recrues pour leur demander des « rapports d'étonnement ». Ces derniers peuvent être d'une aide précieuse pour prendre conscience de routines parfois inefficaces, auxquels tout le monde s'est habitué et que plus personne n'interroge. Ce processus a, par exemple, été institutionnalisé chez Kéa : « Toutes

les 2 semaines, les nouveaux peuvent poser toutes les questions et interpellations qu'ils souhaitent. Soit on y répond en direct, soit le sujet est remonté ».

Des moments-clés dans la vie personnelle du collaborateur

La vie d'un collaborateur est traversée de moments particulièrement importants qui bousculent son organisation personnelle et font peser sur lui une charge psychique et physique additionnelle. L'accueil et l'attention que l'entreprise saura accorder à ces situations représentent autant de temps forts qui déterminent l'expérience collaborateur, mais aussi des facteurs de différenciation notable entre entreprises. Citons trois de ces moments phares où le *care* de l'entreprise à l'égard du collaborateur peut se manifester ou, au contraire, manquer : l'arrivée d'un enfant ; la situation d'aidant familial ; la maladie grave.

Les mesures relatives à la parentalité mises en place par certaines entreprises visent à promouvoir l'égalité entre les sexes dans la vie professionnelle, mais aussi dans la vie privée, en permettant aux hommes (ou plus généralement au partenaire de vie) de prendre toute leur place dans l'éducation des enfants.

La parentalité

L'arrivée d'un enfant est une source de joie pour ses parents, mais aussi une source de stress majeur très chronophage et énergivore. Le recours des femmes au temps partiel ou au congé parental d'éducation suit majoritairement l'arrivée du premier ou du deuxième enfant. Ce choix traditionnellement genré devient un facteur de retard dans la progression de carrière et de revenus des femmes.

1. Le tutorat est orienté sur l'acquisition des savoirs professionnels, alors que le mentorat vise davantage l'acquisition d'un savoir-être adapté à l'entreprise

Les mesures relatives à la parentalité mises en place par certaines entreprises visent ainsi à promouvoir l'égalité entre les sexes dans la vie professionnelle, mais aussi dans la vie privée, en permettant aux hommes (ou plus généralement au partenaire de vie) de prendre toute leur place dans l'éducation des enfants.

Depuis le 1^{er} juillet 2021, la durée du congé paternité a doublé en France, passant de 14 à 28 jours (dont 7 obligatoires). C'est une avancée que certaines entreprises ont décidé de soutenir et d'élargir par l'adoption de plusieurs dispositifs complémentaires. KPMG France a ouvert, depuis octobre 2022, à ses collaborateurs nouvellement parents (naissance ou adoption) la possibilité de recourir au temps partiel à 80 % payé 100 % pour une durée maximale de 6 mois. FDJ a signé un accord permettant aux jeunes parents de prendre un congé parental de 1 à 3 mois, rémunéré à 70 %, et de 4 à 6 mois rémunéré à 50 %. Chez Aviva, la direction mondiale a demandé à chaque pays où l'entreprise est présente de mettre en place un « congé de parentalité » (et non de paternité) qui s'adresse à tous les seconds parents, quel que soit le modèle familial. Chez ManoMano, un mois de congé supplémentaire (par rapport au congé légal) est accordé aux mères avec maintien du salaire à 100%, et aux deux parents sont proposés cinq jours de congé annuels pour cause d'enfant malade ainsi qu'une flexibilité accrue sur le temps de travail. Le télétravail est encouragé pendant la grossesse et jusqu'à trois mois après le retour de congé des deux parents. ManoMano a également créé des guides à destination des managers pour les aider à mieux accueillir l'annonce d'une grossesse comme une bonne nouvelle¹. Une salariée témoigne de l'effet de considération ressenti par l'attitude de la hiérarchie : *« Je me souviens encore de l'incroyable gerbe de fleurs que m'a envoyée le directeur général de la boîte où je travaillais, au nom de toute l'entreprise, à la naissance de mon premier enfant. Ce n'était pas un petit bouquet, c'était une corbeille digne d'un mariage. J'étais pourtant tombée enceinte moins d'un an après mon embauche. C'est un geste qui avait vraiment de la classe. Je suis restée 15 ans dans la boîte² »*.

1. Les exemples d'Aviva et ManoMano sont tirés de : Welcome to the jungle (2020). Comment accompagner la parentalité en entreprise, 14 décembre 2020.
2. Témoignage recueilli par l'auteure.

La situation d'aidant familial

Aujourd'hui en France, plus d'un salarié sur dix aide régulièrement un proche malade, en situation de handicap ou en perte d'autonomie¹. Cette proportion est vouée à augmenter avec le vieillissement de la population et la hausse des maladies chroniques. Deux-tiers des aidants familiaux de personnes âgées dépendantes sont des femmes. L'âge moyen de l'entrée dans l'aidance tend aussi à diminuer.

Si la question du statut du salarié aidant a émergé, notamment à la faveur de la stratégie nationale « Agir pour les aidants 2020-2022 », elle reste encore largement impensée tant par les entreprises que par les aidants eux-mêmes : seul 26 % des salariés aidants ont informé leur entreprise de leur situation, alors qu'ils sont plus de la moitié à se déclarer épuisés et stressés. La charte d'engagement sur la place des collaborateurs de plus de 50 ans en entreprise, créée à l'initiative du groupe L'Oréal et du Club Landoy et signée par 32 organisations, prévoit en son article 8 d'« *Accompagner et soutenir les collaboratrices et les collaborateurs aidants* ». Certaines organisations développent des initiatives pour les aidants qui ont valeur d'exemple : journées de congés supplémentaires, grande flexibilité des horaires de travail, jours de télétravail additionnels par rapport à l'accord d'entreprise, ainsi que l'a souligné le colloque de l'Observatoire solidaire sur les salariés aidants, créé par La Mutuelle Générale². Les aidants représentent une véritable richesse pour l'entreprise, car ils développent de nombreuses compétences spécifiques (sens de l'organisation, intelligence émotionnelle, capacité d'écoute, adaptabilité, etc.). Pourtant, les aidants hésitent à mettre en valeur ces qualités lors des entretiens d'embauche, par crainte de ne pas être retenus. L'image que les employeurs se font des aidants familiaux et le soutien qui peut leur être apporté restent à améliorer.

1. France Stratégie, Plateforme RSE (2022). Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, février 2022.
2. Salariés aidants : les entreprises passent à l'action, *Les Echos*, 6 octobre 2022.

La grave maladie

Face au diagnostic d'une maladie grave ou chronique prévoyant des traitements lourds, s'ajoute à l'angoisse légitime du salarié la crainte que cette situation impacte son emploi et ses relations de travail. La maladie, l'absentéisme, sont souvent vus par les entreprises comme menaçants, non seulement parce qu'ils viennent heurter la productivité et l'efficacité, mais surtout parce qu'ils atteignent son cœur en révélant que l'homme n'est pas une machine et « qu'il y a une variation de capacité productive selon les états psychiques et physiques de la personne¹ ».

L'article L1226-5 du Code du travail précise que « tout salarié atteint d'une maladie grave au sens du 3° et du 4° de l'article L. 160-14 du code de la sécurité sociale bénéficie d'autorisations d'absence pour suivre les traitements médicaux rendus nécessaires par son état de santé. » Un certificat médical présenté dans les délais adéquats suffit donc à justifier de l'absence. Certains salariés hésitent à aller plus loin dans les explications par crainte d'un changement de regard de la part de leurs collègues ou de leur hiérarchie ou par crainte de discriminations. En apprenant la nouvelle, certaines personnes peuvent être empathiques, mais d'autres peuvent aussi avoir des réactions inattendues ou adopter des attitudes de fuite.

Le secret médical étant protégé, le salarié n'a aucune obligation de parler à qui que ce soit de son état de santé, mais il peut avoir un intérêt à le faire. Un dialogue de confiance avec l'employeur en lien avec la médecine du travail peut permettre aux deux parties d'anticiper les conditions de la reprise : aménagement ou adaptation du poste de travail, aménagement du temps de travail, reconversion professionnelle, etc. Nombre de salariés touchés par une maladie grave assurent que cette épreuve crée des aspirations ambivalentes par rapport à l'entreprise : d'une part, une prise de distance à travers une réévaluation de la place du travail dans la vie, d'autre part, un attachement au quotidien professionnel qui permet de sortir de l'enfermement de la maladie et du soin, pour se « réparer » en retrouvant un rôle et une utilité sociale.

La maladie peut donc se révéler une double peine pour le salarié, s'il se sent mis à l'écart par son employeur ou s'il ressent de la honte face à ses propres incapacités et à la charge de travail additionnelle qu'il occasionne à ses collègues. En mars 2022, Arthur Sadoun, le patron de Publicis Groupe, a annoncé, via une vidéo interne devenue virale, son cancer à l'ensemble de ses collaborateurs. Cette annonce a suscité des milliers de réactions, éclairant ainsi la situation des malades de longue durée en entreprise. Depuis, la Fondation Publicis a créé une plateforme visant à éradiquer la stigmatisation du cancer sur le lieu de travail. Encourager la création de groupes de paroles entre pairs vivant ou ayant vécu une grave maladie peut se révéler très positif non seulement pour les personnes mais aussi pour les entreprises, qui intègrent ainsi la maladie et donc la vulnérabilité de la vie au cœur de l'activité, plutôt que de lui fermer la porte. « La parole de la maladie grave vient comme une demande de reconnaissance de la singularité de la personne¹ ».

La manière dont les entreprises abordent ces trois situations difficiles de la vie des salariés contribue à réhumaniser le travail et à personnaliser l'expérience collaborateurs au plus près de réalités de chacun.

L'off-boarding

C'est certainement la phase la plus négligée de l'expérience collaborateurs. Or, comme le souligne Agnès de Rauglaudre, « un ancien collaborateur deviendra peut-être un client, voire un ambassadeur de l'entreprise. Après quelques années, il souhaitera peut-être y retourner, avec de nouvelles motivations et de nouvelles compétences. Il est donc important de veiller à cette étape de séparation », qui est le plus souvent gérée de manière strictement administrative (quand elle n'est pas carrément conflictuelle). Il faudrait au contraire en profiter pour comprendre en profondeur les raisons qui ont poussé au départ, la perspective du départ pouvant ouvrir une certaine liberté de parole.

1. Waser, A-M., Lhulier D. (2017). L'expérience de la maladie grave dans le monde du travail. Revue *Jusqu'à la mort accompagner la vie*, 2017/3 (n°130), p.35-46.

1. Rohan-Chabot (de), H. Vallet-Renart, N. (2017). Vivre et travailler avec une maladie grave. Revue *Jusqu'à la mort accompagner la vie*, 2017/3 (n°130), p.47-54.

Certaines entreprises conseillent même à leurs managers d'aider leurs salariés à partir, en préparant avec eux « le coup d'après ». Selon Petitbon *et al.*¹, « l'anticipation du coup d'après » est aussi importante pour le collaborateur que pour l'entreprise : « elle permet au premier de se projeter vers d'autres opportunités et apprentissages, et renforce la confiance dans son manager – qui prouve ainsi qu'il ne s'intéresse pas seulement à la défense de son pré carré. Elle permet à l'entreprise d'anticiper et de préparer un certain nombre de départs... ». Plutôt que de faire miroiter combien la personne va se plaire dans son poste pour une durée indéterminée, le contrat de confiance « à durée limitée » sera clarifié d'emblée, dès l'entrée dans le poste : « c'est un type de poste ou de mission où il faut que tu restes au moins X temps, sans quoi tu auras du mal à le valoriser dans ton parcours ». Par la suite, les entretiens de performance représentent des moments privilégiés pour évoquer régulièrement avec le collaborateur le développement de ses compétences et les perspectives professionnelles qui lui sont ouvertes, y compris à l'extérieur de l'entreprise. Une telle approche permet également aux managers de ne pas se sentir « trahis » ou « lâchés » quand ils perdent un bon élément – ce qui désamorce les risques de séparation conflictuelle.

Certaines entreprises conseillent à leurs managers d'aider leurs salariés à partir, en préparant avec eux « le coup d'après ».

Dans le même esprit mais un cran plus loin, Stéphane Distinguin, fondateur du cabinet conseil en stratégie numérique Fabernovel, propose l'idée d'un nouveau type de contrat de travail d'une durée assez longue, mais avec un terme fixé d'avance : « *On pourrait imaginer, par exemple, des contrats de 30 ou 42 mois, avec une promesse du type : "Outre votre salaire, vous percevrez à la fin de votre contrat*

une prime que vous pourrez investir soit dans le projet que vous aurez développé, soit dans la qualification des compétences acquises, soit dans un diplôme universitaire, ou encore dans un voyage ou tout autre projet". À mon sens, ce type de contrat permettrait d'attirer les talents en leur offrant des parcours plus clairs, permettant de préparer l'étape suivante ». En attendant de voir naître ce contrat long « à durée limitée », le dirigeant de Fabernovel s'attache à développer les compétences entrepreneuriales de ses salariés jusqu'à les accompagner parfois dans le lancement de leur propre structure : « *Nous avons accompagné un très grand nombre de collaborateurs dans la création de leur entreprise, parfois en tant qu'investisseur et, le plus souvent, en les conseillant, en les présentant à des tiers, ou encore en faisant appel à eux pour des projets* » (A_Distinguin). Cela permet à Fabernovel de bénéficier d'un écosystème dynamique de partenaires.

Les départs ne sont pas synonymes de « fin des relations », ce qui devrait toujours inciter à préserver l'avenir et à se séparer en bons termes.

NOUVEAUX MODES DE MANAGEMENT ET D'ORGANISATION: UN DÉFI COMPOSITE

L'organisation du travail est sans doute ce qui affecte le plus profondément l'expérience collaborateurs dans la durée. Elle touche la structure dans sa collectivité, mais aussi chacun de ses salariés individuellement, et est influencée par : les pratiques du secteur d'activité auquel appartient l'entreprise, sa taille, sa culture et sa gouvernance. L'organisation du travail recouvre en fait un si vaste ensemble d'éléments qu'il est extrêmement difficile d'isoler ceux qui seraient les plus déterminants dans la qualité de l'expérience vécue par les collaborateurs : le type de management (coordination, soutien, contrôle), la charge de travail et la répartition de la charge, la nature de la collaboration entre les membres, les marges d'autonomie dans le travail, la circulation de l'information, la durée et les espaces de travail, etc. Tous ces éléments sont en interaction.

1. Petitbon, F., Bastianutti, J., Descamps, M. (2017). *Managers : Libérez, délivrez... surveillez ?* Le Cherche-Midi.

Une transformation organisationnelle et managériale était recherchée par les organisations dès avant la pandémie pour des raisons d'agilité et de soutien à la transformation numérique, mais elle n'est devenue que plus urgente depuis. Elle est souvent résumée par l'expression « *New Ways of Working* », un cocktail de pratiques de flexibilité spatio-temporelle, de modes de fonctionnement collaboratifs et de pratiques de management participatif, le tout étant rendu possible par l'usage des technologies numériques (Ajzen *et al.*, 2015).

Cet immense sujet qu'est l'organisation du travail a déjà fait l'objet de plusieurs publications de la chaire FIT² analysant l'évolution des modes d'organisation et de management¹ et documentant des expérimentations qui visent à accorder plus d'autonomie et de responsabilité aux salariés², auxquels nous renvoyons pour plus de détail.

Ces travaux nous ont amenés à identifier six pratiques qui sont fréquemment introduites par les organisations pour faire advenir ces transformations : redesign organisationnel (en petites équipes autonomes), définition de zones d'autonomie de décision (par subsidiarité ou délégation), évolution de la posture managériale, instauration d'espaces de discussion (tâches, organisation collective, stratégie), nouvelles pratiques RH, et ouverture des systèmes d'information (notamment via les nouveaux outils collaboratifs) (figure 5.1). Ces pratiques ne sont cependant pas exemptes de limites.

Par ailleurs, la combinaison de ces pratiques reste très diverse, et les intentions qu'elles soutiennent peuvent être très différentes : centrée seulement sur la performance et l'efficacité, ou réellement soucieuse de la qualité du travail et du bien-être des salariés, ou encore s'inscrivant dans une logique de « démocratie organisationnelle ». Revenons sur quelques-unes de ces pratiques susceptibles de répondre aux attentes des salariés.

1. Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?* Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

2. Weil, T., Dubey A-S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*, Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines. Pellerin, F., Cahier M-L. (2019). *Organisation et compétences dans l'usine du futur : vers un design du travail ?* Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

FIGURE 5.1

Six pratiques introduites à l'occasion de transformations organisationnelles et managériales

Pratique	Bénéfice recherché	Difficulté
Redesign organisationnel	Petites équipes polyvalentes, autonomes et soudées	Articulation et coordination inter-équipes
Zones d'autonomie de décision	Rapidité et souplesse de décision et d'action	Tout le monde ne souhaite pas davantage d'autonomie => RPS et dégradation du climat social
Évolution de la posture managériale	Sécurité psychologique des équipiers, meilleur engagement, réduction des RPS	Faire tout reposer sur le comportement des managers sans prendre en compte le système sous-jacent (objectifs, moyens, ressources, soutien)
Espaces de discussion (participation)	Auto-organisation ou auto-régulation des équipes et amélioration continue	Explosion des temps de réunion et de la charge de travail ressentie
Nouvelles pratiques RH (dont flexibilité spatio-temporelle)	Agilité, résilience, attractivité, engagement	Inégal accès à ces pratiques
Ouverture des systèmes d'information	Transparence informationnelle, efficacité	Surcharge cognitive, chaos informationnel et communicationnel

Posture managériale

Les entreprises ont souvent conscience qu'une modification très substantielle de la posture managériale est nécessaire. Comme l'explique Martin Richer : « *Il est essentiel de passer d'un management vertical, fondé sur l'autorité et la hiérarchie, à un management beaucoup plus transversal, reposant sur l'adhésion et la motivation, ce qui passe par le fait d'accorder davantage d'autonomie aux salariés, et notamment aux jeunes* ».

« D'après les jeunes diplômés interrogés, le manager "idéal" doit faire preuve d'un subtil équilibre entre lâcher-prise et présence rassurante. »



Les managers ont vécu de plein fouet la pandémie et ses conséquences. Début 2022, ils étaient 4 sur 10 à juger que le travail hybride avait complexifié leur posture, mais ils n'étaient que 36 % à déclarer avoir revu leurs pratiques managériales, notamment pour s'adapter au rythme hybride et à de nouvelles formes de communication individuelle et collective (Malakoff Humanis, 2022).

En dépit des difficultés rencontrées, la pandémie a plutôt renforcé le rôle du manager de proximité, notamment à l'égard des jeunes. Comme le souligne la directrice générale de Kéa, « nos jeunes collaborateurs nous demandent davantage de liberté et d'autonomie (flexibilité dans les horaires de travail, les déplacements, les lieux de télétravail, la façon d'organiser ses tâches, la prise d'initiative...) et, en même temps, ils souhaitent bénéficier d'un management de proximité, être formés sur le terrain, accompagnés dans leur montée en compétence, challengés au quotidien sur leurs missions, et disposer d'un temps de partage de qualité avec leur manager ». On retrouve ce même constat dans une enquête qualitative menée auprès de jeunes élites à l'université de Harvard et à Polytechnique (Dubey et Bellit, 2023). En réponse à la question « Qu'est-ce qui fait un bon manager selon vous ? », « les notions d'autonomie, de confiance, d'écoute, de communication et d'accompagnement (notamment par des instructions claires et un feedback régulier) semblent faire consensus. Autrement dit, d'après les jeunes diplômés interrogés, le manager "idéal" doit faire preuve d'un subtil équilibre entre lâcher-prise et présence rassurante ».

La demande d'autonomie n'est donc pas synonyme d'une négation ou d'une relégation du manager. Tout au contraire, elle va de pair avec la présence d'un manager dont le rôle n'est plus de commander et de contrôler, mais d'aider ses collaborateurs à trouver les meilleures manières de travailler, d'apporter des ressources, de l'écoute, du soutien et de l'accompagnement, tant sur le plan professionnel que personnel – désigné parfois par l'expression « management par le care » (Taskin et al., 2023). Une telle transformation de la posture appelle un soutien fort apporté aux managers eux-mêmes pour qu'ils puissent réussir cette transition auprès de leurs équipes. Ce nouveau rôle produit, en effet, non seulement



Quand les managés forment les managers: pour en finir avec le management toxique

En 2021, un ancien ouvrier de Michelin à Clermont-Ferrand, Jean-Michel Frixon, témoigne dans un ouvrage simple et émouvant, intitulé *Michelin, matricule F276710*, de ses 40 ans de vie professionnelle dans le groupe. Il y évoque notamment ses rencontres avec des managers toxiques et méprisants, au cours de sa carrière, et les effets terribles que de tels comportements produisent sur les individus et sur la vie au travail. À la suite d'un passage au *28 minutes d'Arte*, l'écho du livre devient national. Alors que Michelin est engagé depuis plusieurs années dans des pratiques d'autonomisation et de responsabilisation au sein de ses usines, ce témoignage peut sembler embarrassant, même s'il évoque une période ancienne de la vie du groupe. Florent Menegaux, le PDG de Michelin, et Jean-Christophe Guérin, directeur du manufacturing monde, décident alors de rencontrer Jean-Michel Frixon, et ressortent chacun très émus de cette rencontre.

Jean-Christophe Guérin a alors l'idée de lui proposer d'accomplir un Tour de France des usines du groupe pour partager son témoignage avec les managers de chaque site. « *L'effet de cette tournée a été incroyable*, rapporte Guérin. *J'ai assisté moi-même à l'une des interventions de Jean-Michel et j'ai vu des managers pleurer. Certains étaient heureux que l'entreprise fasse passer le message selon lequel il est important de prendre en considération l'humain, le cœur. D'autres découvraient qu'avec quelques mots, des gestes simples, des remerciements, ils pouvaient transformer la vie des ouvriers. Tous les directeurs d'usine m'ont dit que ces interventions représentaient la plus belle formation managériale qu'ils avaient reçue de toute leur vie* ».

À l'issue de ce périple, Michelin a décidé que, désormais, dans toutes les formations au management dispensées dans le Groupe, des managés interviendront systématiquement. « *Dit ainsi, cela paraît évident, mais nous n'y avons jamais pensé. Pour chaque formation, nous allons constituer des équipes de trois ou quatre opérateurs, en mêlant des personnes très expérimentées et des personnes plus jeunes, et leur demander de venir, tout simplement, raconter leur vécu*. »

Cette expérience assez unique en son genre a fait l'objet d'un deuxième livre de Jean-Michel Frixon, *L'ouvrier qui murmurait à l'oreille des cadres*.

un trouble dans leur identité professionnelle¹, mais aussi une surcharge de travail quand il vient s'ajouter à leurs attributions habituelles, notamment aux contraintes de reporting. 76 % des cadres du public et 66 % des cadres du privé trouvent qu'il y a « trop de paperasse et de gestion administrative dans [leur] travail² ». « *Qu'on nous allège le sac-à-dos administratif!* » est un cri du cœur maintes fois rapporté, de même que « *Nous, les réunions, on n'en peut plus!* » (A_Frixon et Guérin). Bien des managers ne demanderaient pas mieux que d'aller sur le terrain à la rencontre de leurs collaborateurs ou de prendre le temps d'échanger avec eux, pour peu qu'on leur dégage du temps pour le faire.

Espaces de discussion, participation

Les entreprises tendent à multiplier les dispositifs directs d'écoute et d'échange avec les salariés, notamment sur les transformations en cours et les grands choix stratégiques lorsqu'ils peuvent être perçus comme anxiogènes, mais aussi sur l'organisation collective de travail³.

Ainsi chez Renault, le directeur général, Luca de Meo, en fonction depuis 2020, organise régulièrement des séances de 45 minutes appelées *Chat with Luca*, au cours desquelles il répond en temps réel aux questions posées par des salariés du monde entier, un « *exercice très apprécié des collaborateurs* » (A_Renault). De même, lorsque le Groupe a annoncé la nouvelle stratégie de l'entreprise en 2022, les directeurs des fonctions globales ont, chacun, animé une séance d'échanges avec les salariés pour répondre aux questions, aux doutes et aux inquiétudes suscitées par les nouvelles orientations. Toujours chez Renault, les enquêtes annuelles de satisfaction qui étaient exclusivement quantitative s'ouvrent désormais à une dimension plus qualitative : « *Depuis 2023, les collaborateurs ne se*

1. Nivet, B. (2019). Malaise dans le management in Bourdu E., Lallement M., Veltz P., Weil T., *Le Travail en mouvement*, Presses des mines, p. 160-167.

2. Barfety J.-B. (2023). Du sens à l'ouvrage : comprendre les nouvelles aspirations dans le travail, 22 juin 2023.

3. De nombreux autres exemples de dispositifs participatifs sont donnés dans les ouvrages de la chaire FIT² suivants : Weil, Dubey, 2020 ; Pellerin, Cahier, 2019 ; Pellerin, Cahier, 2021 ; Canivenc, 2022.



contentent plus d'indiquer s'ils sont satisfaits ou non des nouvelles mesures adoptées au sein du Groupe, que ce soit en matière de stratégie, de culture ou encore d'expérience salarié. Ils peuvent exprimer ce qu'ils en pensent de façon détaillée, avec autant de commentaires qu'ils le souhaitent, et en préservant leur anonymat. L'analyse de ces verbatims est précieuse pour identifier ce qui a fonctionné et doit être prolongé ou, au contraire, ce qui doit être modifié à court ou moyen terme » (A_Renault).

Globalement, dans tous les domaines, la sollicitation des avis des salariés, notamment des plus jeunes, se fait plus fréquente (voir encadré).



Kéa : les consultants juniors et la stratégie d'attractivité du cabinet

Pour construire le cabinet de conseil de demain en phase avec sa mission et les nouvelles attentes au travail, Kéa a choisi de solliciter l'aide de cinq consultants juniors volontaires : « Nous leur avons demandé non seulement d'exprimer leurs attentes mais de formuler des propositions » explique la directrice générale. Avec l'appui de deux directeurs, ils ont mené une enquête auprès des 40 consultants juniors du cabinet (stagiaires compris), ce qui a permis d'identifier cinq marqueurs clés à la base de l'attractivité d'un cabinet de conseil : 1) la nature des missions confiées, 2) leur évaluation, 3) l'employabilité acquise, 4) les ressources et moyens mis à disposition, ainsi que 5) le salaire et les avantages sociaux.

Pour chacun de ces marqueurs, il s'agissait ensuite d'identifier les leviers à activer et le plan d'action à mener. L'encadrement du dispositif par des directeurs a permis aux jeunes de ne pas tomber dans « la folie des grandeurs » ou dans des demandes trop générales, assurant ainsi que leurs propositions soient toutes acceptées et mises en œuvre. Dans ce cadre, plusieurs évolutions ont été enclenchées : revalorisation salariale, amélioration des outils et équipements de travail (mobilier ergonomique, double écran) et rénovation de la charte graphique (à la base de nombreux documents que les consultants doivent produire).

Cette expérience est jugée très positive par les jeunes comme par la direction, ainsi qu'en témoignent une consultante junior et la directrice générale : « *Nous avons été plutôt agréablement surpris car nous pensions que nos constats et nos demandes n'auraient pas forcément d'effets, or le management s'est avéré très ouvert à la discussion* », « *La notion d'autonomie est importante chez Kéa et il nous paraissait naturel de laisser les jeunes prendre la main sur ces questions, mais nous avons été, de surcroît, agréablement surpris par le niveau des propositions auxquelles ils ont abouti (...)* Nous aimerions que ce dispositif devienne récurrent, par exemple avec une périodicité annuelle et une rotation permettant aux anciens membres de l'équipe de céder progressivement la place à des nouveaux ».

Les consultants juniors soulignent cependant la charge de travail (de l'ordre de deux heures toutes les trois semaines) qu'implique un tel investissement, réalisé « en temps masqué » en plus de leurs missions. Nous avons souligné dans un précédent ouvrage (Canivenc, 2022) à quel point la dimension participative des nouveaux modes de management et d'organisation affecte la charge de travail.

Nouvelles pratiques RH : répondre à une demande de personnalisation

Les pratiques RH s'envisageaient traditionnellement de manière égalitaire et massive au sein d'une même branche ou au sein d'une même entreprise : « *en général, les employeurs s'obstinent à imposer à tout le monde les mêmes règles* » remarque Kevin Bouchareb. Le fait est que les employeurs n'ont souvent pas le choix : des règles collectives et homogènes de travail ont longtemps été considérées comme une conquête du droit du travail et elles ont été défendues chèrement à ce titre par les syndicats. D'où la perplexité voire l'hostilité de ces derniers face à l'idée d'une individualisation des conditions de travail. « *J'ai eu l'occasion d'en discuter, dans le cadre des Assises du Travail, avec des représentants de la CFDT, qui me disaient "Nous sommes rompus à la négociation collective. C'est notre métier. En revanche, négocier sur des bases individuelles, nous ne savons pas faire"* » rapporte Kevin Bouchareb. Si de nombreux assouplissements des règles collectives sont intervenus (notamment pour les cadres), il n'empêche que les règles homogènes restent la référence dominante au sein d'une entreprise donnée.

Or, cette approche est de plus en plus perçue comme une rigidité bureaucratique qui agit comme un repoussoir. Les salariés souhaitent être considérés comme des « personnes », appelant des réponses différenciées selon leur situation personnelle (voir ci-dessus « les moments-clés de la vie personnelle »), leur âge, leur métier... Benoît Serre (L'Oréal) souligne « *une très forte attente d'individualisation de la relation employeur-employé, exprimée notamment par les plus jeunes. Les nouvelles générations, dont le quotidien regorge de systèmes individualisés et "désintermédiés" (réseaux sociaux, plateformes de type Airbnb ou BlaBlaCar...), sont en butte à un environnement professionnel collectivisé : au travail, le monde cesse soudain de prendre soin d'eux à titre personnel* ».

Les salariés souhaitent être considérés comme des « personnes », appelant des réponses différenciées selon leur situation personnelle, leur âge, leur métier...

Pour autant, la « personnalisation » doit-elle reposer sur la prise en compte d'un facteur générationnel ? En se focalisant sur des différences générationnelles supposées (voir chapitre 2), l'entreprise perd de vue la question du travail dans son ensemble. Martin Richer en conclut que « *traiter différemment les salariés de différentes générations ne semble pas une stratégie efficace. Une meilleure approche consiste à évaluer les besoins liés aux spécificités individuelles et à mettre en place des interventions liées aux caractéristiques ainsi identifiées.* » Si dans ces pratiques plus individualisées, un facteur d'« âge » peut bien entendu entrer en ligne de compte, il ne s'agit pas de l'interpréter comme un facteur essentialiste et homogénéisant : ce n'est ni tous les jeunes comme ci, ni tous les seniors comme ça. « *Chacun a des besoins spécifiques selon qu'il est jeune, vieux, célibataire, en couple, qu'il est aidant pour un de ses proches, ou encore qu'il est en situation de handicap ou de neurodiversité. Plus un employeur sera capable de proposer une expérience*

“employé” tenant compte des besoins individuels et de leur évolution dans le temps, plus il parviendra à attirer et à retenir les talents» insiste Kevin Bouchareb.

Sur un mode plus nuancé, la dernière enquête Eurofound sur les conditions de travail ne dit pas autre chose : « au cours de la vie, les conditions de travail varient en fonction des circonstances familiales et personnelles. Les résultats suggèrent que la participation des personnes au travail pourrait être accrue si les mesures de soutien à l'intérieur et à l'extérieur des lieux de travail tenaient compte de ces différentes circonstances¹ ».

« Plus un employeur sera capable de proposer une expérience “employé” tenant compte des besoins individuels et de leur évolution dans le temps, plus il parviendra à attirer et à retenir les talents. »

Mais dans ces conditions, comment maintenir la cohésion sociale des équipes et de l'organisation ? Tisser cette « dentelle managériale » (A_Ughetto) est un véritable jeu d'équilibriste où la problématique centrale n'est plus celle de l'égalité mais celle de l'équité. Des leçons de la pandémie peuvent être tirées sur ce point : « les entreprises ont dû pratiquer une gestion plus individualisée – en identifiant les personnes vulnérables, par exemple –, alors qu'elles exerçaient jusqu'alors un management collectif » note Benoît Serre. Sans renoncer aux règles collectives, une piste de travail pourrait consister, une fois les grands principes entérinés, à permettre aux managers avec leurs équipes de mettre en œuvre en autonomie les modalités précises d'application desdites règles, en fonction des contraintes et des possibilités du terrain.

1. Eurofound (2023). European Working Conditions Telephone Survey 2021 - Data visualisation. 27 février 2023.



L'autogestion des plannings à la plateforme de services de la CPAM des Yvelines

La plateforme de services de la CPAM (Caisse primaire d'assurance-maladie) des Yvelines est chargée de répondre aux appels téléphoniques et aux courriels entrants. Depuis longtemps, ce service ne réussissait pas à atteindre les objectifs de résultat qui lui avait été assignés (taux de décrochage au téléphone, taux de réponse aux courriels dans un délai fixé) en raison d'un turn-over et d'un absentéisme record. Pour améliorer la situation, un salarié a émis l'idée d'instaurer une autogestion des plannings et des horaires. Le directeur de la CPAM de l'époque a soutenu l'initiative et a laissé plancher l'équipe sur son organisation. Au bout de deux mois, une gestion autonome des plannings quotidiens a été mise en place et les horaires sont devenus variables selon les personnes. Les uns et les autres ont pu concilier travail et contraintes personnelles : les uns ont commencé plus tard, les autres ont fini plus tôt, différemment selon les jours... Cette équipe a montré que la prise en compte des besoins individuels de même que la confiance accordée engendraient de la performance : l'absentéisme a chuté tandis que les taux d'appels décrochés et de réponses dans les délais fixés ont sensiblement augmenté.

Source : Exemple tiré de Negaret, P. (2021), *Il suffisait de leur donner envie... Libérer les énergies dans une organisation publique*, Presses des Mines.

Flexibilité spatiale, temporelle et de statuts :
quelques réflexions avancées

La mise en œuvre des nouvelles flexibilités (spatiale, temporelle et de statuts, voir chapitre 3) est un domaine idéal pour expérimenter ces formes de « personnalisation ».

Flexibilité spatiale. La pratique du télétravail semble aujourd'hui se stabiliser autour d'un format hybride avec un maximum de 2 jours par semaine de télétravail, dans un accord de télétravail sur 2¹ (1 jour ou moins dans les autres). Cette moyenne peut sembler rigide. « *Conserver ne serait-ce que deux ou trois jours de travail présentiel est absurde si ces journées sont consacrées à des visioconférences avec des partenaires à l'étranger auxquelles chacun pourrait assister depuis son domicile. [...] Il me paraît plus intéressant*

1. Anact/Aract (2021). Installer le travail dans la durée : analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action, novembre 2021.

d'identifier des activités pour lesquelles le travail en présentiel a fait la preuve de sa plus grande pertinence, et de décider que toutes ces tâches seront obligatoirement effectuées sur le lieu de travail [...] Une fois ces activités identifiées, on peut sacraliser certaines journées, pendant lesquelles tous les collaborateurs devront être présents au bureau avec, en contrepartie, une complète liberté de choix de leur lieu de travail pour les autres activités » souligne Kevin Bouchareb. Nous avons exposé dans deux autres ouvrages de la Chaire (Canivenc et Cahier, 2021, 2023) des critères pouvant permettre à une entreprise de segmenter la spatialisation de ses activités.

Au sein de cette moyenne plutôt inférieure à 2 jours par semaine, certaines entreprises ont fait le choix de modalités plus souples, non seulement en termes de nombre de jours accordés, mais aussi de lieux à partir desquels travailler (voir encadré).

Reste cependant l'épineuse question des travailleurs dont le métier ne peut être exercé à distance. L'évolution des technologies pourrait à terme permettre à certains d'entre eux d'agir à distance sur un environnement physique (jumeau numérique, IoT, par exemple¹). Des métiers qui n'étaient pas télétravaillables (opérateurs de production, maintenance, etc.) le deviendraient ainsi partiellement. En attendant que ces technologies mûrissent et pour ceux dont le métier ne sera jamais télétravaillable, il serait envisageable de compenser l'absence de flexibilité spatiale par des aménagements du temps de travail, tels que la semaine de 4 jours défendue aujourd'hui par quelques entreprises pionnières.

Ce que les salariés ont découvert à travers le télétravail, c'est bien la possibilité de reprendre un peu de contrôle sur la manière dont ils organisent leur temps entre travail et hors travail – ce qui n'a pas échappé aux employeurs.

1. Voir l'exemple de la société SORI où les cellules robotisées peuvent être programmées à distance et leur comportement être surveillé par des caméras, permettant d'interrompre les opérations et de les reprogrammer si nécessaire. In Pellerin et Cahier, 2019.



Des exemples d'accords de télétravail assez souples

Groupe Renault: « L'accord mondial prévoit que tous les salariés éligibles ont droit à *au moins* 2 jours de télétravail par semaine. Inversement, ils doivent être présents au moins 20 % du temps sur site [soit 1 jour], afin de préserver les liens avec leurs collègues. Après la signature de l'accord global, chaque pays a dû négocier la déclinaison locale de cet accord avec les partenaires sociaux. En France, le mode hybride est basé sur le volontariat et tous les choix sont réversibles. Les salariés dont le poste le permet peuvent prendre deux ou trois jours de télétravail par semaine, et ils bénéficient aussi d'une réserve de 35 jours de travail à distance dans l'année (ou de 15 jours pour les salariés éligibles au télétravail mais ne souhaitant pas adhérer à la formule standard). Ils peuvent aussi effectuer un mois de télétravail par an depuis l'étranger, principalement depuis des pays d'Europe, car la prise en charge des éventuels accidents par la mutuelle n'est pas toujours évidente dans d'autres pays » (A_Renault).

Ubisoft: L'entreprise propose une formule permettant à ses collaborateurs de télétravailler jusqu'à 20 jours par an depuis n'importe quel pays de l'Union européenne. « *J'avoue ne pas avoir pris le temps d'examiner en détail tous les risques que [cette formule] pourrait comporter. Je sais seulement qu'à la question "Sommes-nous prêts à payer les 10 ou 15 000 euros que coûterait un rapatriement lié à un risque non anticipé, que nous évaluons à 0,1 % ?", la réponse est "Oui, absolument"* » indique Kévin Bouchareb.

Flexibilité temporelle. Toutefois, la semaine de 4 jours est porteuse de nombreuses rigidités et risques pour la santé psychique des salariés par l'effet d'intensification du travail qu'elle produit, ainsi que nous l'avons montré dans deux articles récents (Canivenc et Cahier, 2023a et b). Si l'idée est populaire parmi les salariés, notamment chez ceux qui ont un travail posté avec des plages de disponibilité fixes, elle n'est pas pour autant synonyme de flexibilité, puisqu'elle continue de cadrer les personnes dans un système de temps de travail fixé à l'avance.

Or, comme nous l'avons indiqué au chapitre 3, la demande de flexibilité temporelle est en réalité supérieure à la demande de flexibilité spatiale, notamment chez les jeunes. On peut d'ailleurs supposer qu'actuellement, la seconde – plus acceptable – ne fait que dissimuler la première. Fondamentalement, ce que les salariés ont découvert à travers le télétravail, c'est bien la possibilité de reprendre un peu de contrôle sur la manière dont ils organisent leur temps entre travail et hors travail – ce qui n'a pas échappé aux employeurs. La gestion du temps des salariés par l'employeur est sans doute le marqueur le plus profond du lien de subordination. Nombre de salariés dans les métiers de la connaissance et du savoir ne voient cependant plus pourquoi ils devraient suivre des horaires de travail collectifs, alors qu'ils peuvent travailler non seulement n'importe où, mais également n'importe quand (en horaires atypiques, le soir, la nuit, le week-end). Si ces salariés ne représentent qu'une minorité, ils sont précisément ceux dont les compétences sont souvent très recherchées par les entreprises (métiers de l'IT, du digital et de la création au sens large).

Il existe des pistes à conjointer pour prendre en compte cette demande, sur un plan managérial : i) accepter plus largement le travail asynchrone¹ qui permet de travailler en temps différé et donc de choisir plus librement ses horaires préférentiels de travail (qui peuvent être variables d'un jour à l'autre et discontinus) ; ii) pratiquer un management par objectifs (de type OKR²) qui ne contrôle pas les modalités du travail, mais uniquement la réalisation des objectifs fixés. Une petite révolution. Dans ce type de configuration, le rôle du manager devient encore plus essentiel pour structurer à la fois les process (identifier avec l'équipe les tâches nécessitant une coprésence synchrone ; les outils de communication utilisés par l'équipe ; le soutien professionnel à distance, etc.) et les objectifs, qui doivent être SMART³.

1. Voir à ce sujet Canivenc, S., Cahier, M-L. (2021b). « Proximité et distance, communication synchrone et asynchrone ». *Repère Futurs du travail*, n°1, août 2021.

2 Issue des entreprises technologiques de la Silicon Valley, l'approche OKR (*Objective and Key Results*) permet d'avoir une vision claire des actions clés à mener au cours de la semaine ou du mois pour atteindre les objectifs. À travers une déclinaison d'objectifs en cascade, les OKR permettent aussi aux salariés de mieux comprendre comment leur mission contribue à la réalisation des objectifs de l'entreprise.

3. Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini.



Ces nouvelles pratiques ne sont pas sans risques. Elles peuvent produire une déstructuration des temps sociaux, une banalisation des horaires atypiques de travail, un allongement du temps consacré *de facto* au travail, celui-ci finissant par « manger » tous les temps de la vie (un phénomène que connaissent bien les indépendants).

Reposant principalement sur des principes d'auto-régulation du travail, ces nouvelles manières de travailler ne sont pas adaptées à tous les types de salariés. Elles doivent impérativement être accompagnées par les entreprises sous peine de voir se multiplier les épuisements professionnels et les burn-out.

Rappelons toutefois que le mal-être au travail n'a pas commencé avec les nouvelles pratiques de flexibilité et que « *la comédie professionnelle du présentisme* » (par ex. rester tard au bureau pour impressionner son chef), selon les termes de Kevin Bouchareb, peut être tout autant porteuse de risques psycho-sociaux.

Flexibilité des statuts d'emploi. Comme nous l'avons dit au chapitre 3, si le CDI à temps plein reste la norme dominante de travail, l'indépendance (*freelancing*) ou le *slashing* attire de plus en plus de travailleurs, y compris dans des métiers très qualifiés. Parallèlement, les entreprises recourent toujours davantage à du personnel extérieur pour des raisons diverses : surcharge ponctuelle d'activité, projet éloigné du cœur de métier, compétences trop chères ou trop pointues, période de gel des embauches, turn-over et absentéisme, et aujourd'hui... difficultés de recrutement. Le phénomène n'a en soi rien de nouveau ; cela fait plusieurs décennies que les entreprises recourent à des intérimaires, des sous-traitants et des prestataires pour les mêmes raisons. Ce qui change, c'est que le recours à du personnel extérieur était précédemment un choix délibéré de l'entreprise ; aujourd'hui, c'est parfois une situation qu'elle subit, alors même qu'elle serait disposée à embaucher ces personnes. En outre, ce recours concerne des tâches plus qualifiées que par le passé. « *Chez Ubisoft, témoigne Kevin Bouchareb, nous anticipons une augmentation du nombre de collaborateurs susceptibles de proposer leurs prestations, à l'avenir, en tant qu'indépendants. Cette évolution pose un problème dans notre activité, car réaliser*

un jeu vidéo nécessite, comme pour un film, de créer des liens très étroits au sein de l'équipe, ce qui paraît délicat à obtenir en recourant uniquement à des indépendants. En même temps, nous n'avons pas le choix car, désormais, nous ne pouvons plus nous passer des indépendants ».

Des entreprises pionnières prennent cette situation en considération et avancent sur deux plans : i) politique d'attraction, intégration, évaluation et fidélisation des freelances ; ii) possibilités données aux salariés comme aux freelances d'hybrider les statuts d'emploi.

Kevin Bouchareb chez Ubisoft prévoit de lancer un programme de gestion des indépendants « *as employees* », comme disent les Anglo-saxons, avec des systèmes d'information, d'évaluation ou encore de fidélisation visant à les manager « *presque* » comme des salariés. Pour la fidélisation, il émet l'idée d'un « *un système de bonus, au-delà du montant prévu dans le cadre de la transaction, quand les attentes sont dépassées* ». Leroy Merlin évoque à l'égard des freelances « *un processus de recrutement collectif dans lequel les équipes échangent directement et en toute transparence avec eux, pour leur présenter les challenges techniques et la culture d'entreprise*¹ ». L'expérience collaborateurs est ainsi de plus en plus appelée à concerner aussi bien les personnels externes qu'internes.



Rapprocher les modalités de gestion des salariés et des indépendants n'est pas sans risque : dans le cadre juridique français, un tel rapprochement « pourrait être interprété comme la manifestation d'un lien de subordination pouvant amener à une requalification des contrats commerciaux en contrats de travail » (Barbier, 2023). La conscience de ce risque freine les entreprises qui voudraient aller vers une plus grande homogénéité d'intégration et d'animation de leurs personnels, quel que soit leur statut.

1. Michael Kusper, responsable des solutions digitales du domaine Plateforme des Services chez Leroy Merlin lors de la Table ronde Coptalis, 14 septembre 2021, en lien avec l'étude « Les entreprises intègrent durablement le freelancing », septembre 2021.

Afin d'attirer des indépendants vers l'emploi salarié ou de dissuader les salariés de quitter leur emploi, certaines entreprises favorisent la polyactivité, le *slashing* ou l'intrapreneuriat. Ainsi Mazars France, dont la réflexion est très avancée en la matière, indique par la voix de Mathilde Le Coz, sa DRH, que « *10% des 4 000 salariés sont aussi freelances : ce sont des slashers indépendants qui veulent eux-mêmes choisir leurs missions et travailler pour qui ils veulent, comme ils veulent, quand ils veulent. Nous développons l'intrapreneuriat et autorisons la multi-activité, en prévoyant le cumul d'emplois par une clause dans nos contrats de travail, à condition que cela ne pose pas de problème concurrentiel, bien sûr*¹ »

Évaluation

Aux nouvelles manières de manager doit correspondre aussi une nouvelle manière d'évaluer les collaborateurs. Selon une étude de la Society for Human Resource Management (SHRM), 90 % des salariés vivent l'entretien annuel d'évaluation comme stressant et n'apportant rien². Les objectifs sont trop souvent individuels, alors que la coopération entre les salariés est un paramètre déterminant des réussites. Il est de mieux en mieux établi que la performance individuelle résulte d'une alchimie de facteurs collectifs (climat de travail, entraide, soutien professionnel et psychoaffectif du manager, moyens accordés), et non des seules capacités individuelles. Or, l'évaluation est encore trop souvent focalisée sur l'atteinte d'objectifs individuels chiffrés. L'entretien d'évaluation est destiné à être remplacé toujours davantage par des conversations plurielles permettant une prise de recul sur la performance du collaborateur dans toutes ses dimensions. Si la technique du 360° pour l'évaluation existe depuis longtemps dans nombre d'organisations³, la pratique du *feed-back* (ou rétroaction) régulier est de plus en plus conseillée, mais beaucoup de managers témoignent qu'elle nécessite un apprentissage et qu'elle n'est pas si facile à mettre en œuvre⁴.

1. Comment trouver le bon équilibre entre individualités et collectif au travail ?, *Courrier Cadres*, 1^{er} février 2023.

2. Cité par Martin Richer in 5 conseils pour des entretiens d'évaluation socialement responsables, *Blog Management et RSE*, 15 février 2022.

3. L'évaluation du N+1 est éclairée par l'avis des pairs, des subordonnés et parfois des clients du collaborateur évalué.

4. Réunion « fermée » entre des managers de Renault, Michelin et Orange, 20 janvier 2022. Compte-rendu non publié.



Nouvelles pratiques d'évaluation chez Renault

Chez Renault, la pratique de l'évaluation a changé ces dernières années : « L'évaluation des salariés, qui porte sur ce qu'ils ont réalisé au cours de l'année écoulée, tient désormais aussi compte du "comment" ils l'ont réalisé, c'est-à-dire de leur comportement ».

Autre nouveauté : les salariés et leur manager auront désormais des échanges réguliers au cours de l'année, par exemple pour revoir un objectif annuel si le contexte de l'entreprise ou de l'équipe a changé et si l'objectif n'est plus adapté à la situation, ou encore pour mettre en place un accompagnement particulier ou apporter des ressources supplémentaires en cas de besoin.

Développement des compétences et employabilité

Nous avons vu au chapitre 2 que le développement des compétences est une composante importante du sens au travail pour les salariés. Pour les jeunes (chapitre 3), il est désormais considéré comme la meilleure garantie contre les aléas de la vie professionnelle. Il est aussi vu comme une marque de reconnaissance, de « réciprocité » et de respect que l'entreprise accorde à son collaborateur pour préparer le « coup d'après ». La montée en compétences du collaborateur et l'attention portée à son évolution professionnelle dans ou hors de l'entreprise sont une traduction concrète de la considération qu'elle lui accorde en tant que personne.

Dispositifs d'apprentissage multidimensionnels. Le développement des compétences repose de moins en moins sur les seules formations classiques, mais sur des approches multidimensionnelles¹. Celles-ci combinent souvent quatre modalités d'apprentissage distinctes, selon que cet apprentissage s'effectue de manière individuelle ou collective, formelle ou informelle : la formation classique par des experts (qu'ils soient externes ou internes à l'organisation), l'auto-formation par des supports génériques

1. Petitbon, F., Bastianutti, J., Montaner M. (2020). *Upskilling : les 10 règles d'or des entreprises qui apprennent vite*, Dunod.

FIGURE 5.2

Des formats d'apprentissage multi-dimensionnels en milieu professionnel

Individuel	Auto-formation par des supports génériques	Apprentissage par la pratique et sur le tas
Collectif	Formation par les experts	Apprentissage par les pairs
	Dispositifs formels	Pratiques informelles

(référentiels, tutoriels), l'apprentissage par la pratique et sur le tas ou encore par les pairs (entraide). Les pratiques informelles d'apprentissage permettent, en particulier, de mieux fixer les savoirs et savoir-faire que les formes génériques, en les adaptant directement aux besoins du travail réel.

Au sein de Kéa, les pratiques de formation marient des dispositifs formels et informels, en accordant clairement une préférence aux seconds : « Depuis la fondation de Kéa, nous nous sommes considérés comme une école du conseil. Il a toujours été entendu que la formation était assurée principalement par le compagnonnage et le management de proximité, même si une semaine de formation plus institutionnelle est également organisée périodiquement pour les consultants juniors. Leur accompagnement sur le terrain par les managers ou les chefs de projets ne vise pas seulement à les orienter sur les méthodes de travail mais à leur transmettre la singularité, le style, la façon de faire de Kéa. »

Favoriser la mobilité professionnelle interne. La mobilité consacre et reconnaît les compétences acquises, mais elle est aussi par elle-même une source d'apprentissages multiples. Les organisations apprenantes facilitent donc les mobilités. La mobilité est souvent présentée comme un atout des grandes entreprises, mais elle se révèle trop fréquemment une illusion. Soit il n'y a pas de transparence sur les postes ouverts, soit les postes signalés sont en fait déjà pourvus, soit encore il n'y a aucune discrétion garantie au salarié qui postulerait vis-à-vis de son manager, ce qui en dissuade

plus d'un de tenter sa chance. Enfin, les mobilités sont souvent conçues uniquement de façon ascendante ou géographique (parfois, les deux en même temps), mais peu de place est accordée aux mobilités horizontales. C'est souvent « plus de la même chose » au lieu d'ouvrir la possibilité d'essayer autre chose. Or, les jeunes mais aussi les moins jeunes aspirent souvent à vivre plusieurs vies en une, plutôt qu'à exercer toute leur vie le même métier.

Les difficultés à recruter et le souci de fidéliser ont donc amené beaucoup d'entreprises à concevoir la mobilité différemment. Renault, par exemple, privilégie désormais la mobilité interne avec l'objectif d'éviter de perdre des collaborateurs faute de visibilité sur les opportunités disponibles. Le groupe a refondu sa politique de mobilité autour de trois mots-clés : transparence, autonomie, rapidité (voir encadré).



Renault et la mobilité interne : transparence, autonomie et rapidité

La transparence consiste à publier l'ensemble des postes à pourvoir (sauf certains postes clés spécifiques), pour éviter que seuls les salariés disposant d'un bon réseau soient informés des opportunités. Pour ce faire, un site dédié recense désormais l'ensemble des postes dans le monde entier. Une newsletter mensuelle présente également les nouveaux métiers afin d'informer les salariés sur les compétences recherchées et d'élargir leurs perspectives sur les possibilités de mobilité au sein du Groupe.

L'autonomie est favorisée par le fait qu'après deux ans passés au même poste, les salariés peuvent candidater à l'emploi de leur choix et démarrer le processus de recrutement avec leur future équipe sans avoir à obtenir l'accord préalable de leur manager actuel.

Enfin, le préavis de mobilité interne est désormais fixé à trois mois, comme pour une mobilité externe : « *Auparavant, une personne effectuant une mobilité interne pouvait être amenée à patienter de longs mois si son manager ne lui trouvait pas de remplaçant. Désormais, le manager actuel et le futur manager doivent échanger pendant la période de transition afin de s'assurer que la personne rejoindra bien sa nouvelle équipe au bout des trois mois* » (A_Renault).

Développer l'employabilité. Nous avons vu que certaines entreprises préparent leurs salariés à quitter l'entreprise quasiment dès leur recrutement (voir ci-dessus *L'off-boarding*), ce qui paradoxalement les fidélise. Mais favoriser l'employabilité en dehors des murs de l'entreprise n'est pas seulement une tactique de management, c'est surtout une responsabilité de l'employeur face à des mutations sectorielles profondes, à des fermetures de sites et à des réallocations d'actifs.

Confronté au passage à la mobilité électrique, Renault Group a lancé en 2020 le projet Refactory, en transformant le site industriel emblématique de Flins (Yvelines) dont les activités d'assemblage de véhicules neufs (thermiques) devraient s'arrêter en 2024 et dont le destin aurait, sinon, été la fermeture. Cette usine a vocation à devenir un modèle européen dédié à l'économie circulaire pour la mobilité. Cette initiative prend en compte la nécessité de transformer les compétences des effectifs du site (environ 2800 personnes). Fin 2021, 800 collaborateurs de Flins avaient déjà rejoint les activités de la Refactory. Au sein de la Refactory qui comprend plusieurs pôles, un Campus de formation a été ouvert pour renforcer les compétences sur les nouveaux métiers liés à la réparation de véhicules, aux conversions de véhicules utilitaires du thermique à l'électrique, à la collecte et à la seconde vie des batteries, etc. La formation (*soft skills* et technique) est également conçue pour favoriser l'inclusion de personnes sorties du système scolaire, afin de favoriser leur accès à l'emploi. Toutes les personnes passées par le Campus ne travailleront pas forcément à la Refactory, mais elles auront acquis des compétences utiles dans des secteurs en développement comme la réparation, la fabrication 3D de pièces détachées, le recyclage des batteries et des composants, qui correspondent à l'évolution sociétale des métiers et des compétences vers une économie bas carbone.

Martin Richer conclut en soulignant que « *beaucoup d'employeurs axent leur plan de formation sur les postes (former les gens à faire encore mieux ce qu'ils font déjà) plutôt que sur les compétences transversales et donc transférables, qui peuvent aider les salariés à piloter leur parcours professionnel, que ce soit dans l'entreprise ou en dehors de celle-ci* », ce qui est fondamental en cette période de grande mutation et d'incertitude.

Les espaces et les outils de travail

L'expérience collaborateurs ne peut faire abstraction des éléments matériels qui constituent l'environnement de travail, notamment les espaces et les outils de travail. Si les entreprises accordent de plus en plus de soin à ces aspects qui sont autant une vitrine de l'image qu'elles souhaitent renvoyer qu'une marque de respect pour les salariés, il ne faut toutefois pas en surévaluer la portée. Ces éléments ne peuvent être isolés des autres briques de l'expérience collaborateurs, et doivent s'insérer dans une réflexion d'ensemble sur la qualité du travail proposée. Le plus beau des sièges sociaux et le restaurant d'entreprise le mieux achalandé n'auront que peu de poids face à un management toxique ou à l'absence de toute marge de manœuvre dans ses tâches.

Les espaces de travail

Le télétravail a beaucoup changé la donne pour l'immobilier de bureau. Agnès de Rauglaudre et Maxime Renard soulignent ainsi que « *le bureau physique n'est pas mort, mais sa vocation évolue. On ne va plus au bureau pour les mêmes raisons qu'avant le Covid* ». Les dimensions de travail collaboratif, de lien social et de convivialité deviennent prépondérantes, ce qui se traduit par une réorganisation des espaces. Les espaces collaboratifs se multiplient, au détriment des bureaux individuels : les gens ne viennent plus au bureau pour s'installer devant leur ordinateur, ce qu'ils peuvent évidemment faire chez eux.

Cette étape récente de la réflexion consacrée aux aménagements des espaces de travail s'inscrit dans une histoire commencée dans les années 1950¹. Cela fait plus de 70 ans que les entreprises et les aménageurs imaginent des espaces professionnels destinés à faciliter la communication et la collaboration entre les personnes... avec des résultats assez mitigés.

Les bureaux paysagers imaginés par les frères Schnelle n'avaient pas pour objectif d'économiser des mètres carrés mais de réorganiser les espaces en fonction de la circulation des informations et des documents pour répondre aux besoins de l'activité opérationnelle. C'était une petite révolution par rapport aux premiers espaces de travail ouverts, souvent réservés aux *pools* de dactylos, qui étaient conçus pour surveiller que tout le monde travaille. Les bureaux paysagers, eux, ne sont pas conçus pour le contrôle, mais pour faciliter les liens horizontaux et fonctionnels qui correspondent aux besoins du travail.

Toutefois, cette belle idée sera ensuite dévoyée par le concept d'*open space*, guidé par une logique financière d'optimisation des mètres carrés. Les *opens spaces* se révèlent une source de maux continue pour les salariés : bruit ambiant, difficultés de concentration, interruptions fréquentes, hyper-visibilité anxieuse. Au lieu de favoriser la communication directe et la collaboration, ils la font au contraire baisser¹.

De l'*open space*, qui avait au moins le mérite d'accorder au travailleur une place individuelle fixe où il pouvait laisser ses affaires et qu'il pouvait personnaliser avec quelques photos ou plante verte, l'entreprise poursuit le mouvement avec le *flex office* que l'on peut définir comme un *open space* sans place attribuée. Adopté dans les années 1990 par de grands cabinets de conseil dont les collaborateurs passent une grande partie de leur temps chez les clients (un choix qui pouvait donc se justifier pour cette population), ce mode d'aménagement s'étend ensuite à d'autres secteurs et trouve sa consécration avec la baisse du taux d'occupation des locaux liée au développement du télétravail durant la crise sanitaire. Cette évolution va évidemment de pair avec le développement des outils numériques mobiles : le salarié est supposé n'avoir besoin de rien d'autre pour travailler que son ordinateur portable qu'il peut poser n'importe où. Le *flex office* ajoute aux méfaits de l'*open space*

1. Nous nous appuyons tout au long de cette section sur Bouchez, J-P. (2023). *Le travail et ses espaces, le pari du bien-être et de la performance*. De Boeck.

1. Bernstein E., Turban S. (2018). The impact of the "open" workspace on human collaboration. *Philosophical transactions of the royal society B*, vol. 373, p. 1-8.

un sentiment de perte de territorialité et de « dépersonnalisation¹ » complète du salarié. Jean-Pierre Bouchez incite les entreprises à faire une distinction fondamentale « entre la vision spatiale opérée par certains professionnels de l'immobilier, qui pensent encore en termes d'« espace euclidien » exprimé en mètres carrés, formels et neutres ; et celle des collaborateurs, pour lesquels l'espace est nécessairement « habité » par des marqueurs personnels et également associé à des émotions et des événements vécus et partagés, constitutifs de leur identité au travail » (Bouchez, 2023). Le salarié erre désormais dans un hall d'aéroport – que les petits casiers de « consigne » posés latéralement lui remémore – à la recherche de ses collègues tout aussi perdus que lui. Conscientes de ces limites, les entreprises développent des applications numériques permettant de réserver des places et de se retrouver entre collègues, même en dehors de toute réunion. Bouchez (2023) pointe le développement de pratiques de contournement consistant à se réapproprier un espace individuellement ou collectivement de manière clandestine. Il n'est pas rare qu'au bout de quelques mois, tout le monde finisse par s'asseoir à la même place, loin de la « flexibilité » attendue. Le *flex office* se transforme alors en *desk sharing*, une approche complémentaire de l'aménagement d'espace permettant d'attribuer à une même équipe un territoire délimité.

Le développement de toutes ces formules n'a jamais convaincu les salariés : une étude menée en 2020², à la suite de beaucoup d'autres³, confirmait que les bureaux fermés (individuels et partagés) restent considérés comme l'espace de travail idéal pour 61 % des individus, et que le *flex office* arrive tout en bas de l'échelle des préférences.

1. Impossibilité de personnaliser son espace de travail, notamment avec des photos, des bibelots ou des fournitures de bureau. Terme emprunté à Thomsin L. (2005). Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique (cas d'une filiale belge d'une multinationale). *Innovations*, vol. 22, n° 2, p. 99-120.

2. ESSEC (2020). *Mon bureau post-confinement*. Étude de la Chaire Workplace Management menée en ligne auprès de 2643 employés de bureau du 7 au 20 septembre 2020.

3. Voir les enquêtes d'Actineo, observatoire de la qualité de vie au bureau, www.actineo.org

Toutefois, dès lors que les salariés ne viennent plus au bureau pour effectuer un travail individuel qui peut se faire à distance (notamment chez soi), les espaces évoluent encore pour privilégier les salles de réunion, les lieux de rencontre et de convivialité. De petits espaces, parfois qualifiés de « bulles », sont consacrés aux tâches de concentration ou à des échanges confidentiels ponctuels. La diversification des espaces proposés doit permettre à chacun de choisir le meilleur lieu de travail en fonction de l'activité qu'il réalise (coup de fil ou visio, réunion d'équipe ponctuelle ou récurrente, échange bilatéral, moment de convivialité en petits ou grands groupes etc.), ce qui vaut à cette formule le nom d'*activity-based workplace* (voir encadré).



Renault: le réaménagement du siège en activity-based workplace

Le siège social de Renault, jusqu'ici organisé en bureaux individuels, a été entièrement réaménagé en quatre types d'espaces de travail : le Work café est un lieu de détente convivial où les salariés peuvent prendre un café et discuter ensemble, au sein d'une équipe ou entre équipes. Lorsqu'ils souhaitent se concentrer sur une mission individuelle, ils peuvent se rendre à la Library, où ils disposent de postes individuels partagés. La Factory regroupe des espaces de travail destinés aux projets collectifs, lorsque ceux-ci ne nécessitent pas de confidentialité. Dans le cas contraire, les salles de réunions fermées sont plus appropriées. Celles-ci sont équipées pour faciliter les visioconférences avec des collègues en télétravail ou qui se trouvent sur d'autres sites de l'entreprise. Il existe également de minuscules bureaux, appelés des « boquettes », dans lesquels les personnes peuvent s'isoler pour téléphoner. À terme, l'objectif est que les espaces collaboratifs (Work Café, Factory et salles de réunion) soient majoritaires par rapport aux espaces de concentration (Library).

Source : A_Renault.

Pour autant, les travaux de recherche menés sur ces espaces émergents, compilés par Jean-Pierre Bouchez dans son ouvrage (2023), témoignent d'effets toujours aussi mitigés : les salariés apprécient la diversité des espaces mis à leur disposition mais se disent déçus quant aux promesses de collaboration, qui reste peu développée. Les inconvénients déjà constatés dans les *open spaces* (problèmes de concentration, manque d'intimité) et dans les *flex offices* (dépersonnalisation et dé-territorialité) l'emportent souvent sur les avantages.

Les outils numériques de travail¹

Comme le rappelle Michael Valentin, spécialiste de l'excellence industrielle et auteur de plusieurs ouvrages sur la modernisation de l'industrie : « Aujourd'hui, dans beaucoup d'usines, les équipes sont encore condamnées à travailler derrière des "minitels". Celles qui ont commencé à remplacer les "minitels" par des applications agiles, sur des *devices* mobiles, donnent une image beaucoup plus positive d'une industrie tournée vers l'avenir et attirent donc davantage² ». Tous les salariés ne travaillent pas dans le tertiaire et beaucoup d'opérateurs de production n'ont même pas une adresse e-mail d'entreprise sous prétexte qu'ils ne travaillent pas sur des ordinateurs. Renault a décidé d'améliorer cette situation. Désormais, les opérateurs de production disposeront d'une application mobile sur smartphone, leur permettant d'accéder à toutes les informations de l'entreprise, notamment à la plateforme de formation (A_Renault).

On imagine le tertiaire *a priori* mieux équipé, et pourtant !

Quand la crise sanitaire est décrétée en mars 2020 et que tout le monde se retrouve confiné chez soi, c'est la panique ! Ainsi qu'en témoigne un directeur dans un cabinet conseil pourtant spécialisé dans le numérique : « *On était totalement en souffrance. Les plus habiles allaient chercher des solutions alternatives, les moins habiles subissaient les outils imposés par l'entreprise. On est arrivés dans*

la pandémie dans ces conditions-là, il était donc assez difficile de collaborer » (Canivenc et Cahier, 2023c) Ces circonstances exceptionnelles vont produire un vaste « bricolage » généralisé d'outils divers, certains puisés dans la sphère privée et mis au service d'objectifs professionnels, de manière à réussir à maintenir la continuité des activités. Ce n'est que dans une phase ultérieure, en sortie de crise sanitaire, que certains de ces outils seront « officiellement » intégrés et généralisés dans les entreprises, voire remplacés par des espaces numériques de travail intégrés ou *digital workplaces*. L'espace numérique de travail a ainsi acquis, au travers de cette expérience, une importance au moins équivalente à celle des espaces physiques de travail.

Beaucoup d'opérateurs de production n'ont même pas une adresse e-mail d'entreprise sous prétexte qu'ils ne travaillent pas sur des ordinateurs.

La capacité d'une entreprise à répondre aux besoins numériques de ses collaborateurs est positivement corrélée à une plus grande satisfaction de ceux-ci. Selon le *Digital Maturity Report 2023* de DocuSign¹, 43 % des personnes interrogées dans des organisations à faible maturité numérique envisagent de quitter leur poste dans les 12 prochains mois, contre 29 % des personnes interrogées dans des organisations à très haute maturité numérique. Il ne suffit cependant pas qu'une entreprise installe des outils numériques pour témoigner d'une « maturité numérique² ».

1. Cette section est un bref résumé de l'ouvrage *Numérique collaboratif et organisation du travail, au-delà des promesses* (Canivenc et Cahier, 2023c) auquel nous renvoyons.

2. Valentin, M. (2023), *La méthode Elon : les 20 tactiques pour métamorphoser un mammoth en licorne*, Dunod.

1. DocuSign / Sapio Research, *Digital Maturity Report 2023*. Enquête menée par sondage en ligne auprès de 1800 dirigeants d'entreprise au Royaume-Uni, France et Allemagne en avril 2023.

2. La maturité numérique est définie dans ce rapport comme la capacité d'une entreprise d'ajouter de la valeur grâce à des outils ou des processus numériques.

La dernière vague d'outils numériques collaboratifs représente un bon exemple de cet écart. Ces outils qui recouvrent une grande diversité de fonctionnalités (visioconférence, messageries d'échanges d'informations, plateformes de stockage et de partage de documents, outils d'animation de réunion, logiciels de gestion de projet, etc.) sont présentés par les fournisseurs de solutions comme capables de rendre les organisations plus agiles et fluides, en abolissant les contraintes de temps et d'espace, et en favorisant la collaboration, la créativité et la performance de leurs membres. La réalité se révèle pour le moment assez éloignée de ces promesses.

La plupart de ces outils se sont surajoutés à ceux qui préexistaient engendrant un véritable millefeuille¹ de canaux de communication et une intensification de leurs usages (e-mail, messageries instantanées, nouvelle génération de messageries de type Teams ou Slack, drives, réseau social d'entreprise, etc.) dans lesquels tout le monde finit par être perdu.

Les usages non régulés de ces outils sont actuellement à l'origine d'inefficiences et d'un mal-être grandissant qui alimentent directement le sentiment d'intensification du travail.

Les effets du millefeuille n'ont pas tardé à se faire sentir : chaos informationnel, hyperconnexion, surcharge cognitive, fragmentation de l'activité de travail... Les usages non régulés de ces outils sont actuellement à l'origine d'inefficiences et d'un mal-être grandissant qui alimentent directement le sentiment d'intensification

du travail. Même Microsoft alerte les entreprises sur l'épuisement numérique des salariés¹.

Ces outils peuvent pourtant avoir de nombreux effets bénéfiques sur l'organisation du travail et l'expérience collaborateurs : transparence informationnelle favorisant l'autonomie d'action des travailleurs tout comme l'entraide, en amoindrissant la distance avec la hiérarchie et les collègues ; possibilité de travailler hors site et de matière asynchrone favorisant ainsi l'autonomie organisationnelle ; gains de temps et d'efficacité quand les fonctionnalités de ces outils sont bien maîtrisées et les usages, partagés – ce qui est rarement le cas. Ils peuvent donc répondre aux attentes des collaborateurs, mais force est de constater que ces effets bénéfiques ne se déploient ni spontanément ni systématiquement.

Leurs effets positifs sur le travail ne peuvent advenir qu'au travers d'une régulation multi-scalaire des usages, à la fois individuelle, managériale, collective et institutionnelle, à laquelle les directions doivent veiller, sans forcément y interférer. Il s'agira bien souvent de recenser, au plus près des besoins opérationnels d'une équipe donnée et en concertation, tous les outils utilisés pour effectuer les différentes activités récurrentes (intégrer une nouvelle recrue, se former, organiser et animer une réunion collective ou un feedback individuel, prendre une décision, etc.), de manière à choisir quels seront les « meilleurs » outils pour tel ou tel cas d'usage en fonction des caractéristiques de l'activité : « *Les modes de fonctionnement se définissent avec les personnes qui les mettent en œuvre, qui les vivent* », souligne une consultante spécialisée dans le numérique collaboratif (Canivenc, Cahier, 2023c).

L'ensemble de ces constats relativise l'idée selon laquelle l'adoption généralisée des outils numériques déboucherait mécaniquement sur une amélioration de l'expérience collaborateurs, de la qualité de vie au travail ou encore de l'efficacité organisationnelle.

* * *

1. Kalika, M., Boukef-Charki, N., & Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 2007/3, n° 172, p. 117-129 ; Boukef, N., & Charki, M. H. (2019). The Millefeuille theory revisited. *New theoretical lenses to understand the Millefeuille effect. Systèmes d'information & management*, n°2, vol. 24, p. 47-83

1. Microsoft (2022). Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? Work Trend Index Annual Report. Rapport basé sur une enquête menée entre juillet et août 2022 auprès de 20 000 personnes dans 11 pays et sur une analyse de milliards de signaux de productivité sur Microsoft 365 et LinkedIn.

Les idées et pistes d'action abordées aux chapitres 4 et 5 sont loin d'épuiser le sujet de l'expérience collaborateurs et de l'attractivité des entreprises. Elles soulignent cependant l'importance d'aborder ces sujets de manière systémique, en se méfiant des démarches de façade et du marketing « employeur » simpliste, qui ne convainquent plus les travailleurs. L'attention que prêtera une entreprise i) à son impact social et sociétal, ii) au sens du travail dans la triple conception exposée dans cet ouvrage, iii) à l'expérience collaborateurs, notamment à l'organisation du travail et à la culture managériale, est susceptible de lui construire un avantage comparatif unique dans un écosystème donné. En définitive, s'intéresser aux « vrais » gens dans leur diversité, plutôt qu'à un travailleur fictif fantasmé et quantifié, pourrait représenter une innovation difficile à copier et à imiter, car chaque entreprise le fera à sa manière.

Laissons le mot de la fin à Laurent Bizien, le directeur de Martin Technologies, une PME de 100 salariés à Huillé-Lézigné dans le Maine-et-Loire, qui a investi depuis 2017 dans une transformation managériale et organisationnelle durable faisant la part belle à l'autonomie des salariés : *« Il y a une nette amélioration de la performance économique, ça, c'est évident. Mais un autre facteur est très important pour nous. On est situé à 25 kilomètres d'Angers, en pleine campagne. Autant vous dire que, pendant longtemps, pour recruter, ça a été compliqué. Aujourd'hui, on n'a plus aucun problème de recrutement¹ »*. CQFD.

1. Entretien du 11 septembre 2020 avec Laurent Bizien, Martin Technologies, conduit par François Pellerin, chercheur associé à la chaire FIT². Compte-rendu non publié.

CONCLUSION

S'intéresser aux attentes des jeunes et les écouter avec intérêt, sans pour autant les « assigner à résidence » dans des stéréotypes générationnels, peut nous inspirer pour dessiner le futur du travail. Les revendications qu'ils partagent avec leurs aînés viennent remettre en question le *statu quo* qui règne encore dans trop d'entreprises françaises, à l'encontre des aspirations légitimes de tous les salariés. Ces revendications souvent anciennes ont été brusquement mises en lumière par le renversement du marché du travail. Cette secousse est salutaire, parce qu'elle amène les entreprises à s'adapter à un monde qui évolue de plus en plus rapidement.

De ces demandes des salariés de tout âge se dégagent quelques mots-clés qui pourront guider les entreprises dans l'évolution de leurs pratiques managériales, organisationnelles, RH et de gouvernance.

SINCÉRITÉ ET AUTHENTICITÉ

Que ce soit en matière de RSE ou d'expérience collaborateurs, les jeunes comme les moins jeunes sont en recherche d'authenticité. Un affichage « marketing » ne suffit plus. Pire : la dissonance entre discours et pratiques nourrit la défiance et le désengagement des salariés que l'on cherche à attirer et retenir. La sincérité des démarches se mesure désormais aux actes concrets que les entreprises engagent pour répondre aux enjeux sociaux et environnementaux, et pour améliorer les conditions de travail.

Ainsi, les démarches de RSE et les réflexions sur la mission d'entreprise entraînent des transformations substantielles touchant non seulement la stratégie, mais aussi le contenu et l'organisation du travail, afin de permettre à chacun, dans son métier, dans sa fonction,

d'agir au quotidien dans le sens d'un plus grand respect des personnes et de la planète. De même, la construction d'une attractivité d'employeur forte passe par une réflexion sincère sur l'expérience vécue par les salariés pour détecter les principaux irritants et y apporter des solutions.

Ces deux démarches ne pourront être ressenties comme pertinentes par les intéressés que s'ils y sont activement associés. Elles gagneront également à impliquer les IRP. Elles irrigueront alors l'ensemble de l'organisation, et produiront des effets tangibles. Les deux approches (RSE et QVTC), en pratique trop souvent séparées, sont à considérer ensemble : elles se nourrissent mutuellement pour redonner du sens au travail, dans toutes ses dimensions (utilité sociale, éthique professionnelle, développement personnel et professionnel).

RÉCIPROCITÉ, RESPECT ET RECONNAISSANCE

Si la métaphore de la pyramide a laissé place à la figure du « réseau » pour décrire les organisations sociales, il est nécessaire d'en tirer les conséquences. Les relations entre entreprises et employés ne peuvent plus se concevoir de manière unilatérale mais réciproque. En atteste l'évolution du processus de recrutement dans lequel c'est autant l'employeur qui sélectionne le candidat que ce dernier qui choisit son employeur. Les salariés sont prêts à s'engager pour les entreprises qui s'engagent avec eux et pour eux !

Dans une logique de don/contre-don, ils sont disposés à « donner » s'ils « reçoivent ». Cet engagement réciproque commence avec le respect et la reconnaissance qu'on leur accorde : de bonnes conditions de travail, un salaire jugé juste et décent au regard des efforts engagés et du contexte économique, une évolution professionnelle au service de leur employabilité au sein de l'entreprise comme en dehors, une écoute attentive de leurs aspirations tant professionnelles que personnelles, mais aussi des idées et projets qu'ils veulent mettre au service de l'entreprise.

FLEXIBILITÉ, PERSONNALISATION ET ÉQUITÉ

Nouveau maître-mot des revendications en éclosion, la flexibilité est encore trop souvent limitée au télétravail, auquel nombre de salariés ne peuvent prétendre du fait de la nature de leur activité.

Cette aspiration va cependant plus loin que la simple liberté de choisir le lieu où l'on travaille : elle concerne aussi la possibilité de reprendre la maîtrise de son temps de travail... et de vie. L'aspiration à la flexibilité peut aussi concerner les statuts d'emploi (slashers, intrapreneurs, etc.)

Proposer des formules souples, capables de s'adapter aux situations individuelles tout en respectant les impératifs opérationnels – loin des recettes rigides du type « 2 jours de télétravail par semaine » ou « semaine de 4 jours » –, représente un véritable défi. Une logique de gestion des ressources humaines capable de prendre en compte les individualités ne peut cependant reposer sur une approche générationnelle – conceptuellement fragile – qui risque de « ghettoïser » les jeunes comme les seniors, en les privant de la nécessaire confrontation à l'altérité. Les organisations auront intérêt à mixer les profils et à s'appuyer sur tous les âges.

Il s'agit finalement de passer d'une approche égalitaire et massive à une approche personnalisée fondée sur l'équité des situations et des parcours, sans jamais sacrifier le collectif. Un vrai travail d'équilibriste !

LE MANAGER: INCARNATION DE CES NOUVEAUX PRINCIPES

Dans le cours de ces évolutions, le manager devient plus nécessaire que jamais, mais son rôle est transformé. Il soutient l'autonomisation des personnes (particulièrement des plus jeunes, en allant au-delà des stéréotypes et préjugés qui leur collent à la peau), rappelle le sens de l'action, assure une organisation du travail fluide et trouve les ressources nécessaires. Son mantra n'est plus de « donner des ordres » mais de « prendre soin » de ses collaborateurs, en se montrant disponible pour les écouter, les inspirer et les aider. Autonomiser ne veut jamais dire abandonner ou laisser les personnes se débrouiller.

Ce management par le « *care* » peut redonner ses lettres de noblesse à une fonction dont les représentants se sentent aujourd'hui souvent malmenés. Le manager aussi a besoin de retrouver du sens à son travail. Mais tout ne dépend pas que de lui et de ses comportements. La complexification de son rôle nécessite de revoir ses objectifs et priorités, d'alléger les processus bureaucratiques et les réunions. Cette transformation drastique dépend des managers des managers et nécessite un soutien continu.

Si l'année 2022 a été celle où une grande préoccupation a été accordée à la Génération Z, l'année 2023, avec le report légal de l'âge de la retraite et la contestation qu'il a provoquée, a été propice à ouvrir la réflexion sur une autre cible d'âge : les seniors. Comment rompre avec les mauvaises habitudes prises pendant des décennies par les entreprises de se « débarrasser » de leurs seniors ? Comment tirer parti de leur expérience, tout en prenant en compte la lassitude que des carrières longues peuvent provoquer ? Quels dispositifs mettre en place ? C'est le second chantier sur le thème des âges que la chaire FIT² se propose maintenant d'ouvrir.

BIBLIOGRAPHIE

AUDITIONS ORGANISÉES PAR LA CHAIRE FIT²

Séminaire « Attentes des jeunes et réponses des entreprises »

Audition de Thomas Coutrot (ex-DARES, IRES) du 5 septembre 2022. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/02/CR-T.Coutrot_05.09.22.pdf

Audition de Martin Richer (Management & RSE, Terra Nova) du 3 octobre 2022. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2022/12/FIT2_Jeunes-et-valeur-travail_CR-Richer_03.10.22.pdf

Audition d'Agnès de Rauglaudre (ex-MACIF) et Maxime Renard (PwC) du 14 novembre 2022. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/01/FIT2_Jeunes-et-valeur-travail_CR-Rauglaudre-Renard_14.11.22.pdf

Audition d'Eric d'Engenières (ex-Ticket for Change) du 5 décembre 2022. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/01/Engenieres-CR_Final.pdf

Audition de Kevin Bouchared (Ubisoft) du 9 janvier 2023. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/02/Bouchareb-CR_Final.pdf

Audition de Sarah Bremond et Xinwen Zhang (Renault) du 30 janvier 2023. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/04/Bremond-Zhang-CR_Final.pdf

Audition de Stéphane Distinguin (Fabernovel) du 13 mars 2023. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/05/Distinguin-CR_final.pdf

Audition de Claire de Colombel, Caroline Dalqué-Marty, Clarisse Maire (Kéa) du 15 mai 2023. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/06/KEA-CR_final.pdf

Autres séminaires

Séminaire fermé réunissant des managers de Michelin, Renault et Orange, 20 janvier 2022. Compte-rendu non public.

Audition de Jean-Michel Frixon et Jean-Christophe Guérin (Michelin) dans le cadre du séminaire « Autonomie et Responsabilité dans les Organisations » du 31 mai 2023. https://www.chairefit2.org/wp-content/uploads/2023/08/CR-Frixon_final.pdf

AUDITIONS D'AUTRES INSTITUTIONS

Entretiens menés par l'INRS dans le cadre du chantier de prospective « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité au travail »

Entretien avec Pascal Ughetto, 31 janvier 2023

Entretien avec François Dupuy, 9 février 2023

Entretien avec Laetita Vitaud, 8 mars 2023

Séminaires de l'École de Paris du Management

Serre, B. (2021). « Après la raison d'être, la raison de venir ? », 10 décembre 2021. <https://www.ecole.org/fr/seance/1485-apres-la-raison-detre-la-raison-de-venir>

Tronchon, J. (2022). « La RSE chez L'Oréal : une transformation qui n'a rien de cosmétique ! », 10 juin 2022. <https://www.ecole.org/fr/seance/1520-la-rse-chez-loreal-une-transformation-qui-na-rien-de-cosmetique>.

Maxant, O., Graas, R., Carette, J. (2022). « Engager les jeunes générations dans la transformation d'un grand groupe », 12 septembre 2022. <https://www.ecole.org/fr/seance/1522-engager-les-jeunes-generations-dans-la-transformation-dun-grand-groupe>

ÉTUDES, RAPPORTS, ENQUÊTES

ADEME / Brisepierre, G., Demoures, M. (2023). La mobilisation écologique des salariés, Panorama des dispositifs de mobilisation en entreprise. Rapport intermédiaire du projet #ECOTAF, février 2023.

ADP Research Institute (2020). Workforce View 2020. Rapport basé sur une enquête menée auprès de 32 442 travailleurs salariés dans 17 pays, dont 1 920 en France, entre le 29 octobre 2019 et le 6 janvier 2020. <https://www.fr.adp.com/ressources/documentations/articles/t-rapport-workforce-view-2020.aspx>

ADP Research Institute (2022). People at work 2022: a global workplace review. Rapport basé sur une enquête menée en novembre 2021 auprès de 32 924 actifs dans 17 pays en novembre 2021, dont 1 951 en France, https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2022/04/PaW_Global_2022_GLB_US-310322_MA.pdf

ADP Research Institute (2023). People at Work 2023: a global workforce view. Rapport basé sur une enquête menée auprès de 32 612 travailleurs salariés dans 17 pays, dont la France, entre le 28 octobre et le 28 novembre 2022. <https://www.adpri.org/wp-content/uploads/2023/04/People-at-Work-2023-A-Global-Workforce-View-1.pdf>

ANACT (2023). Transition écologique et conditions de travail : les résultats de la consultation de l'Anact, 16 juin 2023. Consultation organisée du 2 au 21 mai auprès de 1396 personnes. <https://www.anact.fr/consultation-sqvct>

ANACT / ARACT (2021). Installer le télétravail dans la durée : analyse d'accords télétravail et recommandations pour l'action, novembre 2021.

ANACT / Opinion Way (2022). Les actifs et le sens du travail, juin 2022. Enquête menée du 13 au 20 mai 2022 auprès de 1034 actifs en poste ou en recherche d'emploi.

Asana / GWI (2021). L'Anatomie du travail – rapport spécial : le leadership face aux besoins de la génération Z. Enquête menée en septembre 2021 auprès de 10 624 travailleurs en Allemagne, en Australie, aux États-Unis, en France, au Japon, au Royaume-Uni et à Singapour. https://resources.asana.com/france-gen-z-anatomy-of-work-report-2022.html?utm_source=bdm&utm_medium=paid&utm_campaign=genz

Axa (2023). Datascope, l'observatoire de l'absentéisme, 4^e édition, bilan 2022 et projections 2023, mars 2023. <https://www.axa-assurancescollectives.fr/barometre-absenteisme-prevention/>

Banque de France (2023). À quelles difficultés de recrutement les entreprises françaises sont-elles confrontées ? Bulletin de la Banque de France 25/4, mars-avril 2023. https://publications.banque-france.fr/sites/default/files/medias/documents/bdf245-4_difficultes-de-recrutement_web.pdf

Cegos (2021). RSE : Mobiliser les équipes et développer les compétences pour passer à l'action, mai 2021. Enquête auprès de 1000 collaborateurs et 204 Directeurs ou Responsables de la RSE issus d'entreprises privées et publiques.

Centre d'analyse stratégique (2009). Le développement du télétravail dans la société numérique de demain. 15 novembre 2009. <https://www.vie-publique.fr/rapport/30809-le-developpement-du-teletravail-dans-la-societe-numerique-de-demain>

Challenges / Harris Interactive (2021). Le cœur des Français. Enquête portant sur 10 000 Français âgés de 18 ans et plus, réalisée du 19 au 26 juillet 2021.

DARES (2022). Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire ? *Dares Analyses*, n°57, 23 novembre 2022.

DARES / Barry, V. (2023). Dans quels secteurs les démissions de CDI augmentent-elles le plus ? 3 avril 2023. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/dans-quels-secteurs-les-demissions-de-cdi-augmentent-elles-le-plus>

DARES / Beatriz, M. (2023). Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ? *Dares Analyses*, n°17, mars 2023. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/quels-facteurs-influencent-la-capacite-des-salaries-faire-le-meme-travail-jusqua-la-retraite>

DARES / Bour, R., Fabre, M., Brembilla, L. (2023). Davantage de salariés ont changé d'entreprise en 2022, 29 juin 2023. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/davantage-de-salaries-ont-change-dentreprise-en-2022-quavant-la-crise-sanitaire>

DARES / Coutrot, T. (2022). Quelles sont les conditions de travail qui contribuent le plus aux difficultés de recrutement dans le secteur privé ? *Dares Analyses*, n°26, juin 2022. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/fe7d31368763abaea3849f80e35fb/Dares-Analyses_Difficultes-de-recrutement-liees-aux-conditions-de-travail.pdf

DARES / Hallépée, S., Mauroux, A. (2019). Quels sont les salariés concernés par le télétravail ? *Dares Analyses*, n°51, novembre 2019. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/dares_analyses_salaries_teletravail.pdf

DARES / Labau, F., Lagouge, A (2023). Quel impact de la hausse de l'alternance depuis 2019 sur la productivité moyenne du travail ? *Dares Focus*, n°5, 26 janvier 2023.

DARES / Lagouge, A., Ramajo, I., Barry, V. (2022). La France vit-elle une "Grande démission" ? 11 octobre 2022. <https://dares.travail-emploi.gouv.fr/publication/la-france-vit-elle-une-grande-demission>

DocuSign / Sapio Research (2023). Digital Maturity Report 2023. Enquête menée par sondage en ligne auprès de 1800 dirigeants d'entreprise au Royaume-Uni, France et Allemagne en avril 2023. https://assets.ctfassets.net/3fcisxc3a6xz/67bXPfLule9gA9uKTQu7W0/675702346139696381d9ccf24cd918ec/2023_DS_Digital_Maturity_Report_FR.pdf

ESSEC (2020). Mon bureau post-confinement. Étude de la Chaire Workplace Management menée en ligne auprès de 2 643 employés de bureau du 7 au 20 septembre 2020.

Eurofound (2023). European Working Conditions Telephone Survey 2021 - Data visualisation. 27 février 2023. <https://www.eurofound.europa.eu/data/european-working-conditions-telephone-survey-2021-data-visualisation>

Fondation Jean-Jaurès / Fourquet, J., Peltier, J. (2022). Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces. 11 novembre 2022. <https://www.jean-jaures.org/publication/grosse-fatigue-et-epidemie-de-flemme-quand-une-partie-des-francais-a-mis-les-pouces/>

Fondation Jean-Jaurès / MACIF / BVA (2021). Les jeunes et l'entreprise. Enquête menée du 5 au 15 novembre 2021 auprès de 1 000 Français âgés de 18 à 24 ans. <https://www.jean-jaures.org/publication/les-jeunes-et-lentreprise/>

France Stratégie, Plateforme RSE (2022). Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants, février 2022.

Freelance.com / Ifop (2022). Baromètre Les cadres du privé et les nouvelles formes de travail - Vague 5, décembre 2022.

GTNum4 / Le Bervet, S., Plantard, P. (2020). Pratiques et usages numériques des jeunes : recension des recherches scientifiques anglophones et francophones. Réseau Canopé. https://www.reseau-canope.fr/fileadmin/user_upload/Projets/agence_des_usages/GTnum4_EtatArt_bon_pour_publication.pdf

Ifo / EconPol Europe (2023). Working from home around the globe: 2023 Report. <https://wfhresearch.com/wp-content/uploads/2023/06/GSWA-2023.pdf>

INSEE (2019). France, portrait social, édition 2019, 19 novembre 2019. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4238409?sommaire=4238781#-consulter>

INSEE (2023a). Activité selon le sexe et l'âge, données annuelles de 1975 à 2022, 21 mars 2023. https://www.insee.fr/fr/statistiques/2489758#-figure1_radio4

INSEE (2023b). L'essentiel sur... le chômage, chiffres-clés, 11 août 2023. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4805248#graphique-chomage-g1-fr>

INSEE (2023c). Une photographie du marché du travail en 2022, *Insee Première*, n°1941, 21 mars 2023. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/6966932>

INSEE / Filatriau O. (2011). Projections à l'horizon 2060 : des actifs plus nombreux et plus âgés, *Insee Première*, n°1345, 22 avril 2011. <https://www.insee.fr/fr/statistiques/1281165>

INSEE / Legleye, S., Nougaret, A., Viard-Guillot, L. (2022). 94 % des 15-29 ans ont un smartphone en 2021, *Insee Focus*, n°259, 24 janvier 2022.

Institut de l'entreprise / Elabe (2023). 3^{ème} vague du Baromètre sur la relation des Français à l'entreprise, en partenariat avec Malakoff Humanis et Veolia, auprès d'un échantillon de 1 320 Français dont 769 salariés. L'enquête a été complétée par un volet qualitatif donnant la parole à 11 dirigeants de grandes entreprises issus de secteurs et de modèles économiques diversifiés. <https://www.institut-entreprise.fr/publications/face-aux-crisis-les-francais-comptent-sur-lentreprise>

Institut Montaigne (2023). Les Français au travail : dépasser les idées reçues. Enquête menée auprès de 5 001 actifs en emploi, février 2023. <https://www.institutmontaigne.org/publications/les-francais-au-travail-depasser-les-idees-recues>

Institut Montaigne / Harris Interactive (2022). Une jeunesse plurielle. Enquête menée en septembre 2021 auprès de 8 000 Français âgés de 18 à 24 ans, de 1000 Français âgés de 46 à 56 ans et de 1000 Français âgés de 66 à 76 ans. <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/une-jeunesse-plurielle-enquete-aupres-des-18-24-ans-rapport.pdf>

Malakoff Humanis (2022). Baromètre Télétravail et Organisations hybrides 2022.

Mazars / Opinion Way (2019). Future of Work, quelles attentes de la génération Z pour l'entreprise de demain ? Enquête menée auprès de 1019 jeunes âgés de 15 à 24 ans (Z) et de 983 jeunes de 25 à 34 ans (Y), du 18 décembre 2018 au 8 janvier 2019. <https://www.mazars.fr/Accueil/Insights/Publications-et-evenements/Etudes/FUTURE-OF-WORK-quelles-attentes-de-la-Gen-Z>

Médiamétrie (2021). Les jeunes, toujours plus accros à leur smartphone, 24 novembre 2021. <https://www.mediametrie.fr/fr/les-jeunes-toujours-plus-accros-leur-smartphone>

Médias en Seine / Ipsos-Sopra Steria (2022). Le rapport des jeunes à l'information. Enquête menée sur un échantillon de 1000 jeunes de 16-30 ans représentatif de la population française, interrogés par Internet du 10 au 15 novembre 2022.

Microsoft (2022). Hybrid Work Is Just Work. Are We Doing It Wrong? Work Trend Index Annual Report. Rapport basé sur une enquête menée entre juillet et août 2022 auprès de 20 000 personnes dans 11 pays et sur une analyse de milliards de signaux sur Microsoft 365 et LinkedIn.

Mines Saint-Etienne / Opinion Way (2023). Les jeunes et l'intégration des enjeux environnementaux par les établissements d'enseignement supérieur, juillet 2023. Enquête réalisée du 9 au 19 juin 2023 sur un échantillon de 613 personnes représentatif des étudiants français du supérieur.

Observatoire des entreprises à mission (2022). Portrait des sociétés à mission 2022. <https://www.observatoiredessocietesamission.com/wp-content/uploads/2023/03/barometre-societes-a-mission-6.pdf>

Observatoire des inégalités (2021a). De moins en moins de jeunes sans diplôme, 16 avril 2021. <https://www.inegalites.fr/De-moins-en-moins-de-jeunes-sans-diplome>

Observatoire des inégalités (2021b). Revenus : les jeunes à la traîne, 19 août 2021. <https://www.inegalites.fr/Revenus-selon-l-age>

Observatoire des inégalités (2023). L'évolution de la précarité de l'emploi selon l'âge et le sexe, 1^{er} juin 2023. http://www.inegalites.fr/spip.php?page=article&id_article=1615

OCDE (2015). Connectés pour apprendre ? Les élèves et les nouvelles technologies. <https://www.oecd.org/fr/education/scolaire/Connectes-pour-apprendre-les-eleves-et-les-nouvelles-technologies-principaux-resultats.pdf>

Pôle Emploi (2022). Enquête Besoins en Main-d'œuvre 2022. <https://statistiques.pole-emploi.org/bmo/geo?le=0&na=0&pp=2022&ss=1>

Projet Sens / Barfety J.-B. (2023). Du sens à l'ouvrage : comprendre les nouvelles aspirations dans le travail, 22 juin 2023. https://uploads-ssl.webflow.com/648c11eced3e283e40130f1b/6493f75de6967eb6adf8a78c_Du%20sens%20a%CC%80%20l%27ouvrage.pdf

PwC (2023). Global Workforce Hopes and Fears Survey 2023. 53 912 collaborateurs interrogés dans 46 territoires, dont 2 142 en France.

Randstad (2023). Workmonitor. Rapport basé sur une enquête menée auprès de 35 000 travailleurs dans 34 pays en octobre 2022.

Santé Publique France / Melchior, M., van der Waerden, J., Galéra C., Davaisse-Paturet C., Vuillermoz C., Rouquette A. (2022). L'impact de la pandémie Covid19 sur la santé mentale des Français, *La Santé en action*, n° 461, septembre 2022, p. 12-15. <https://www.santepubliquefrance.fr/maladies-et-traumatismes/sante-mentale/depression-et-anxiete/documents/article/l-impact-de-la-pandemie-covid-19-sur-la-sante-mentale-des-francais>

Slack / Opinion Way (2022). Les actifs et les conditions de travail flexibles. Enquête menée en octobre 2021 auprès de 1075 actifs. <https://www.opinion-way.com/fr/component/edocman/opinionway-pour-slack-les-actifs-et-les-conditions-de-travail-flexibles-novembre-2022/viewdocument/3024.html?Itemid=0>

Sodexo / CGI (2022). Travail hybride : que veulent les jeunes talents ? Enquête réalisée par Sprint Junior Entreprise (Télécom SudParis et Institut Mines-Télécom Business School) du 15 janvier au 15 mars 2022 auprès d'étudiants et de jeunes actifs à Télécom SudParis, Institut Mines Télécom Business School, Arts et Métiers, IESEG et SciencesPo Paris. <https://www.cgi.com/france/fr-fr/etude-de-cas/enquete-travail-hybride-jeunes-talents>

Walters People (2020). Jeunes diplômés et crise Covid-19, août 2020.

ARTICLES DE PRESSE, BLOGS ET AUTRES MÉDIAS

BFM TV / Bulant, J. (2023). "Ce n'est pas la vie que je veux" : pourquoi le CDI n'est plus le Graal de la génération Z, 29 mai 2023. https://www.bfmtv.com/economie/emploi/ce-n-est-pas-la-vie-que-je-veux-pourquoi-le-cdi-n-est-plus-le-graal-de-la-generation-z_AN-202305290027.html

BFM TV / Chicheportiche O. (2023). Entre la génération Z et leurs aînés, une certaine incompréhension en entreprise, 30 juin 2023. https://www.bfmtv.com/economie/entreprises/entre-la-generation-z-et-leurs-aines-une-certaine-incomprehension-en-entreprise_AV-202306300622.html

Cadremploi (2022). Les employeurs qui disent non au télétravail sont-ils *has been* ? 25 avril 2022. <https://www.cadremploi.fr/editorial/actualites/actu-emploi/teletravail-que-penser-des-entreprises-qui-refusent-le-travail-a-distance>

CNRS Le Journal / Cailloche L. (2023). Entretien avec Dominique Méda : “Les conditions de travail se dégradent depuis les années 1990”, 23 mai 2023. <https://lejournal.cnrs.fr/articles/les-conditions-de-travail-se-degradent-depuis-les-annees-1990>

Courrier Cadres (2023). Comment trouver le bon équilibre entre individualités et collectif au travail ? 1^{er} février 2023.

Courrier de l'Unesco / Sue Bennett (2021). Les jeunes, tous virtuoses du numérique, 2021-2, <https://fr.unesco.org/courier/2021-2/jeunes-tous-virtuoses-du-numerique>

Entreprise et Carrières / Richer, M. Nos jeunes sont-ils gagnés par la flemme ? n°1609 du 30 janvier 2023 au 5 février 2023 ; Les jeunes au travail : comment bifurquer ? n°1578 du 30 mai au 5 juin 2022 ; Ce que veulent nos jeunes, n°1543 du 27 septembre au 3 octobre 2021 ; Ce que la COVID inflige à la jeunesse : la triple peine, n°1487-1488 du 29 juin au 5 juillet 2020 ; Qui a peur des « sustainable natives » ?, n°1445 du 9 au 15 septembre 2019 .

Fortune / Berger C. (2022). Google's former HR chief says your boss wants to boil you slowly like a frog to get you back in the office, and it will be terrible for morale and productivity, April 4, 2022.

La “honte technologique” frappe plus les jeunes que leurs collègues plus âgés, 19 décembre 2022. <https://emploi.developpez.com/actu/339530/La-honte-technologique-frappe-plus-les-jeunes-que-leurs-collegues-plus-ages-lorsqu-ils-rencontrent-des-problemes-informatiques/>

La Grande Conversation / Richer, M., Pech, T. (2023). Soutenabilité du travail et opportunités d'emploi : la position singulière de la France en Europe, 31 mai 2023. <https://www.lagrandeconversation.com/societe/soutenabilite-du-travail-et-opportunités-demploi-la-position-singuliere-de-la-france-en-europe/>

La Vie des idées / Guénard, F. (2023). « Entretien avec Dominique Méda : “Le travail est devenu insoutenable” », 16 juin 2023. <https://laviedesidees.fr/Le-travail-est-devenu-insoutenable>

Le Monde (2022). Plus de 40 000 postes d'enseignants non pourvus aux concours en 2022, 7 juillet 2022.

Le Monde (2023). Ces “salariés boomerangs” qui retournent dans leur ancienne entreprise, 22 mai 2023. https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2023/05/22/ces-salaries-boomerangs-qui-retournent-dans-leur-ancienne-entreprise_6174278_4497916.html

Le Monde / Dupas-Amory, T. (2022). Emploi : « grande démission » ou « grande rétention » ? 10 juin 2022.

Le Monde / Erhel, C. *et al.* (2023). La qualité de l'emploi et du travail en comparaison européenne : une contre-performance française ? 29 mai 2023. https://www.lemonde.fr/emploi/article/2023/05/29/la-qualite-de-l-emploi-et-du-travail-en-comparaison-europeenne-une-contre-performance-francaise_6175274_1698637.html

Le Monde / Lallement, M. (2023). Les certitudes techno-libérales et technocratiques ont enfanté bien des troubles actuels dans le monde du travail, 12 mai 2023. https://www.lemonde.fr/idees/article/2023/05/12/les-certitudes-liberales-et-technocratiques-ont-enfante-bien-des-troubles-actuels-dans-le-monde-du-travail_6173077_3232.html

Les Echos (2018). Stop au jeunisme forcené en entreprise ! 16 mai 2018. <https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/stop-au-jeunisme-forcene-en-entreprise-1245651>

Les Echos (2022). Salariés aidants : les entreprises passent à l'action, 6 octobre 2022.

Les Echos (2023). La barre du demi-million de ruptures conventionnelles sur un an a été franchie, 3 août 2023. [https://www.lesechos.fr/economie-france/social/la-barre-du-demi-million-de-ruptures-conventionnelles-sur-un-an-a-ete-franchie-1967936#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=nl_lec_18h&utm_content=20230803&xtor=EPR-5020-\[20230803](https://www.lesechos.fr/economie-france/social/la-barre-du-demi-million-de-ruptures-conventionnelles-sur-un-an-a-ete-franchie-1967936#utm_source=newsletter&utm_medium=email&utm_campaign=nl_lec_18h&utm_content=20230803&xtor=EPR-5020-[20230803)

Les Echos (2023). Les moins de 30 ans travaillent davantage en France, 31 juillet 2023.

Les Echos / Godeluck, S. (2023). Aux États-Unis, le télétravail est parti pour durer, 17 août 2023. <https://www.lesechos.fr/monde/etats-unis/aux-etats-unis-le-teletravail-est-parti-pour-durer-1970520>

Les Echos / Landrieu, V. (2023). Pourquoi le télétravail ne prospère pas davantage dans les PME, 15 juin 2023.

Les Echos / Vialatte, H. (2023). Ces PME qui font machine arrière, 15 juin 2023.

Management & RSE / Richer, M. (2021). Autonomie au travail : la France a tout faux, 27 juillet 2021. <https://management-rse.com/autonomie-travail-france-a-faux>

Management & RSE / Richer, M. (2022). 5 conseils pour des entretiens d'évaluation socialement responsables, 15 février 2022. <https://management-rse.com/video-5-conseils-pour-des-entretiens-devaluation-socialement-responsables/>

Management & RSE / Richer, M. (2022). Les jeunes et l'entreprise : *Lost in transition*, 11 juillet 2022.

Metis Europe / Dayant, J.-L. (2022). Insertion des jeunes : embellie passagère ou vrai tournant ? Interview de Thomas Couppié et Elsa Personnaz, en charge au Céreq des enquêtes *Génération*, 4 juillet 2022. <https://www.metiseurope.eu/2022/07/04/insertion-des-jeunes-embellie-passagere-ou-vrai-tournant%e2%80%89/>

Metis Europe / Richer, M (2022). Les jeunes, le travail et l'entreprise : pulvérisons quelques idées reçues, 5 septembre 2022. <https://www.metiseurope.eu/2022/09/05/les-jeunes-le-travail-et-lentreprise-pulverisons-quelques-idees-recues/>

ONU Info (2022). Covid-19 : la dépression et l'anxiété ont augmenté de 25% en un an, 3 mars 2022.

Primeum (2022). Faut-il mettre un terme au télétravail ? 6 septembre 2022. <https://www.primeum.com/fr/blog/faut-il-mettre-un-terme-au-teletravail>

Radio France / *Le Mouv'* (2023). Désintéressé du CDI, quête de sens : notre rapport au travail est-il vraiment en train de changer ? 14 juin 2023. <https://www.radiofrance.fr/mouv/podcasts/debattre/desinteret-du-cdi-quete-de-sens-notre-rapport-au-travail-est-il-vraiment-en-train-de-changer-9620580>

Welcome to the Jungle (2019). Le jeunisme en entreprise : mythe ou réalité ? 14 novembre 2019. <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/jeunisme-entreprise-travail-mythe-realite>

Welcome to the jungle (2020). Comment accompagner la parentalité en entreprise, 14 décembre 2020. <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/accompagner-parentalite-entreprise>

Welcome to the jungle / Preko, G. (2021). "Stop aux process de recrutement interminables !" : une candidate éreintée, 7 juin 2021. <https://www.welcometothejungle.com/fr/articles/process-recrutement-interminable>

ARTICLES ET OUVRAGES SCIENTIFIQUES

2IES (2020), *Autonomie, responsabilité, solidarité. Comment moderniser les relations de travail ?* Les Ozalids d'Humensis.

Adam, S., Joubert, S., Missotten, P. (2013). L'âgisme et le jeunisme : conséquences trop méconnues par les cliniciens et chercheurs ! *Revue de neuropsychologie*, 2013/1 (volume 5), p. 4-8. <https://www.cairn.info/revue-de-neuropsychologie-2013-1-page-4.htm#no1>

Adams, J. (1964). Wage Inequities, productivity and work quality. *Industrial Relations*, vol. 3, n°1, octobre 1964, p. 9-16.

Allard, F., Bravo K. (2020). (Re)découvrir l'altérité pour mieux travailler ensemble : une question d'actualité, *Projectics/Proyética/Projectique*, 2020/1, n°25, p. 91-106.

Attias-Donfut, C., Segalen, M. (2020). *Avoir 20 ans en 2020. Le nouveau fossé des générations*. Odile Jacob.

Baleo, M. avec Canivenc S. (2022). Les attentes des jeunes vis-à-vis du travail après la pandémie, *Working Paper* n°2, Chaire FIT², 31 mars 2022. https://www.chairefit2.org/publications/wp2_les-attentes-des-jeunes-vis-a-vis-du-travail-apres-la-pandemie/

Barbier, F., avec Cahier M-L. (2023). Comment animer et engager des communautés de travailleurs à statuts et attentes multiples ? *Repère Futurs du travail*, n°13, mars 2023. <https://www.chairefit2.org/publications/comment-animer-et-engager-des-communautes-de-travailleurs-a-statuts-et-attentes-multiples/>

Bernstein E., Turban S. (2018). The impact of the "open" workspace on human collaboration. *Philosophical transactions of the royal society B*, vol. 373, p. 1-8.

Bigi, M., Méda, D. Prendre la mesure de la crise du travail en France. *SciencesPo, laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques*. <https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/content/maelezig-bigi-dominique-meda-prendre-la-mesure-de-la-crise-du-travail-en-france.html>

Bobin E., Lambert S., Petitbon F. (2023). *Il n'y a pas d'entreprise qui gagne dans un monde qui perd : Au-delà de la RSE*. Vuibert.

Bouchez, J-P. (2023). *Le travail et ses espaces, le pari du bien-être et de la performance*. De Boeck.

Boukef, N., Charki, M. H. (2019). The Millefeuille theory revisited. New theoretical lenses to understand the Millefeuille effect. *Systèmes d'information & management*, n°2, vol. 24, p. 47-83

Buchter, L. (2020). Escaping the Ellipsis of Diversity: Insider Activists' Use of Implementation Resources to Influence Organization Policy. *Administrative Science Quarterly*, p. 1-45.

Cabanes B., Piketty G. (dir.) (2009). *Retour à l'intime au sortir de la guerre*, Paris, Tallandier.

Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?* Les Notes de la Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.

Canivenc, S. (2023). Génération Zèbre : les jeunes et le travail hybride. *Repère Futurs du travail* n°12, février 2023. <https://www.chairefit2.org/publications/generation-zebre-les-jeunes-et-le-travail-hybride/>

- Canivenc, S., Cahier M-L. (2023a). La semaine de 4 jours : un buzz à tempérer. *Repère Futurs du travail* n°14, mai 2023. <https://www.chairefit2.org/publications/la-semaine-de-4-jours-un-buzz-a-temperer/>
- Canivenc, S., Cahier M-L. (2023b). Les angles morts de la semaine de 4 jours : travailler moins, est-ce toujours travailler mieux ? *Repère Futurs du travail* n°15, juin 2023. <https://www.chairefit2.org/publications/les-angles-morts-de-la-semaine-de-4-jours-travailler-moins-est-ce-toujours-travailler-mieux/>
- Canivenc, S., Cahier M-L (2023c). *Numérique collaboratif et organisation du travail : au-delà des promesses*. Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.
- Canivenc, S., Cahier M-L. (2021a). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.
- Canivenc, S., Cahier, M-L. (2021b). Proximité et distance, communication synchrone et asynchrone. *Repère Futurs du travail*, n°1, août 2021.
- Colloque de Cerisy, L'action collective peut-elle être créatrice ? (autour des travaux d'Armand Hatchuel), Carte blanche à Pascal Daloz et Antoine Frérot, 10 juin 2023.
- Constanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, L.R., Severt, J. B., Gade, P. A. (2012). Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-analysis. *Journal of Business and Psychology*, vol. 27, n° 4, p. 375-394. <https://www.jstor.org/stable/41682990?seq=2>
- Coutrot, T., Perez, C. (2022). *Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire*, coll. La République des idées, Seuil.
- Coutrot, T., Perez, C. (2021). Quand le travail perd son sens, influence du sens du travail sur la mobilité professionnelle, la prise de parole et l'absentéisme, une analyse longitudinale avec l'enquête Conditions de travail 2013-2016. *Document d'études de la DARES*, n°249, Centre d'économie de la Sorbonne, août 2021. https://dares.travail-emploi.gouv.fr/sites/default/files/5049867f3c1d899dbc36367fe6410eff/Dares_DE_Quand-le-travail-perd-son-sens_249.pdf
- Dagnaud, M. (2021). Et maintenant ? Jeunes : l'esprit du temps. Rapport sociologique des résultats de l'enquête « Et maintenant ? » menée auprès de 50 000 personnes, novembre 2021.
- 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*, n°60, vol. XXV, p. 97-116.
- Danias-Uraga, M., Lannegrand, L. (2020). Les usages numériques des adolescents : des profils diversifiés en lien avec leur identité personnelle. *Enfance*, vol. 3, n° 3, p. 397-416. <https://www.cairn.info/revue-enfance-2020-3-page-397.htm>
- Davoine, L., Méda, D. (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française. *Centre d'Études de l'Emploi*, février 2008. <https://hal.science/hal-00276220>
- Dubey, A-S., Bellit, S. (2023). *Les jeunes élites face au travail, regards croisés entre Polytechnique et Harvard*. Les Docs de La Fabrique, Presses des Mines.
- Dupas-Amory, T. (2022). La Grande Démission ou la Grande Rétention ? Fabriquer le consentement des jeunes élites, *Colloque Consentir ? Pourquoi, comment et à quoi ? 2^e session : Consentement dans l'organisation et le travail*, ESCP, 9 et 10 juin 2022.
- Fournier, S., Chakor, T. (2023). La fidélisation des jeunes à faible capital scolaire initial dans les TPE/PME de l'hôtellerie-restauration : une mission impossible ? *@GRH*, vol. 1, n°46, p. 13-35. <https://www.cairn.info/revue-agrh1-2023-1-page-13.htm?contenu=article>
- Gentina, E. (2018). *Génération Z : des Z consommateurs aux Z collaborateurs*, Dunod.
- Hickman *et al.* (2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey, *The Lancet*, December 2021.
- Inglehart, R. (1993). *La Transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*. Economica.
- Inglehart, R. (2018). *Les Transformations culturelles. Comment les valeurs des individus bouleversent le monde ?* PUG.
- Kalika, M., Boukef-Charki, N., Isaac, H. (2007). La théorie du millefeuille et l'usage des TIC dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 2007/3, n° 172, p. 117-129.
- Laurent, M-E., Taskin, L., Ughetto, P. (2022). Une rupture dans le rapport au travail ? La pandémie de Covid-19 et les temporalités de gestion de leur parcours par les salariés. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, n°73, vol. XXVIII, p. 63-83. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-des-comportements-organisationnels-2022-73-page-63.htm>
- Mannheim, K. (1928). Das Problem der Generationen. *Kölner Vierteljahrshefte für Soziologie*, n° 7, p. 309-330. Traduit en français en 1990 par Gérard Mauger sous le titre *Le problème des générations*, Nathan.

- Méda, D., Bigi, M., Parent-Thirion, A. (2023). Dix graphiques pour comprendre l'ampleur de la crise du travail en France. *Alternatives Économiques*, 20 avril 2023. <https://www.alternatives-economiques.fr/dix-graphiques-comprendre-lampleur-de-crise-travail-france/00106665>
- Méda, D., Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail? *SociologieS* [En ligne], Théories et recherches. <http://journals.openedition.org/sociologies/3349>
- Morgan, J. (2017). *The Employee Experience Advantage*. Wiley.
- Nivet, B. (2019). Malaise dans le management. In Bourdu E., Lallement M., Veltz P., Weil T. (dir.), *Le Travail en mouvement*, Presses des mines, p. 160-167.
- Pellerin, F. (2021). Entretien avec Florent Menegaux, *Repère Futurs du travail* n°3, décembre 2021.
- Pellerin, F., Cahier, M-L. (2019). *Organisation et compétences dans l'usine du futur : vers un design du travail ?* Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.
- Petitbon, F., Bastianutti, J., Montaner, M. (2020). *Upskilling : les 10 règles d'or des entreprises qui apprennent vite*, Dunod.
- Peugny, C. Les jeunes sont-ils des travailleuses et travailleurs comme les autres? *SciencesPo, laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques*. <https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/content/camille-peugny-les-jeunes-sont-ils-des-travailleuses-et-travailleurs-comme-les-autres.html>
- Pichault, F., Pleyers, M. (2012). Pour en finir avec la génération Y... Enquête sur une représentation managériale, *Annales des Mines -Gérer et comprendre* 2012/2, n°108, p. 39-54.
- Pralong, J. (2019). Le "péril jeune" : comment les stéréotypes sur les jeunes nuisent à leur employabilité en France. *Blog de l'école de management de Normandie*, 11 juillet 2019. <https://blog.ecole-management-normandie.fr/fr/entreprises-ressources-humaines/hr-insights-01-peril-jeune-stereotypes-jeunes-nuisent-a-employabilite-france/>
- Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *MCB University Press*, vol. 9, n° 5, October 2001. <http://www.marcprensky.com/writing/Prensky%20-%20Digital%20Natives,%20Digital%20Immigrants%20-%20Part1.pdf>
- Rauglaudre (de), A., Renard, M. (2022). *L'Expérience collaborateur : engagez vos collaborateurs et déployez de nouveaux modes de travail*. Dunod.
- Rohan-Chabot (de), H., Vallet-Renart, N. (2017). Vivre et travailler avec une maladie grave. *Revue Jusqu'à la mort accompagner la vie*, n° 130, p. 47-54. https://www.cairn.info/article.php?ID_ARTICLE=JALMALV_130_0047
- Roussel, V. (2019), Le "faire" dans la formation : l'exemple de fab labs d'insertion à Gonesse et à Montreuil. In Bourdu et al. (dir.) *Le Travail en mouvement*, Presses des Mines, p. 360-370.
- Surowiecki, J. (2004). *The wisdom of crowds: why the many are smarter than the few and how collective wisdom shapes business, economics, society and nations*. Doubleday.
- Taskin, L., Klinksiek, I. D., Ajzen, M. (2023). Re-humanising management through co-presence: Lessons from enforced telework during the second wave of Covid-19. *New Technology, Work and Employment*, p. 1-25. https://www.researchgate.net/publication/370695098_Re-humanising_management_through_co-presence_Lessons_from_enforced_telework_during_the_second_wave_of_Covid-19
- Thomsin L. (2005). Télétravail : enseignements tirés d'un observatoire topique (cas d'une filiale belge d'une multinationale). *Innovations*, vol. 22, n° 2, p. 99-120.
- Valentin, M. (2023), *La méthode Elon : les 20 tactiques pour métamorphoser un mammoth en licorne*. Dunod.
- Waser, A-M., Lhulier D. (2017). L'expérience de la maladie grave dans le monde du travail. *Revue Jusqu'à la mort accompagner la vie*, 2017/3 (n° 130), p. 35-46.
- Weil, T., Dubey, A-S. (2020), *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. Les Notes de La Fabrique, Chaire FIT², Presses des Mines.
- Zitelmann, R (2021). Attitudes to wealth in seven countries: The Social Envy Coefficient and the Rich Sentiment Index. *Economic Affairs*. 2021 ; 41 : 211-224. <https://doi.org/10.1111/ecaf.12468>

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons, d'abord, remercier nos mécènes. Par leur curiosité et questionnements, ils nous poussent en permanence à investiguer de nouveaux sujets.

Outre l'ensemble des orateurs cités dans la rubrique « auditions » de la bibliographie qui ont directement nourri ce livre par la qualité de leurs interventions, la chaire FIT² tient à remercier l'ensemble des participants aux séances du séminaire « Attentes des jeunes et réponses des entreprises » : Alain Cadix (Académie des technologies), Alix Langlais (Groupe des industries métallurgiques), Ana Larderet (Ashoka), Anca Boboc (Orange Labs), Anne-Sophie Dubey (La Fabrique de l'Industrie), Antoine de Vaugelas (consultant indépendant), Béatrice Le Conte (Michelin), Bénédicte Ménard (Renault), Bernard Ollivier (ANACT), Carine Faria (Renault), Catherine Gayda (Institut interdisciplinaire de l'innovation), Cécile Renouard (Campus Transition), Cécile Roche (ex-Thales, consultante indépendante), Cédric Dalmasso (Mines Paris-PSL), Céline Desmarais (Hautes Études du canton de Vaud), Céline Ribière (Orange), Charles-Henri Besseyre des Horts (HEC), Charlotte Dodin (Kéa), Christelle Rigollier (Cabinet Alchibiz), Christine Clément (Groupe des industries métallurgiques), Christophe Roblin (Orange), Claire Fouché (Groupe des industries métallurgiques), Cyril Cosme (OIT), Dimitri Raffoux (EM Lyon), Édith Faye-Barbieux (Renault), Élise Tissier (Bpifrance Le Lab), Érell Thevenon (2IES), Éric Vivien (CETIM), Fanny Barbier (consultante indépendante), Florent Buisson (Randstad), François Favre (Michelin), François Levert (Michelin), François Pellerin (chaire FIT²), Frédéric d'Arrentières (Renault), Frédérique Sauvageot (Orange), Gilles Crague (École des Ponts ParisTech), Hélène Guinard (Renault), Isild Girard (Sofrecom), Jean-François Cabandé (Michelin), Jean-Michel Saussois (ESCP), Jean-Pierre Bouchez (Paris Saclay), Joseph Puzo (Axon'Cable), Karine Gounot (Groupe des industries métallurgiques), Laetitia Tarillon (Renault), Laurence Decréau (Festival des vocations),

Laurence Ullmann (Michelin), Linda Constans-Lesné (Orange), Louise Patesson (Université Catholique de Louvain), Magali Bessier  (Orange), Manuelle Malot (EDHEC), Marie-Laure Cahier (chaire FIT²), Melisa Dagasana (Orange), Michel de Virville (Collège des Bernardins), Michel Delanoue (CNES), Michel Lallement (CNAM), Michel Zarka (Aluzia Partners), Michèle Sebag (CNRS), Nicolas Barrier (Renault), Olivier Lluansi (PwC), Ornella Maroto (Renault), Prune Benoit (Groupe Bel), Renske Turpijn (Michelin), Romain Farra (K a), Sandra Dubouloz (Université de Savoie), Sandrine Gorhy (Renault), Sara Mouette (ANCT PVI), Sarah Brémond (Renault), Sonia Bellit (La Fabrique de l'industrie), Stéphanie Lozachmeur (Renault), Sylvia Di Pasquale (journaliste), Tom Morisse (Spendesk), Valentin Silvestre (Renault), Valentine Georget (Université Côte-d'Azur), Valérie Archambault (Mines Paris-PSL), Valérie Bara (Renault), Valérie Duburcq (Orange), Valérie  dery (Fabernovel), Véronique Boisard (Orange), Vincent Calais (Alteris management), Vincent Nourrisson (CETIM).

Nous remercions Élisabeth Bourguinat (Chaire FIT²) pour la qualité, désormais légendaire, de ses comptes-rendus de séance.

L'auteure tient personnellement à remercier Marc Malenfer et Jennifer Clert  (INRS) pour leur organisation du chantier de prospective « Le travail en 2040, modalités de pilotage et enjeux de santé et sécurité au travail ». Enfin, ils le savent, ce livre n'existerait pas sans le soutien intellectuel de Thierry Weil, et l'accompagnement éditorial de Marie-Laure Cahier qui parvient à rendre mes textes agréables à lire.

LES OUVRAGES DE LA CHAIRE FIT²

Collection Les Notes de La Fabrique

Canivenc, S., Cahier, M-L. (2023). *Numérique collaboratif et organisation du travail : au-delà des promesses*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines.

Canivenc, S. (2022). *Les nouveaux modes de management et d'organisation : innovation ou effet de mode ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines.

Pellerin, F., Cahier, M-L. (2021). *Le design du travail en action : transformation des usines et implication des travailleurs*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines.

Canivenc, S., Cahier, M-L. (2021). *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines. Co-lauréat du Prix du meilleur livre de management 2022 de Syntec Conseil en partenariat avec la Fnege.

Weil, T., Dubey, A-S. (2020). *Au-delà de l'entreprise libérée : enquête sur l'autonomie et ses contraintes*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines.

Pellerin, F., Cahier M-L. (2019). *Organisation et compétences dans l'usine du futur : vers un design du travail ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines.

Decréau L. (2018). *Tempête sur les représentations du travail*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines

Collection Les Docs de La Fabrique

Sailly, M., Johansen, A., Tengblad, P., van Klaveren, M. (2022). *Dialogue social et professionnel : comment les articuler ?* La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines

Verna, A. (2021). *Fonder une industrie contributive et résiliente*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines.

Deshayes, C. (2019). *La transformation numérique et les patrons*. La Fabrique de l'industrie, Chaire FIT², Presses des Mines.

Aux Presses des Mines

Negaret, P. (2021). *Il suffisait de leur donner envie... Libérer les énergies dans une organisation publique*. Coll. Libres opinions, Chaire FIT², Presses des Mines

Klebaner, S. (2020). *Normes environnementales européennes et stratégies des constructeurs automobiles*. Coll. Economie et gestion, Chaire FIT², Presses des Mines.

Chaire FIT² (2019). *Pour un design du travail* (livret).

Bourdu, E., Lallement, M., Veltz, P., Weil, T. (dir.) (2019). *Le travail en mouvement*. Les colloques de Cerisy, Chaire FIT², Presses des Mines. Prix spécial du jury de l'AFCI.

Publications soutenues par la Chaire FIT²

Decréau L. (2023). *Vocation réparer : retrouver la joie du travail*. Les chemins du faire, Presses des Mines.

Pleplé D. (2018). *L'Indus'trip : un vélo, des usines et des hommes*. La Fabrique de l'industrie, Presses des Mines.

Retrouvez toutes nos publications sur
<https://www.chairefit2.org/publications/>

Les jeunes, des travailleurs comme les autres

La crise sanitaire a souvent été présentée comme une « rupture » dans le rapport au travail des salariés qui seraient devenus moins engagés, infidèles, voire mercenaires, dans leurs relations à l'entreprise. L'inquiétude des employeurs s'appuie sur des signes tangibles : demandes systématiques de télétravail, difficultés de recrutement, turn-over accru, montée de l'absentéisme... Ce sont particulièrement les comportements des jeunes actifs qui cristallisent les débats, car ils exprimeraient des attentes au travail radicalement différentes de celles de leurs aînés, appelant des réponses nouvelles de la part des entreprises.

Face à une floraison de slogans (« grande démission », « quête de sens », « épidémie de flemme »), cet ouvrage s'attache à cerner la part de réalité et de fantasma véhiculée par le discours ambiant. Il démine certains stéréotypes sur les jeunes qui seraient tout à la fois désengagés, individualistes, digitaux, matérialistes, rétifs à l'autorité, militants du climat et du genre, tout en soulignant les raisons de certains traits plus marqués chez les moins de 30 ans que dans les autres classes d'âge. Les jeunes ne font souvent qu'exprimer haut et fort des demandes communes à tous les salariés.

S'appuyant sur de nombreuses études et auditions, l'ouvrage rend compte des mesures que peuvent prendre les entreprises pour préparer le « futur du travail », en allant au-delà des démarches de façade qui ne convainquent plus les salariés. Bien plus qu'au « péril jeune », c'est au défi de l'amélioration des conditions de travail pour tous que les organisations doivent aujourd'hui répondre.

SUZU CANIVENC, docteure en sciences de l'information et de la communication, est enseignante et chargée de recherche à la chaire FIT² de Mines Paris – PSL. Elle est auteure ou coauteure des ouvrages *Les nouveaux modes de management et d'organisation* (2022), *Le travail à distance dessine-t-il le futur du travail ?* (2021, Prix Syntec Conseil 2022), et de nombreux articles.



Presses des Mines

**CHAIRE
FIT²**

FUTURS
DE L'INDUSTRIE
ET DU TRAVAIL

MINES PARIS - PSL



9 782385 424947

ISBN 978-2-38542-494-7

19€