



Novembre 2023

Étude sur les jeunes Français, la valeur du travail et l'entreprise

Retisser des liens

KÉA

Executive summary

Entre jeunes et entreprises, le lien se délite ! Quand il est question de travail, la France sait toujours se distinguer : veillons alors à ce que ce soit pour le meilleur. L'étiollement du rapport des jeunes à l'entreprise est un enjeu majeur dont les dirigeants et équipes de management doivent prendre la mesure pour en inverser la tendance

Pour leur donner des clés de compréhension, nous avons mené l'enquête avec ce sondage "OpinionWay pour Kéa" auprès des étudiants, jeunes et moins jeunes actifs pour décrypter leur rapport au travail et leur relation à l'entreprise.

Résultats marquants :

Les jeunes se sentent très fortement engagés dans leur travail : 86% d'entre eux le déclarent. Malgré cela, 64% des 16-45 ans comptent d'abord et avant tout sur eux-mêmes pour réussir leur vie professionnelle, semblant reléguer le rôle de l'entreprise à l'arrière-plan.

A la lumière de notre enquête – et d'autres études et travaux académiques menés sur cette thématique –, nous proposons **trois pistes d'action** pour recréer un lien fort et durable entre les jeunes et l'entreprise :

1. Rebâtir du lien social au sein de l'entreprise
2. Ranimer les communs
3. Ouvrir le jeu à de nouveaux modèles d'engagement et de réussite

1) Face à la prise de distance des jeunes vis-à-vis de l'entreprise, *rebâtir du lien social*

86% des jeunes se disent engagés dans leur travail. Quand il s'agit de bâtir leur modèle de réussite professionnelle, ils semblent néanmoins se concentrer sur leur sphère privée et sur les éléments qui impactent leur environnement immédiat (seuls 10% des jeunes trouvent leur source d'inspiration professionnelle dans le milieu de l'entreprise).

Recommandation #1

Rebâtir et renforcer des liens sociaux horizontaux (coopérations, entraides intergénérationnelles et entre les équipes, cohésion et sentiment d'appartenance)

Recommandation #2

Rétablir des liens sociaux verticaux par un renforcement du rôle managérial, une plus grande proximité entre les niveaux hiérarchiques et la revalorisation du dialogue social et de la représentation syndicale.

Recommandation #3

Promouvoir des pratiques de transformation qui s'appuient sur l'autonomie locale, préservent les liens entre collègues et suscitent la confiance dans l'institution.

2) Face à un rapport transactionnel à l'entreprise et au travail, *ranimer des communs*

Dans la manière dont ils priorisent les critères de réussite et font leurs arbitrages entre deux postes, les jeunes semblent dessiner un rapport au travail majoritairement transactionnel : le salaire est parmi les 3 premiers critères de réussite pour 61% d'entre eux et les conditions de travail (incluant le salaire) ressortent comme la première source de motivation professionnelle à hauteur de 44% de réponses.

À l'autre extrême, seul 6% de notre panel cite le fait d'avoir des responsabilités comme critère de réussite et 2% le fait de manager. Pour contrebalancer cette tendance au transactionnel, il faut que les salariés et leurs dirigeants prennent la mesure de la valeur de ce qu'ils partagent en commun.



Recommandation #4

Revaloriser la fonction de management, première incarnation du commun, en lui donnant plus d'autonomie (pouvoir, reconnaissance, protection) et une mission plus clairement dédiée au développement des femmes et des hommes de l'entreprise.

Recommandation #5

Redonner sa place au métier (vs un emploi transactionnel) en développant les compétences et la fierté du travail bien fait.

Recommandation #6

Construire des cultures d'entreprise propices au développement de liens affinitaires avec ses salariés

3) Face aux transitions sociétales et environnementales, ouvrir le jeu à de *nouveaux modèles d'engagement et de réussite*

Dans un contexte de transitions environnementales et sociétales, le rapport transactionnel et individualiste au travail et à l'entreprise n'est pas pérenne : pour s'adapter et opérer les transformations nécessaires, l'entreprise doit s'appuyer sur des collaborateurs capables de prendre des risques et d'oser faire différemment, dans une logique de recherche d'impact.

Ces "entrepreneurs d'impact" sont une minorité qui émerge dans notre étude (17% de notre panel priorise la recherche d'impact par rapport au salaire). Ils sont néanmoins encore trop éloignés des entreprises pour que ces dernières et l'écosystème local puissent pleinement bénéficier de leurs actions.

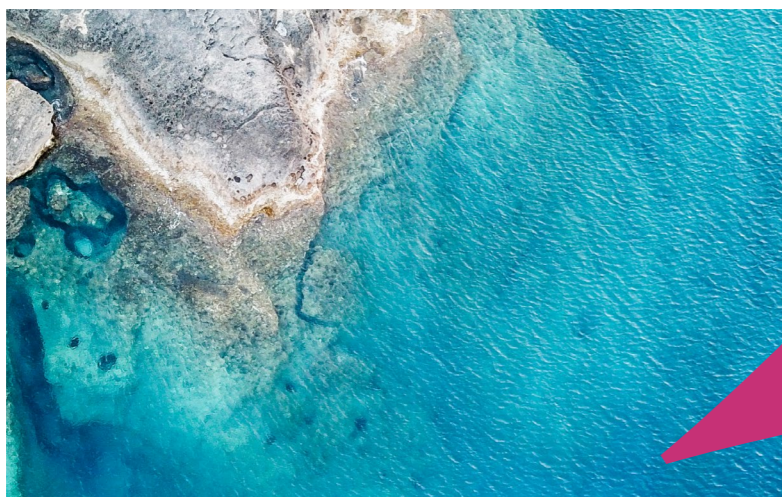
Recommandation #7

Identifier, recruter, valoriser et développer les entrepreneurs d'impact au sein de l'entreprise.

Dans une société française où le travail a longtemps représenté une part importante de l'identité de chacun, cette nouvelle distance vis-à-vis de l'entreprise ne nous semble pas soutenable. Ces trois grandes pistes d'action amènent à revoir en profondeur la conception même du rapport à l'entreprise pour en proposer une vision nouvelle, plus en ligne avec les attentes des jeunes générations et dans la perspective d'une économie souhaitable.

Bonne lecture !

Thibaut Cournarie, Claire de Colombel, Marie Le Pargneux
Mathieu Noguès, Benjamin Toison



Sommaire

Approche et méthodologie de l'étude

- 10 L'Enquête barométrique annuelle « Travail » par Kéa
- 11 Méthodologie d'enquête

Rebâtir du lien social au sein de l'entreprise

- 14 Face à la prise de distance des jeunes vis-à-vis de l'entreprise, rebâtir du lien social
- 16 Le « paradoxe français »
- 21 Transformations incessantes et perte de sens du travail

Ranimer des communs

- 24 Face à un rapport transactionnel à l'entreprise et au travail, ranimer des communs

Ouvrir le jeu à de nouveaux modèles *d'engagement et de réussite*

- 34 Face aux transitions sociétales et environnementales, ouvrir le jeu à de nouveaux modèles d'engagement et de réussite
- 36 Aider les salariés à agir en faveur de la transformation écologique et sociale

Conclusion



00
—

*Approche et
méthodologie
de l'étude*

Approche et méthodologie de l'étude

Les recherches et enquêtes sur le rapport des jeunes au travail se sont multipliées ces dernières années, tant du fait de l'accélération des évolutions sociétales et technologiques que d'une actualité chargée, ou encore des difficultés d'attractivité et de rétention des talents dans les entreprises.

Ces études visent principalement à comprendre ce qui différencierait les jeunes de leurs aînés. Ainsi, la « recherche de sens au travail » est parfois perçue comme une évolution touchant les Français de toutes générations, ou à l'inverse dans d'autres études, comme un marqueur des jeunes diplômés franciliens issus de catégories socioprofessionnelles supérieures.

Il en va de même pour les nombreuses enquêtes qui se sont intéressées à la qualité de vie et à la santé au travail, ou à la perception

des transformations en cours (réforme des retraites ou RSE par exemple). Au fil de l'eau, ces études apportent un éclairage pour mieux comprendre et accompagner les jeunes dans le contexte actuel, à la fois dynamique et anxiogène.

Pour autant, nous constatons que peu d'études traitent de la valeur que les jeunes donnent au travail et de la place de l'entreprise dans cette valorisation. Ce sujet, au cœur des problématiques de nos clients, mérite que nous nous y attachions. C'est pour cette raison que nous avons réalisé cette étude, appuyée sur une enquête, que nous projetons annuelle, et éclairée de nos expériences d'accompagnement des directions générales dans leurs enjeux stratégiques.

L'Enquête barométrique annuelle « Travail » par Kéa

Nous savons que les transformations du travail à l'œuvre sont profondes et qu'il nous faut, pour les décrypter avec acuité, rester attentifs aux évolutions qu'elles connaîtront. Le sondage "OpinionWay pour Kéa" sera donc réalisé à fréquence régulière, comme un baromètre.

Son but est de dresser un état des lieux de la définition de la valeur travail par les 16-45 ans. Nous souhaitons explorer les représentations des jeunes quant à la réussite professionnelle, comprendre ce qui les motive, leurs arbitrages, la place qu'ils donnent au travail dans leur vie et leurs aspirations.

Cinq thématiques clés ont été traitées dans le questionnaire d'enquête :

1. Le bien-être général et le sentiment de réussite
2. Les aspirations et inspirations sur le plan professionnel
3. L'engagement et l'attachement au travail
4. Le rapport à l'entreprise pour la réussite professionnelle
5. Les critères de choix pour la réussite professionnelle

Méthodologie d'enquête

Le questionnaire a été administré auprès d'un échantillon* de 3 043 personnes, représentatif de la population française âgée de 16 à 45 ans. Cette tranche d'âge a été choisie pour étudier des populations qui ont un horizon de projection de leur vie professionnelle d'au moins 20 ans et pour comparer des tranches d'âge décennales entre elles (16-24 ans, 25-34 ans, 35-45 ans). Notons que les résultats montrent une homogénéité importante de réponses entre les tranches d'âge. Nous soulignerons donc les différences entre tranches d'âge lorsqu'elles s'expriment dans les réponses.

Afin de compléter l'enquête et à l'appui des résultats, nous avons réalisé plusieurs focus groupes, avec des Directeurs des ressources humaines et avec des jeunes professionnels ou étudiants. Des éclairages nous ont également été fournis par la Chaire Futurs de l'industrie et du travail (FIT²) des Mines Paris - PSL, à l'occasion de la parution de son ouvrage "Les Jeunes, des travailleurs comme les autres" (2023) éd. Presses des Mines.

Le profil de l'échantillon

3043 personnes
Population française âgée de 16 à 45 ans
Source : INSEE

Sexe	%
Hommes	50
Femmes	50

Age	%
16 à 24 ans	29
25 à 34 ans	33
35 à 45 ans	38

Région	%
Ile-de-France	21
Nord-Ouest	22
Nord-Est	22
Sud-Ouest	11
Sud-Est	24

Activité professionnelle	%
Catégories socioprofessionnelles supérieures	37
Agriculteurs / Artisans/ Commerçants/ Chefs d'entreprises	5
Professions libérales / Cadres	12
Catégories populaires	39
Employés	22
Ouvriers	17
Inactifs	24

Taille d'agglomération	%
Une commune rurale	17
De 2000 à 19 999 habitants	17
De 20 000 à 99 999 habitants	13
100 000 habitants et plus	34
Agglomération parisienne	19

* L'échantillon a été constitué selon la méthode des quotas, au regard des critères de sexe, d'âge, de catégorie socioprofessionnelle, de catégorie d'agglomération et de région de résidence. L'échantillon a été interrogé par questionnaire auto-administré en ligne sur système CAWI (Computer Assisted Web Interview). Les interviews ont été réalisées du 25 septembre au 2 octobre 2023

01

Rebâtir du lien social
au sein de l'entreprise



Face à la prise de distance des jeunes vis-à-vis de l'entreprise, *rebâtir du lien social*

Bonne nouvelle, les jeunes se sentent engagés dans leur travail ! Si le spectre de la Grande Démission, ou encore la « *grosse fatigue ou épidémie de flemme* »* ont fait peser une appréhension quant à leur retrait du marché du travail, des études plus récentes ont fortement nuancé ces phénomènes**. Notre enquête va dans ce sens. Le débat n'est donc pas là.

- 86% des 16-45 ans se disent engagés dans leur travail, un résultat stable au fil des âges. Les femmes sont légèrement plus engagées (87% contre 85% pour les hommes), tout comme les CSP+ (88% contre 84% pour les CSP-).

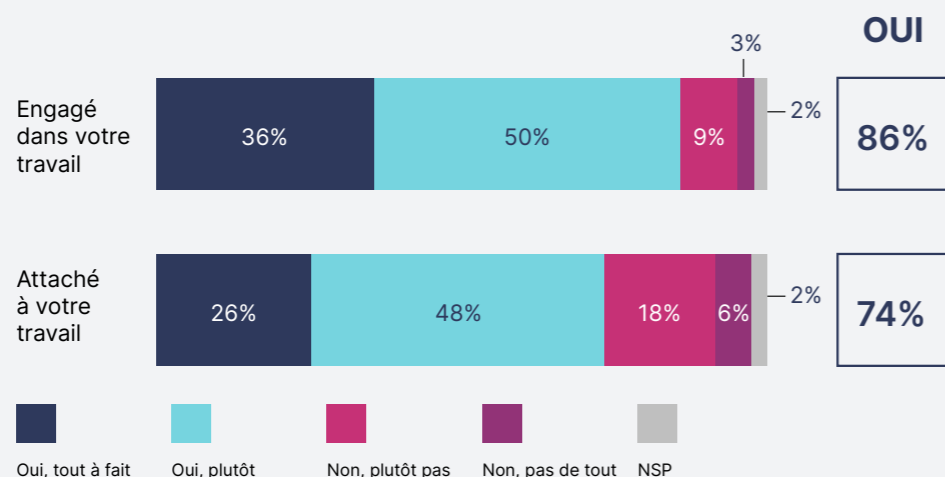
- 74% des 16-45 ans se disent attachés à leur travail. Les 25-34 ans le sont légèrement moins que les autres catégories d'âge (72% contre 74% pour les 16-24 ans et 75% pour les 35-45 ans) ainsi que les femmes (73% contre 75%). Les CSP- sont considérablement moins attachés à leur travail que les CSP+ (68% contre 80%).

L'engagement et l'attachement au travail

Diriez-vous que vous êtes... ?

Question posée uniquement aux personnes en emploi, soit 73% de l'échantillon.

3043 personnes



* Jérôme Fourquet et Jérémie Peltier (2022) "Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces", Fondation Jean Jaurès & Ifop

** Bertrand Martinot et Lisa Thomas-Darbois (2023) "Les Français au travail : dépasser les idées reçues", Institut Montaigne - Dominique Méda & Maëllezig Bigi (2023) « Prendre la mesure de la crise du travail en France », Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (Liepp)-SciencesPo

Les jeunes expriment en revanche un **détachement vis-à-vis de l'entreprise** bien plus préoccupant qui se matérialise par l'écart entre engagement dans le travail et attachement au travail et par l'absence de l'entreprise dans deux des dimensions de notre enquête : les inspirations professionnelles et les modèles de réussite.

L'attachement au travail d'abord, reste important (74%) mais bien en-deçà de l'engagement dans le travail. Or, si l'engagement est conçu dans la relation directe au travail, l'attachement l'est plus vers l'entreprise. C'est ce détachement qui nous semble plus préoccupant et important à surveiller.

- L'écart entre l'engagement et l'attachement est de 12 points, à la défaveur de l'attachement (74% des 16-45 se déclarent attachés à leur travail). Cet écart est assez stable parmi les différentes tranches d'âge (entre 11 et 13 points d'écart).

Les inspirations professionnelles de notre échantillon trouvent assez peu leur source dans l'entreprise : **leurs modèles de réussite sont variés et ceux issus du monde de l'entreprise n'apparaissent que marginalement dans les réponses.**

- Seulement 10% des 16-45 ans trouvent leur source d'inspiration professionnelle dans le monde de l'entreprise.

La personne influençant le parcours professionnel

Plus précisément, qui serait cette personne?

Question ouverte, réponse spontanées.

3043 personnes

Une personne de l'entourage	22%	Une personne de l'environnement professionnel	3%
Le père	5%	Son patron / ancien patron	2%
La mère	4%	Un collègue	1%
Un ami / un proche	3%	Une autre personnalité	17%
Le mari / la femme	3%	Des personnes du monde artistique	11%
Les parents	2%	Des personnalités politiques	3%
Un frère	2%	Des influenceurs ou des créateurs de contenu	3%
Une tante / un oncle	1%	Des personnalités scientifiques	1%
Une soeur	1%	Autres citations	10%
Les grands-parents	1%	Décrit une personne avec certaines valeurs (travailleuse...)	4%
D'autres personnes de son entourage familiale	2%	Soi-même	2%
Un sportif	10%	Décrit une personne avec un certain talent (sait danser...)	1%
Kylian Mbappé	2%	Autres	3%
Zinédine Zidane	1%	Ne se prononce pas	34%
Cristiano Ronaldo	1%		
D'autres sportifs	6%		
Un entrepreneur	7%		
Elon Musk	1%		
D'autres patrons d'une grande entreprise / un patron sans précision	6%		

Le « paradoxe français »

Le niveau très élevé de l'engagement au travail dans le sondage Opinion Way pour Kéa atteste de l'importance persistante que les Français accordent au travail dans leur vie.

Dans les différentes vagues d'enquêtes menées sur les valeurs des Européens (European Values Study), 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 Britanniques¹. Une appréciation qui est partagée en France par toutes les catégories de population, y compris par les étudiants et les retraités qui sont généralement moins concernés par le sujet.

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.

Toutefois, le revers de cette importance donnée au travail réside dans ce que les chercheurs appellent depuis 1999 « le paradoxe français³ ». Plus que les autres Européens, les Français déclarent que le travail est très important dans leur vie, mais plus que les autres, ils souhaiteraient que le travail prenne moins de place. Le besoin de mieux circonscrire la place du travail dans la vie est donc en germe depuis plus de vingt ans. Cela peut expliquer la revendication forte en faveur d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

L'équipe de la Chaire FIT²

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

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. Davoine, L., Méda, D. (2008). Place et sens du travail en Europe : une singularité française. Centre d'Études de l'Emploi, février 2008.



« Ce que nous observons en entreprise, c'est que les jeunes générations sont plus attentives au temps passé au travail. Elles sont engagées quand elles s'y consacrent, mais expriment le souhait d'y passer moins de temps »

« La grande démission est en réalité une grande rotation liée à une situation de plein emploi. Les jeunes ne veulent pas ne pas travailler, ils veulent faire du travail de qualité dans de bonnes conditions »

« On se projette moins dans l'entreprise à long terme, il y a moins de sentiment d'attachement ». C'est l'effet du « et après je verrai ».

« Ce qui me frappe dans cette enquête c'est la distance des jeunes par rapport à l'entreprise en tant qu'institution, et une forme de recherche de ROI immédiat dans ce qu'ils expriment »



Jeunes actifs

« L'attachement au travail se crée avec le temps passé dans l'entreprise, au fil des projets et des rencontres ».

A la question « qu'est-ce que l'engagement », les jeunes actifs répondent :

- > se sentir responsable de son travail
- > faire son travail, le faire de façon correcte et aller dans le sens de l'entreprise.
- > se sentir responsabilisé, autonomisé, effectuer un acte d'épanouissement et non seulement alimentaire

Un engagement fort n'est pas incompatible avec la recherche d'un équilibre vie personnelle/ vie professionnelle

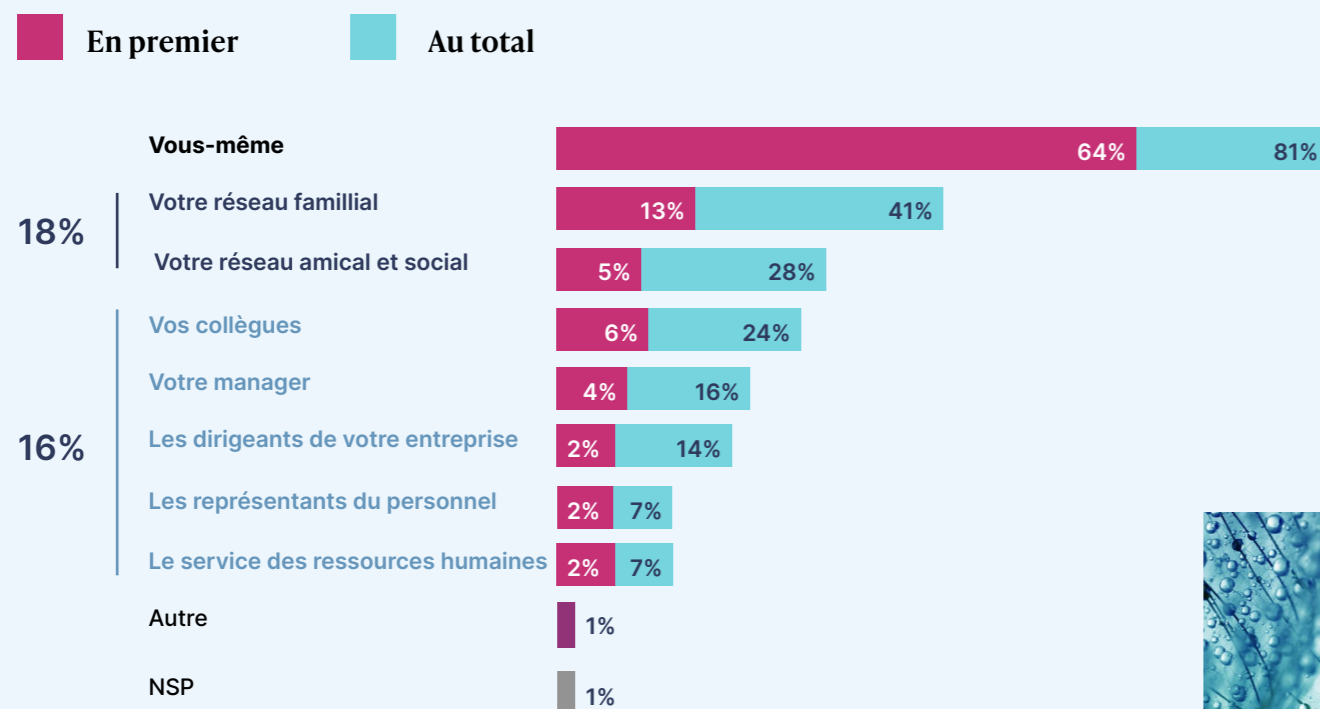
Enfin, la prise de distance des jeunes vis-à-vis de l'entreprise s'exprime dans les personnes sur qui compter pour leur avenir professionnel. Interrogés sur ce point, leur réponse est majoritaire : *ils comptent d'abord et avant tout sur eux-mêmes*.

- Pour réussir leur vie professionnelle, 64% des 16-45 ans comptent d'abord sur eux-mêmes, puis sur leur entourage personnel (18%) et enfin sur leur entreprise (16%).

Les personnes sur lesquelles s'appuyer pour réussir sa vie professionnelle

Sur quelles personnes, parmi les suivantes, comptez-vous avant tout pour réussir dans la vie professionnelle ?
En premier ? En deuxième ? En troisième ?

Trois réponses possibles, total supérieur à 100%
3043 personnes



D'où provient cet éloignement des jeunes vis-à-vis de l'institution qu'est l'entreprise ? Au-delà de l'expression d'une forme de liberté face à des modèles historiques, une explication peut être apportée par les travaux de Yann Algan et Claudia Senik qui opposent au « malheur public » un « bonheur privé »*.

Les Français seraient ainsi particulièrement pessimistes quant aux perspectives futures et collectives, plus que leurs voisins européens, et concentreraient leur recherche de bien-être sur leur environnement privé le plus direct.

Selon les économistes, les causes profondes de ce pessimisme proviennent du terrible état de la confiance interpersonnelle en France, souligné une fois encore dans l'enquête Fractures Françaises*. *Plus de trois quarts des Français déclarent ne pas faire confiance « à la plupart des gens »*. Cette enquête propose un complément intéressant à la nôtre : la confiance des Français « envers » les entreprises est relativement élevée.

Nos résultats montrent quant à eux que les répondants comptent très peu sur leur entourage « au sein » de l'entreprise, que ce soit leur hiérarchie ou leurs représentants, dans leur réussite professionnelle. *Si la confiance « envers » les entreprises semble correcte, il s'agit donc de renforcer la confiance « au sein » des entreprises*, c'est-à-dire de renforcer la coopération au travail pour les jeunes.

- Les 16% de répondants qui comptent d'abord sur leur entreprise pour leur réussite professionnelle se reposent autant sur des liens sociaux horizontaux (6% comptent sur leurs collègues et 2% sur le service des ressources humaines) que sur des liens sociaux verticaux (4% sur leurs managers, 2% sur leurs dirigeants et 2% sur les représentants du personnel).

Recommandation #1 :

Rebâtir et renforcer des liens sociaux horizontaux (coopérations, entraides intergénérationnelles ou entre équipes, cohésion et sentiment d'appartenance)

« Nous avons un véritable défi dans les progressions de carrière que nous proposons aux jeunes avec des questions telles que : quel est leur horizon de temps pour se projeter, quelles sont les perspectives qui les intéressent vraiment... » DRH

Pour redonner confiance dans l'entreprise et lutter contre cet éloignement entre les jeunes et l'entreprise, il convient donc de renforcer la coopération au travail, à la fois dans sa dimension formelle (dans le cadre opérationnel) et informelle (liens interpersonnels). La dimension formelle peut être renforcée par la mise en place de modalités de travail collectives fondées sur l'autonomie des équipes, l'échange efficace d'informations ou encore la juste et claire répartition des tâches entre les acteurs. La dimension informelle peut être renforcée par des rituels et des événements fédérateurs, la revalorisation de marqueurs culturels qui rassemblent comme l'histoire de l'entreprise, des valeurs vécues, des éléments de fierté ou encore des facteurs d'attachement au territoire.

Recommandation #2 :

Rétablir des liens sociaux verticaux par un renforcement du rôle managérial, une plus grande proximité entre les niveaux hiérarchiques et la revalorisation du dialogue social et de la représentation syndicale.

Reconstruire le lien en entreprise passe également par le rétablissement de liens de coopération verticaux équilibrés, c'est-à-dire le retour à un dialogue à l'échelle, qui permette aux jeunes de retrouver la confiance dans leur institution – l'équilibre entre déhiérarchisation et sentiment d'accompagnement. A ce propos, Dominique Méda et Maëlezig Bigi soulignent les « fortes exigences, le faible soutien et la faible participation aux décisions »** qui pèsent sur les salariés français et relèvent une cause identifiée par Agnès Parent-Thirion*** : la faible présence des syndicats, sur lesquels les jeunes déclarent ne plus compter dans notre enquête.

Recommandation #3 :

Promouvoir des pratiques de transformation qui s'appuient sur l'autonomie locale et permettent à chacun de préserver les liens avec ses collègues et la confiance dans l'institution.

Il faut enfin interroger le rôle que les transformations jouent sur l'éloignement entre les salariés et leurs employeurs. Par leur accumulation et leur accélération, elles ont nécessairement beaucoup d'impacts sur le contenu des métiers et les conditions de travail. Les relations de confiance ne peuvent se déployer dans des environnements changeants, voire incertains et de plus en plus optimisés et pilotés à court terme.

Chaque projet transformant devrait ainsi offrir aux collaborateurs et à leurs managers les ressources et l'autonomie pour adapter les changements aux particularités locales tout en simplifiant la complexité des systèmes en place. La confiance en soi, la confiance dans les collègues et la confiance dans l'institution sont des actifs clefs de l'entreprise qu'aucune transformation ne devrait remettre en cause.

** Ipsos/Sopra-Steria (2023) "Fractures Françaises 2023 - 11ème édition", Ipsos/Sopra Steria pour Le Monde, la Fondation Jean Jaurès, le Cevipof et l'Institut Montaigne

*** Dominique Méda & Maëlezig Bigi (2023) « Prendre la mesure de la crise du travail en France », Laboratoire interdisciplinaire d'évaluation des politiques publiques (Liepp)-SciencesPo

Transformations incessantes et perte de sens du travail

Depuis 30 ans, dans les entreprises, les transformations s'enchaînent à haute cadence, souvent dans l'urgence ou avec un horizon de temps court ; elles tombent d'en haut, fréquemment dictées par des changements de gouvernance, sans que leur cohérence ne saute aux yeux des salariés qui les subissent. Ces changements permanents auxquels les collaborateurs sont soumis mais rarement associés, affectent profondément et négativement le « sens » du travail, mais aussi le lien et la confiance dans l'organisation.

Selon des chercheurs de la DARES, les salariés qui subissent des réorganisations permanentes font partie de ceux qui trouvent le moins de sens à leur travail¹. Interrogé par un groupe de travail de la chaire FIT², Martin Richer (Terra Nova) évoque « des changements incessants, plus ou moins bien préparés, en général non concertés, qui s'imposent aux salariés sans qu'ils en voient le bout et le bénéfice. À peine installés, d'autres changements prennent la suite ou plus exactement se superposent aux précédents, contribuant à brouiller les repères et à créer une difficulté permanente à situer son travail dans le paysage sans cesse mouvant des organisations, des responsables, des priorités, dont aucun ne semble compter vraiment »². En définitive, ces transformations « urgentes » et toujours présentées comme « rationnelles » bousculent en permanence les routines et collectifs de travail et finissent par désengager les salariés à contre-courant des effets recherchés.

L'équipe de la Chaire FIT²

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

2. Cité in Canivenc S. (2023). Les jeunes des travailleurs comme les autres, Chaire FIT2, Presses des Mines.



02

*Ranimer des
communs*

Face à un rapport transactionnel à l'entreprise et au travail, *ranimer des communs*

Le second constat d'ampleur qui ressort de notre enquête est le rapport transactionnel des jeunes à leur emploi, c'est à dire la **priorisation du salaire comme facteur de réussite**, au détriment d'autres dimensions relatives au travail ou au métier. Si Daniel Cohen et Claudia Senik* rappellent que la France se distinguait déjà comme étant le pays d'Europe dans lequel le lien entre revenu et satisfaction dans la vie est le plus élevé, nos résultats montrent plus directement le niveau d'importance qu'octroient les jeunes au salaire dans leur rapport au travail. Le salaire est, pour eux, à la fois premier critère de réussite professionnelle et premier facteur d'engagement.

- Le salaire est le principal critère de réussite professionnelle pour les 16-45 ans, cité comme premier critère pour 28% d'entre eux et « parmi les trois premiers critères » pour 61% d'entre eux.
- L'équilibre vie professionnelle - vie personnelle est le second critère des 16-45 ans, premier choix pour 21% des répondants et parmi les trois premiers choix de 48% des répondants.
- Les conditions de travail dans leur ensemble (44%) dont le salaire (33%) sont les principales motivations de l'engagement des 16-45 ans.

« Il y a une dissociation entre ce que j'attends du salaire et ce que j'attends des autres valeurs, dont l'écologie. »
Jeune actif

« Le rapport au temps de la jeune génération est différent : ils sont plus pressés dans leurs évolutions de carrière ou de salaire »
DRH

* Daniel Cohen et Claudia Senik (dir.) (2021) « Les Français et l'argent, 6 nouvelles questions d'économie contemporaine », éd. Albin Michel

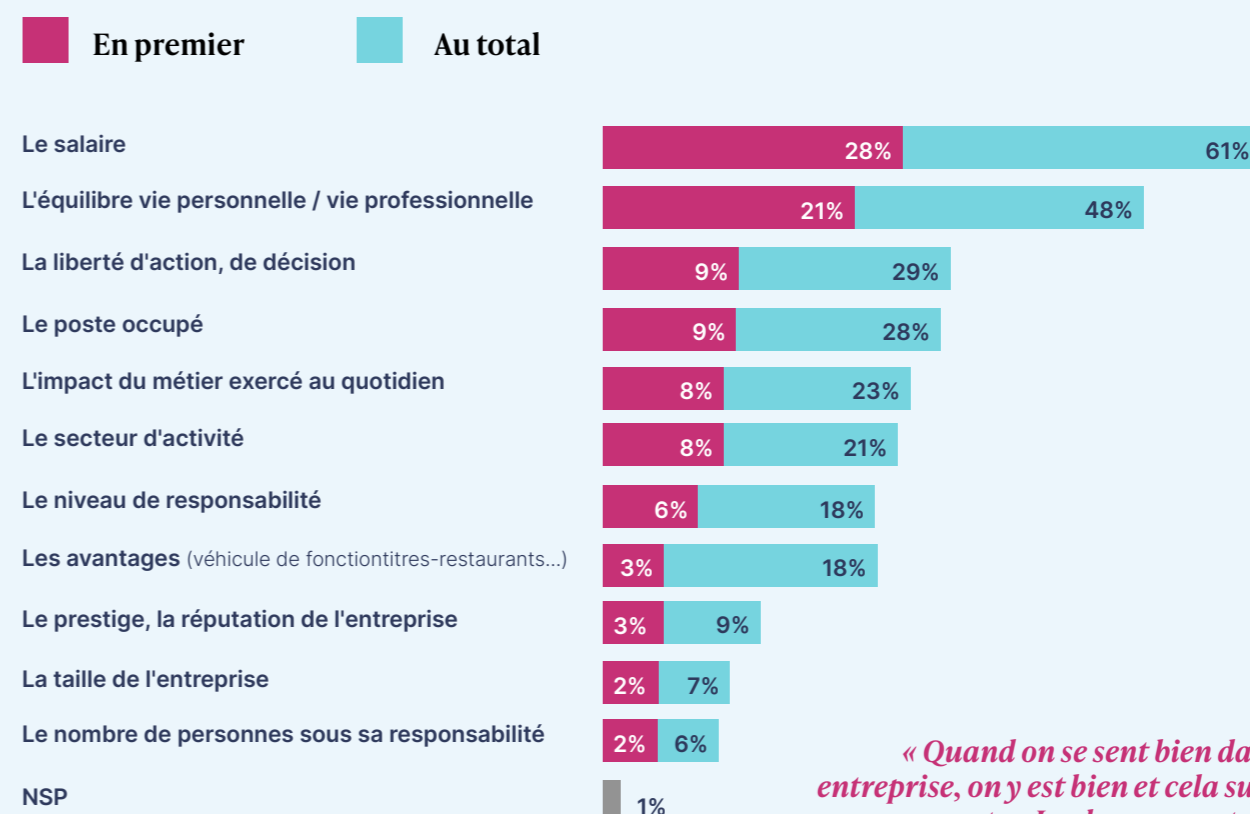
« Il y a une urgence exprimée sur le respect des temps de vie personnelle » DRH

« Les problèmes socioéconomiques me viennent directement en tête, ceux écologiques également mais dans un second temps. »
Jeune actif

Les critères de réussite professionnelle les plus importants

Parmi les critères de réussite professionnelle suivants, lesquels sont les plus importants pour vous ? En premier ? En deuxième ? En troisième ?

Trois réponses possibles, total supérieur à 100%
3043 personnes



« Quand on se sent bien dans une entreprise, on y est bien et cela suffit à y rester. Le changement stresse. Même si le marché du travail dit que notre génération a plus de pouvoir de négociation. » Jeune actif

Les raisons de l'engagement au travail

Vous personnellement, qu'est-ce qui vous pousse ou vous pousserait à vous engager dans votre travail ?

Question ouverte, réponses spontanées.
3043 personnes

Les conditions de travail	44%	Les perspectives d'avenir	9%
Le salaire/L'argent	33%	Avoir des perspectives d'évolution professionnelle	5%
La reconnaissance	8%	La volonté de réussir, de s'accomplir	3%
Une bonne ambiance au travail	4%	Pouvoir développer ses compétences	1%
L'environnement de travail (peu de stress, bien-être au travail, respect...)	2%		
Les horaires/des horaires flexibles	1%		
De bons managers/dirigeants	1%		
Les avantages (sans précisions)	1%		
Le type de métier	25%	Raisons personnelles	3%
Aimer son travail, être passionné par son métier	12%	Subvenir aux besoins de sa famille, pour sa famille (sans précisions)	2%
Un travail qui a du sens	5%	Créer une vie sociale	1%
Un travail qui permet d'aider les autres	3%		
Avoir de l'autonomie, des responsabilités	3%		
Un travail stimulant, intéressant	2%		
Un travail qui me motive	2%		
Avoir sa propre entreprise / Etre indépendant	1%		
		Autres	6%
		Ne se prononce pas	23%

L'entreprise semble donc principalement perçue comme pourvoyeuse de salaire par les jeunes et de moins en moins comme un espace social dans lequel il est valorisant et valorisé de travailler au service de ses communs. Qu'entendons-nous par là ?

La lauréate du prix Nobel d'économie Elinor Ostrom* définissait *les communs comme « toute ressource partagée par un groupe de gens »*, matérielle ou immatérielle.

* Charlotte Hess & Elinor Ostrom (2007) "Understanding Knowledge as a Commons: From Theory to Practice", éd. The MIT Press

Pour un salarié en entreprise, ces communs s'incarnent principalement dans :

1. **La personne du manager** dont une grande partie de l'activité est dédiée à la gestion des communs de son équipe (organisation et conditions de travail, performance, ambiance de travail...).
2. **Les métiers** qui, bien au-delà des emplois et du contenu des fiches de poste, regroupent un corpus de compétences, d'expériences, de savoir-faire mais également de valeurs, rituels sociaux qui sont partagés par des professions et dont chacun peut se prévaloir en tant que source d'identification et d'accomplissement.
3. **La culture de l'entreprise** qui prodigue un certain nombre de valeurs socles incarnées par des symboles, des organisations, des systèmes ou des comportements et qui sont capables de développer un lien affinitaire de fierté d'appartenance à l'entreprise.

À la question, ce que j'attends de mon entreprise, les jeunes actifs répondent :

> « J'attends de mon entreprise la sécurité de mon emploi, de la stabilité. La valorisation pour un emploi suivant. J'attends aussi le confort et l'épanouissement, me sentir bien dans l'ambiance, dans le management, que je sois stimulée intellectuellement. Enfin, j'attends aussi que je serve à quelque chose dans mes tâches du quotidien et que je puisse contribuer à un impact plus large. »

> « J'attends de mon entreprise d'être stimulée, de l'impact sur des sujets, la réflexion, pas que des tâches sans intérêt. Il est important de bien se sentir dans son travail pour bien se sentir dans sa vie. »

> « J'attends de mon entreprise une reconnaissance pas forcément financière mais dans les mots. »

> « Je ne me projette pas dans l'entreprise car ça manque de débouchés, donc on va ailleurs. »

Ces trois grands communs dont chaque salarié a pu faire l'expérience dès son premier emploi semblent perdre en importance au profit des dimensions plus individualistes du travail. On note d'abord une mise au second plan de **la responsabilité managériale dans les critères de réussite professionnelle**. Alors que le niveau d'encadrement (nombre de personnes managées) était historiquement un marqueur de succès, il est ici rétrogradé en dernière place du classement des critères de réussite professionnelle de notre enquête.

De même, le critère « niveau de responsabilité exercé » se situe en milieu de classement, entre le secteur d'activité et les avantages en nature (comme la voiture de fonction ou les titres restaurants...).

- Seuls 2% des jeunes déclarent que le nombre de personnes sous leur responsabilité est leur premier critère de réussite. 7% le déclarent parmi leurs trois premiers critères de réussite.
- 6% des jeunes déclarent que le niveau de responsabilité est leur principal critère de réussite professionnelle et 18% d'entre eux le classent parmi leurs trois principaux critères de réussite.

Les jeunes interrogés lors des focus groups avancent comme explication à ces résultats que le « retour sur investissement » qu'ils tirent d'une responsabilité managériale ne justifie pas, à leurs yeux, les sacrifices associés (temps de travail, pression...).

On note aussi le relatif déclassement des items relatifs au métier. Plus vaste que celle d'emploi, la notion de métier peut se définir comme une pratique combinant trois dimensions :

- **une production, soit une valeur ajoutée économique ou sociale,**
- **un ensemble exclusif de technicités, soit des connaissances théoriques et pratiques,**
- **un « art », soit un ensemble de valeurs et de pratiques qui participent à construire une « identité professionnelle commune ».**

La passion du métier est citée par 12% des répondants comme un facteur d'engagement, c'est presque 3 fois moins que le salaire. L'autonomie, le sens du travail, les perspectives d'évolution professionnelle... aucun de ces facteurs d'engagement n'a été cité par plus de 5% des répondants au même titre que les facteurs de création de liens sociaux (ambiance de travail, vie sociale...).

Heureusement, notre enquête laisse entrevoir que ce sens du commun existe encore chez les jeunes. L'impact du métier exercé au quotidien est cité par 23% des répondants comme un de leurs 3 premiers critères de réussite professionnelle. Les 16-24 ans y sont plus sensibles (24%) que les 25-34 ans (21%) ou que les 35-45 ans (23%).

Ce sentiment d'impact, qu'il s'agisse d'un sentiment d'être utile à un autre service ou plus largement d'être utile au monde et à la société, ne pourra pas s'épanouir dans des relations simplement transactionnelles entre employeurs et salariés.



Recommandation #4 :

Revaloriser la fonction de management, première incarnation du commun, en lui donnant plus d'autonomie (pouvoir, reconnaissance, protection) et une mission plus clairement dédiée au développement des femmes et des hommes de l'entreprise.

« Les entreprises n'arrivent pas à mettre des jeunes sur des postes managers. »
Jeune actif

Le premier levier d'évolution des relations au sein de l'entreprise réside dans la revalorisation de la fonction de manager, dans la mesure où c'est elle qui, par nature, donne du sens, crée du lien entre les collaborateurs et répartit les ressources communes (temps, outils, compétences...). C'est la fonction qui gère quotidiennement le développement de l'un des communs essentiels de l'entreprise : son capital humain.

Pour actionner ce levier, l'entreprise doit **repositionner la fonction de management comme une véritable perspective de carrière** et renforcer ses marges de manœuvre autour de trois pivots : le pouvoir (donner de véritables capacités de décision et d'action locales), la **protection** (soutenir les décisions dans le cadre de politiques d'entreprise moins contraignantes voire contradictoires) et la **reconnaissance** (valoriser cette fonction et sa contribution au développement des communs de l'entreprise).

Le rôle du manager doit enfin être clairement orienté au service de l'évolution des femmes et des hommes de son équipe, c'est-à-dire travailler à l'épanouissement, au développement et à la performance de chacun, tout en entretenant le sentiment d'appartenance à l'équipe, à la profession et à l'entreprise.



Recommandation #5 :

Redonner sa place au métier (vs. un emploi transactionnel) en développant les compétences et la fierté du travail bien fait.

« Les jeunes arrivent parfois en entreprise en projetant des attentes et une certaine vision du métier, alors que la réalité a évolué. » DRH

Le deuxième levier face au rapport transactionnel qui s'installe est de revaloriser le métier par rapport à l'emploi. Cette revalorisation du métier demande d'en investir les différentes dimensions : la production de valeur ajoutée au-delà de la valeur économique, la mise à l'œuvre de technicité et le développement d'un « art ». Là encore, la contribution aux communs permet de revaloriser le métier à deux échelles : celle de l'entreprise et celle individuelle.

À l'échelle de l'entreprise, le métier est un moyen de s'inscrire dans un cadre plus large, en considérant son entreprise comme productrice de lien social, politique et écologique, comme le souligne Cécile Renouard et Swann Bommier dans « L'entreprise comme commun »*. Dès lors, l'individu, en tant que partie prenante de cette entreprise, devient également acteur d'une valeur ajoutée plus qu'économique.

Au niveau individuel, il s'agit de renouveler l'« art » du métier, afin de nourrir une identité professionnelle commune. La valorisation de cet art du métier et la transmission de compétences techniques singulières permettront aux jeunes de développer leurs compétences et leur savoir-faire, et de renouer avec des valeurs d'excellence et de fierté qui redonneront une ampleur à la fois identitaire et collective à leur métier.

Recommandation #6 :

Construire des cultures d'entreprise propices au développement de liens affinitaires avec ses salariés

« L'enjeu aujourd'hui est de trouver le moyen de refaire société dans nos entreprises. » DRH

La culture d'entreprise est l'un des « communs » par excellence de l'entreprise : somme de croyances, de systèmes, de symboles et de comportements propres à une organisation, elle est comme l'air que respirent les salariés, invisible et essentielle à la vie en collectif.

Or la culture n'est pas la seule responsabilité du DRH ou d'un Chief Happiness Officer. C'est la responsabilité du dirigeant de veiller aux conditions de développement d'une culture d'entreprise propice à l'engagement, en cohérence avec sa stratégie. Les DRH et dirigeants d'entreprise veilleront à laisser des marges de manœuvre en local pour que se déploie une forme d'expression de la culture dans laquelle chacun se reconnaît, s'épanouit et a envie de s'investir.

03

Ouvrir le jeu à de
nouveaux modèles
*d'engagement et
de réussite*

Face aux transitions sociétales et environnementales, *ouvrir le jeu à de nouveaux modèles d'engagement et de réussite*

Face à des attentes aussi majoritairement individualistes et transactionnelles exprimées par les personnes sondées, une stratégie des employeurs pourrait être de focaliser leurs efforts sur la juste rétribution de l'engagement attendu de leurs salariés dans une logique purement transactionnelle. Plutôt que d'investir sur de coûteuses opérations de marque employeur, d'expérience collaborateur ou encore de raison d'être, *les entreprises pourraient verser dans une logique contractuelle d'ajustement des rémunérations*, des conditions de travail et des organisations des temps et lieux de travail.

Cela pourrait se révéler pertinent dans un environnement stable et prévisible où l'on serait capable de prédire avec suffisamment d'avance ce que l'entreprise attend de chacun de ses salariés et ce que chaque salarié attend de son employeur.

Or nous sommes entrés dans une ère de transitions environnementales et sociales dans laquelle personne ne peut prétendre connaître les compétences et les métiers nécessaires pour demain et où *nous aurons besoin de l'inventivité et de l'audace de chaque volontaire pour inventer de nouvelles façons de produire, consommer, se déplacer...* Il va falloir de plus en plus de personnes parmi nous qui prennent des risques, osent faire différemment et entreprennent en écart par rapport au « business as usual ». Cela est incompatible avec un rapport purement transactionnel entre salariés et employeurs.

L'enjeu est donc *d'identifier, protéger et laisser s'engager ces « entrepreneurs d'impact »*. 17% de notre échantillon déclare prioriser l'impact par rapport au salaire dans son choix entre deux emplois. Qui sont ces « entrepreneurs d'impact » ?

Dans notre étude, nous avons mis nos répondants face à des dilemmes pour déterminer leurs priorités. Nous l'avons vu précédemment, le salaire a été généralement priorisé sur les autres caractéristiques dans ces « matches ». Néanmoins, *près d'un jeune sur cinq se dit prêt à avoir plus d'impact plutôt que plus de salaire.*

- 17% des 16-45 ans choisissent « plus d'impact sur la société » plutôt que « plus de salaire ». Par tranche d'âge, le 16-24 ans sont les plus nombreux à affirmer ce choix (21%), suivi des 25-34 ans (17%) et des 35-45 ans (15%).

À travers les critères sociodémographiques de l'étude, nous avons dressé un portrait-robot des jeunes actifs priorisant l'impact sur la société dans leur choix :

- 80% d'entre eux sont salariés (au 2/3 issus du secteur privé). Néanmoins, ils ne représentent encore que 16% du total des salariés, ce qui implique de les identifier pour mettre leur énergie au service de l'entreprise.
- Ils priorisent leurs critères de réussite professionnelle de manière différente du reste de notre panel : d'abord l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle (22%), puis l'impact de leur métier au quotidien (17%) et la liberté d'action et de décision (13%). Le salaire arrive en quatrième position (11%).

« Aujourd'hui, je suis fier de l'impact de mon métier au quotidien, mais ce n'était pas un critère que j'ai valorisé lors de mon embauche. »

« Mon engagement pour le bien commun dans mon travail a guidé mon choix de quitter mon secteur d'emploi précédent. »

« Deux aspects sont importants : au niveau personnel, que je sois investi dans ma réussite, au niveau de l'entreprise, qu'elle soit engagée vis-à-vis de la société. »

« Je veux m'installer à moyen terme mais dans une entreprise qui s'implique dans les dimensions sociales et environnementales. »

JEUNES ACTIFS



Aider les salariés à agir en faveur de la transformation écologique et sociale

Selon plusieurs auditions menées par la chaire FIT², les jeunes ne demandent pas seulement que leur entreprise s'engage sur des enjeux sociétaux, mais qu'elle les aide à s'engager eux-mêmes.

Benoît Serre, vice-président de l'ANDRH, confirme : « 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'établir¹ ».

Les bénéfices de cet investissement 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 » ; en retour, les salariés agissent sur leur entreprise, en la poussant ou en l'appuyant dans sa transformation RSE.

Cependant, le rapport ECOTAF de l'ADEME² souligne le risque de voir ce type de dispositifs se retourner contre l'entreprise si celle-ci n'est pas prête à jouer le jeu jusqu'au bout. En effet, ces salariés « à impact » génèrent de nombreuses idées de transformation. Si elles ne sont pas prises en compte, l'effet peut être très décevant et susciter le désengagement que l'entreprise souhaitait précisément éviter.

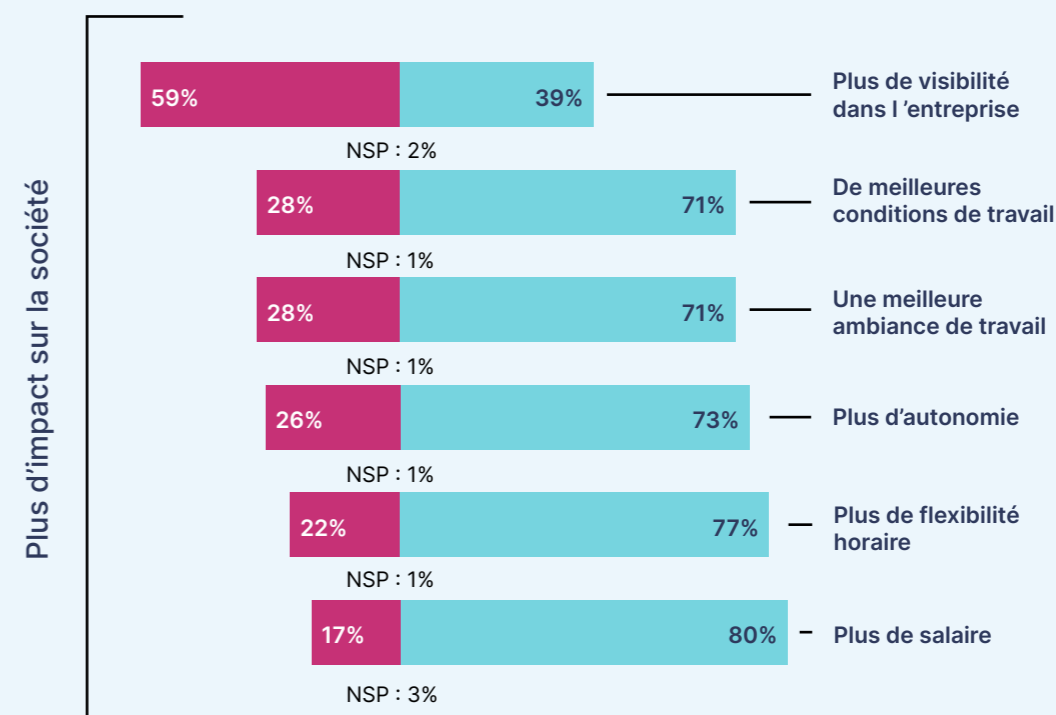
L'équipe de la Chaire FIT²

1. Serre, B. (décembre 2021). « Après la raison d'être, la raison de venir ? », Ecole de Paris du management.

2. Brisepierre, G., Demoures, M. (février 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).

Les arbitrages entre deux postes Focus sur l'impact sur la société

Entre deux postes, vous choisiriez plutôt...
3043 personnes



Les arbitrages entre deux postes Focus sur l'impact sur la société

Entre deux postes, vous choisiriez plutôt...
3043 personnes

	% total	Sexe		Age			Situation professionnelle et statut							
		Homme	Femme	16-24 ans	25-34 ans	35-45 ans	Actif	...dont en emploi	...dont chômeur	...dont CSP+	...dont CSP-	inactif	...dont lycéen, étudiant	...dont autre inactif
Plus d'impact sur la société	17%	16%	18%	21%	17%	15%	16%	16%	16%	20%	12%	22%	23%	20%
Plus de salaire	80%	81%	79%	76%	79%	83%	81%	82%	78%	78%	84%	75%	75%	77%

Ces entrepreneurs d'impact ont une importance cruciale pour les dirigeants dans leur manière d'aborder l'évolution du rapport des jeunes au travail.

Bien que minoritaires, ils représentent une part non négligeable des répondants. Nous espérons y voir une tendance, qu'il conviendra de suivre au sein des prochaines vagues du baromètre.

Ensuite, ils disposent d'un pouvoir de transformation significatif sur la société, étant donné leur forte capacité d'engagement et de mobilisation. Les travaux réalisés par Joël Mokyr sur les « entrepreneurs culturels »* dans le cadre de la Révolution Industrielle ont ainsi mis en valeur *l'impact déterminant d'une petite élite capable d'accélérer les transformations grâce à son rôle actif* dans la diffusion d'un savoir susceptible d'influencer un grand nombre d'individus.

Recommandation #7 :

Identifier, recruter, valoriser et développer les entrepreneurs d'impact au sein de l'entreprise

« On voit émerger de nouveaux modèles de flexibilité : le pluri-emploi par exemple qui permet au collaborateur de trouver son propre équilibre et de nourrir ses différents besoins (salaire, sens, intérêt intellectuel... »
DRH

« Il faut trouver le bon équilibre entre le menu à la carte et un projet collectif » DRH

Tout l'enjeu pour les entreprises est alors d'identifier, recruter et intégrer ces entrepreneurs d'impact afin de faire levier sur leur engagement et en faire un catalyseur des transformations, ce qui suppose d'ajuster les processus de recrutement, afin repérer des talents qui peuvent évoluer hors de la sphère d'influence classique des recruteurs, et de trouver des moyens d'attraction autres que le salaire, le confort...

La fidélisation des entrepreneurs d'impact passe ensuite par l'accompagnement de leurs trajectoires de carrière. La problématique est de mettre leur énergie au service de causes qui les motivent, tout en leur faisant garder le cap stratégique de l'entreprise en ligne de mire.

A l'heure où l'on voit fleurir de nouveaux modèles de relation à l'entreprise (développement du *slashing*, des temps partiels, des temps sabbatiques, du *free-lancing* ou des multi-activités), il nous semble intéressant de regarder comment ces nouveaux modèles peuvent être mis en priorité au service de ces entrepreneurs d'impact, de leur ambition d'utilité,

de leur besoin de formation et d'information, comme le souligne Jean-Hervé Lorenzi*. Loin de précariser ces employés, il est essentiel de soutenir leur engagement et la contribution qu'ils apportent aux communs de l'entreprise (intrapreneuriat, investissement pour la culture de l'entreprise ou pour le développement des équipes, contribution à des organisations professionnelles ou syndicales...) ou plus largement de la société (implication dans des associations, dans un engagement politique, dans le tissu économique ou environnemental local...).

En mettant leurs compétences à contribution au-delà de leur fonction au sein de l'entreprise, les entrepreneurs d'impact développent leur employabilité, tissent des liens sociaux fructueux ancrés dans les territoires, font preuve d'ingéniosité dans l'organisation de leur temps de travail et contribuent ainsi à construire une société plus résiliente. Il y a fort à parier que, grâce à leur capacité d'influence, ces jeunes inspirent d'autres collaborateurs à suivre leur exemple.

Donner les moyens d'agir est un premier défi. Faire de ces entrepreneurs d'impact des modèles de réussite valides et valorisés au sein de l'entreprise est capital. Pour donner envie et inspirer les collaborateurs, ces entrepreneurs d'impact doivent incarner de nouveaux récits de succès promus par l'entreprise. C'est cette mise en valeur concrète (visible dans des preuves emblématiques telles que l'accès à des postes valorisés, la progression de carrière ou la prise en compte de leur regard dans les décisions stratégiques par exemple) qui créera des effets d'entraînement de proche en proche.

L'effet de cette valorisation sera doublement bénéfique. Pour les entrepreneurs d'impacts, voir leur modèle valorisé au cœur de l'entreprise les encouragera à renforcer leur action dans l'entreprise et en dehors. Pour l'entreprise, le développement du nombre d'entrepreneurs d'impact en son sein permettra d'engager une transformation en profondeur vers une économie souhaitable.



*Joel Mokyr, "La culture de la croissance. Les origines de l'économie moderne", 2020, éd. Gallimard

*Jean-Hervé Lorenzi (2023) "La jeunesse, l'atout français", Le Cercle des économistes

04

Conclusion : une certaine idée du travail

Au fond, cette enquête sur les jeunes ne nous donne-t-elle pas à voir une facette de l'esprit français que nos entreprises sur-organisées et sur-pilotées ont parfois mise sous couvert ?

En 1989, Philippe d'Iribarne* a mis en évidence que le rapport des Français à leur travail fonctionnait selon une « logique de l'honneur » empreinte d'une grande autonomie et d'autodétermination, d'un grand sens des responsabilités, de fierté du métier et de souci du travail bien fait au-delà des dimensions transactionnelles.

La confrontation entre ce souci bien français de ne pas être trop gouverné d'une part et l'homogénéisation des méthodes de management d'autre part pourrait expliquer en partie l'effacement progressif du métier en tant que pivot de notre identité.

La gouvernance par les nombres** serait en passe de soumettre et de bâillonner le « french flair » trop désordonné, turbulent voire arrogant. Ainsi privés du sel de leur identité professionnelle, il ne resterait plus aux Français qu'à se rabattre sur leur sphère privée, se désengager de la vie sociale de l'entreprise et ne lui confier que le soin de remplir leur portefeuille chaque fin de mois...

Le plus grave serait que cette enquête révèle une désertion de la sphère professionnelle comme lieu d'accomplissement de soi car le travail est historiquement un pilier de l'identité des Français et non un simple gagne-pain.

Mais si les jeunes Français que nous avons interrogés se disent très largement engagés dans leur travail, c'est bien qu'ils nourrissent encore « une certaine idée » de ce qu'il peut représenter dans leur vie. C'est bien qu'il subsiste encore des braises de cette logique de l'honneur mise en lumière par Philippe d'Iribarne.

Si les jeunes ne se reconnaissent pas dans leurs aînés et dans les modèles de réussite traditionnels, n'est-il pas de notre responsabilité d'encourager et de redonner libre cours à leur énergie de réappropriation des métiers dans l'entreprise ?

C'est le sens des sept recommandations que nous formulons : redonner ses lettres de noblesse à une culture française du travail fondée sur son attachement à l'autonomie, le sens des responsabilités, la fierté du travail bien fait et un brin d'ingéniosité bravache !

* Philippe d'Iribarne (1989) "La Logique de l'honneur, Gestion des entreprises et traditions nationales", éd. Seuil
 ** Alain Supiot (2015) "La Gouvernance par les nombres, Cours au Collège de France (2012-2014)", Collection Poids et Mesures du Monde, éd. Fayard

KÉA

CONSEIL EN STRATÉGIE
& TRANSFORMATION

Étude sur les jeunes Français,
la valeur du travail et l'entreprise
Retisser des liens

