



## Etude Kéa : Les jeunes Français, la valeur du travail et l'entreprise

*« Les jeunes n'ont pas de problème avec le travail, mais avec l'entreprise »*

- **86 % des jeunes (16-45 ans) se déclarent engagés dans leur travail, mais seulement 73 % y sont attachés ;**
- **64 % des 16-45 ans comptent d'abord et avant tout sur eux-mêmes pour réussir leur vie professionnelle, reléguant le rôle de l'entreprise à l'arrière-plan ;**
- **Le salaire compte parmi les 3 premiers critères de réussite pour 61 % des interrogés et les conditions de travail ressortent comme première source de motivation (44 %) ;**
- **Avoir « plus d'impact sur la société » plutôt que « plus de salaire » : un choix affirmé par 21 % des 16-24 et 17 % des 25-34 ans.**

Malakoff, le 04 décembre 2023 – **Entre jeunes et entreprises, le lien se délite ! Dans un contexte de pénurie de compétences et de nouveaux rapports au travail, attirer et fidéliser les talents est devenu un sujet majeur dont les entreprises doivent prendre la mesure pour inverser la tendance. Kéa a mené l'enquête avec OpinionWay<sup>1</sup> auprès d'étudiants, jeunes et moins jeunes actifs pour décrypter leur rapport au travail, comprendre leur relation à l'entreprise, et imaginer des clés pour recréer un lien fort et durable entre les jeunes et l'entreprise. Pour répondre aux attentes des jeunes générations, et dans la perspective d'une économie souhaitable, les entreprises sont amenées à revoir leur modèle managérial et culturel pour se réinventer et être attractives.**

### **Les nouvelles générations : engagées... mais pas attachées**

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 »<sup>2</sup> ont fait peser une appréhension quant à leur retrait du marché du travail, des études plus récentes ont fortement nuancé ces phénomènes<sup>3</sup>. Cette 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-).

---

<sup>1</sup> Enquête 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 professionnelle d'au moins 20 ans et pour comparer des tranches d'âges décennales entre elles (16-24 ans, 25-34 ans, 35-45 ans)

<sup>2</sup> 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

<sup>3</sup> 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

Q. Diriez-vous que vous êtes... ?  
Question posée uniquement aux personnes en emploi, soit 73% de l'échantillon.

	% Oui	Sexe		Âge			Statut	
		Homme	Femme	16-24 ans	25-34 ans	35-45 ans	CSP+	CSP-
Engagé dans votre travail	86%	85%	87%	85%	85%	87%	88%	84%
Attaché à votre travail	74%	75%	73%	74%	72%	75%	80%	68%

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.

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 quotidien, l'attachement l'est plus vers l'entreprise.

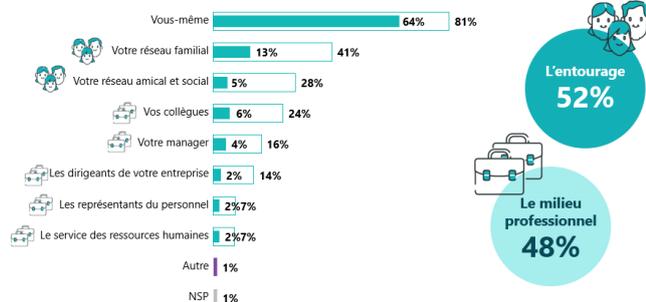
Par ailleurs, les inspirations professionnelles de notre échantillon trouvent assez peu leur source dans l'entreprise : leurs modèles de réussite sont variés et ceux issus du monde de l'entreprise apparaissent de manière marginale.

## Un pour tous ... ?

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

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

Trois réponses possibles, total supérieur à 100%  
● En premier ○ Au total



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<sup>4</sup>, 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.

« Quand il est question de travail, la France sait toujours se distinguer : veillons alors 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, » analyse **Thibaut Cournarie, associé chargé des sujets Impact et Transformation Responsable au sein du cabinet de conseil en stratégie et transformation Kéa.**

<sup>4</sup> Yann Algan, Elizabeth Beasley & Claudia Senik (2018) "Les Français, le bonheur et l'argent", Collection du CEPREMAP n° 46, éd. Rue d'Ulm

## **Un rapport transactionnel plus que relationnel**

Le second constat d'ampleur est le rapport majoritairement « transactionnel » des jeunes à leur emploi, avec la priorisation du salaire comme facteur de réussite. Si la France se distingue comme étant le pays d'Europe dans lequel le lien entre revenu et satisfaction dans la vie est le plus élevé<sup>5</sup>, les résultats montrent plus directement le niveau d'importance qu'octroient les jeunes au salaire dans leur rapport au travail.

En effet, le salaire est le principal critère de réussite professionnel pour les 16-45 ans, cité comme premier critère pour 28 % d'entre eux et « parmi les trois premiers critères » pour 63 % des 16-24 ans et 58 % des 25-34 ans. 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 pour 43 % des 16-24 ans et 48 % des 25-34 ans. Les conditions de travail dans leur ensemble (44 %) dont le salaire (33 %) sont les principales motivations de l'engagement des 16-45 ans.

## **Repenser l'entreprise avec de nouveaux modèles d'engagement et de réussite**

Face à des attentes majoritairement individualistes, les employeurs pourraient focaliser leurs efforts sur la juste rétribution de l'engagement plutôt que d'investir sur de coûteuses opérations de marque employeur, d'expérience collaborateur ou encore de raison d'être.

Pour autant, personne ne peut prétendre connaître les compétences et les métiers nécessaires demain. Les entreprises auront besoin de l'inventivité et de l'audace de chaque salarié volontaire pour inventer de nouvelles façons de produire, consommer, se déplacer... L'enjeu est donc d'identifier, protéger et laisser s'engager ces « entrepreneurs d'impact ».

Par ailleurs, l'étude met en lumière les dilemmes de la jeunesse : près d'un jeune sur cinq se dit prêt à avoir plus d'impact plutôt qu'une rémunération conséquente. Plus précisément, 21 % des 16-24 ans et 17 % des 25-34 ans choisissent « plus d'impact sur la société » plutôt que « plus de salaire ».

*« 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, l'entreprise doit s'appuyer sur des collaborateurs capables de prendre des risques et d'oser faire différemment. Ces "entrepreneurs d'impact" sont une minorité qui émerge. Tout l'enjeu pour les entreprises est alors d'identifier, recruter et fidéliser 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, » poursuit **Thibaut Cournarie**.*

## **Une certaine idée de l'entreprise**

*« 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. Mais puisqu'ils 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 recommandations que nous avons formulées : 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 ! » conclut **Thibaut Cournarie**.*

---

<sup>5</sup> Daniel Cohen et Claudia Senik (2021) « Les Français et l'argent, 6 nouvelles questions d'économie contemporaine », éd. Albin Michel

## « Les jeunes Français, la valeur du travail et l'entreprise : retisser des liens »

### Etude complète sur demande

### À propos du Groupe KÉA

KÉA est un cabinet de conseil français et européen en stratégie et transformation. Cabinet à rayonnement international et multi-spécialiste, ses expertises couvrent l'ensemble des enjeux de direction générale. KÉA allie savoir-faire distinctifs de stratégie et de transformation pour apporter aux dirigeants des modèles créateurs de valeur et construire avec eux l'économie de demain.

Depuis sa création, KÉA a noué des relations de confiance avec ses clients, autour de 10 secteurs clés : Distribution, Grande Consommation, Luxe, Agroalimentaire, Industrie Services financiers & professionnels, Construction, BTP & Immobilier, Private equity & Principal investors, Environnement Energies & Utilities, Mobilité & Logistique, Economie Sociale et Solidaire.

Fort de son réseau international, le cabinet compte aujourd'hui plus de 900 consultants, dont 220 en France, avec 16 bureaux dans 13 pays (Allemagne, Angleterre, Australie, Autriche, Brésil, Chine, France, Italie, Maroc, Sénégal, Suède, Suisse et USA).

En mars 2020, KÉA est devenu "Société à Mission" : "Entreprendre les transformations pour une économie souhaitable" telle est sa raison d'être. Un an plus tard, le cabinet obtient la certification B Corp.

<https://www.Kea-partners.com/>

<https://fr.linkedin.com/company/Kea-&-partners>

<https://twitter.com/Keapartners>

### Contact presse

Wendy Röltgen – Groupe KÉA

06 87 00 22 26

[wendy.roeltgen@kea-partners.com](mailto:wendy.roeltgen@kea-partners.com)