

youth[®]
FOREVER

Contrats de travail nouvelle génération

04/04/2024





Édito

« Quel contrat veulent les jeunes ? »

Les dirigeants, managers et journalistes qui croisent notre chemin nous posent souvent cette question. À juste titre, puisque **la question de l'attraction et de la rétention des jeunes talents n'est pas qu'un hobby des directions des ressources humaines, mais un véritable enjeu stratégique. Comprendre les attentes des nouvelles générations, c'est penser le futur de l'organisation.** Car, qui sera le futur des sociétés ? Crise bioclimatique, transition démographique, intelligence artificielle et nouveau rapport au travail : les organisations sont chamboulées et doivent se transformer. Qui écrira la stratégie, qui s'engagera sur le temps long pour la mettre en place ? Qui aura les compétences, les connaissances ou encore le pouvoir de le faire ? **Pour assurer sa pérennité, l'organisation doit revoir sa relation avec ses travailleurs.** Ceux de la génération Z, parce qu'ils sont une loupe vibrante sur le monde qui change, mais pas qu'eux. **La question du bon contrat de travail est donc pertinente, puisque c'est le contrat qui cristallise, en un outil juridique, l'engagement employeur-travailleur - bousculé par les temps qui courent.**

Néanmoins, le contrat ne suffira pas. Après avoir démêlé le jargon juridique du contrat de travail, nous avons identifié son potentiel pour la transformation sociale, sociétale et environnementale des organisations : **sécurité et projection pour les deux partis sont ses principaux atouts.** Mais le papier bicentenaire ne saurait répondre à nos ambitions : trop lourd en jargon et institutions juridiques, trop léger en impact et surtout : individuel.

Dans cette enquête, nous avons cherché comment accélérer la transformation d'une organisation, pour répondre aux attentes des travailleurs, au besoin du temps long de l'entreprise et à la nécessité de se métamorphoser pour un futur durable. Et nous avons essayé de répondre à cette triple transformation, avec un outil individuel, figé dans l'instant où il est signé, et basé sur un principe presque anachronique aujourd'hui : le lien de subordination.

Or, l'histoire montre que les victoires de transformation de l'organisation ont été menées, majoritairement, par des collectifs. Ça paraît évident, quand on regarde au bon endroit. **Bornées par notre amnésie générationnelle,** symptôme d'une génération Z qui n'a pas connu, ni appris, les victoires collectives du travail, nous avons le regard rivé sur l'individu au travail, au point d'en oublier le pouvoir (et la nécessité) des collectifs pour avoir de l'impact dans la et les sociétés.

Soyons plus forts, à plusieurs : nous devons raconter les récits des victoires collectives, faire évoluer les instances de représentation en s'inspirant des nouveaux modèles associatifs et entrepreneuriaux, enrichir le dialogue avec le dialogue écologique... Nous appelons ici à la créativité et à l'inclusivité pour rendre le dialogue social et écologique plus attractif.

À condition d'avoir en tête leurs limites et garder en principes fondateurs la force du collectif et l'urgence d'engagements de temps long, quels pactes pourraient favoriser la transformation ?

Contrats
de travail
nouvelle
génération

À retenir



- 1.** En France, **le code du travail est créé en 1910 pour normer le contrat de travail**, qui organise la relation entre employeur et travailleur dans un lien de subordination. En 2024, il existe 16 types de contrats de travail différents. Environ 87% des actifs sont salariés, 72% en CDI, 8% en CDD et 5% en intérim, en alternance ou en stage (INSEE, 2022).
- 2.** Dans un monde BANI, nous ne cherchons pas forcément à se projeter mais à se protéger. Les nouvelles générations ne peuvent plus absorber l'intensification du travail et ne veulent plus travailler sans se sentir utiles. Quand elles ont le choix (n'oublions pas le nombre de NEETS en France) et dans un contexte de plein emploi, elles tentent d'imposer leurs conditions, notamment en négociant des contrats qui leur donnent plus de **sens, d'autonomie, de sécurité**.
- 3.** Alors, pour répondre à ces attentes, pour mieux recruter et engager au quotidien, faut-il changer de contrat ? **Contrairement aux idées reçues, le CDI est toujours roi**. Certes, il hérite d'un principe de « lien de subordination » du siècle dernier, mais il est le seul contrat à garantir certaines nécessités parallèles (accès au logement, pouvoir bancaire, réputation...). En son sein, on peut modifier les 8 clauses : objectif social ou environnemental dans les missions, transparence dans la rémunération, aide au logement plutôt qu'aux loisirs, rééquilibrage du partage de la valeur vers la rémunération du travail, télétravail à la carte, flexibilité des horaires, multi-activités...
- 4.** **Les contrats sont limités** : jargonneux, laborieux à modifier, figés dans le temps, souvent détournés de leurs objectifs, incomplets et trop denses à la fois, complexes à maintenir (avec par exemple en cas de litige la nécessité d'une intervention longue et coûteuse des prud'hommes) et ils peuvent amplifier les iniquités. Ils sont difficiles à utiliser : innover sur l'outil ou sur chacune de ses clauses pour les mettre aux goûts du jour doit se faire en ayant en tête les limites de cet outil.
- 5.** Se concentrer sur le contrat de travail peut même être contre-productif ! **A travers les contrats, nous retrouvons les paradoxes de notre époque, court-termiste et individualiste**. Adapter les contrats peut permettre de répondre à court-terme aux enjeux d'attractivité et de fidélisation mais à quel prix ? Personnaliser et adapter les contrats, c'est potentiellement prendre le risque de saboter le collectif, les contrats de long terme voire l'engagement au travail et donc de saboter, la transformation vitale pour les organisations.
- 6.** Les dernières grandes victoires de collectifs de salariés en France remontent à la première moitié des années 2000. Pour la génération Z, née entre 1997 et 2010, les victoires de collectifs de salariés sont, au mieux, une ligne dans un livre d'histoire, au pire, complètement absentes de leurs mémoires. **L'hypothèse d'une amnésie générationnelle sociale est à étayer** : si les victoires sont anciennes et les récits non transmis, les nouvelles générations risquent de passer à côté de la culture du collectif en entreprise, primordial pour aborder les enjeux contemporains.
- 7.** Par le passé, les collectifs de salariés ont provoqué des innovations sociales (et même écologiques), suivis par quelques dirigeants courageux, puis par les politiques publiques. **Aujourd'hui, le collectif peut et doit servir les transformations**, s'il est simplifié, localisé, formé aux enjeux contemporains d'écologie, d'inclusivité, de participation. De nouvelles formes de collectifs au travail, souvent des associations, qui questionnent tant les conditions, que la gouvernance et la finalité de la production, montrent la voie.
- 8.** **Des pactes nouvelle génération devront répondre aux attentes des actifs en permettant : flexibilité et autonomie, sécurité, apprentissage et projection, des aller-retours dans son poste et du travail beau et utile**. Ce seront les conditions d'un engagement de moyen à long terme (peut-être de 10 ans ?) - ingrédient indispensable à la transformation des sociétés et la réponse aux enjeux des employeurs.
- 9.** Tout compte fait, revenons à l'innovation contractuelle. **Un contrat à impact peut être imaginé en gardant en tête à condition d'être un pacte de temps long, individuel et collectif**. Il devra permettre en plusieurs étapes : préparer, former et transformer. L'heure est au prototypage désormais ! Ce sera la suite de notre mandat auprès des employeurs.
- 10.** **Nous avons mis notre écosystème à contribution pour créer un benchmark d'innovations contractuelles open-source. À consulter et amender :**

[Découvrir le benchmark !](#)

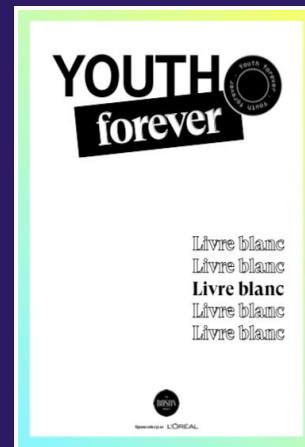


Une enquête Youth Forever

✿ [Youth Forever](#) est une association qui informe et forme jeunes et employeurs, et favorise la cohésion intergénérationnelle pour appuyer la transformation des organisations.

Youth Forever, c'est :

- un **observatoire** qui produit des études et des articles pour décrypter et analyser une jeunesse plurielle ;
- des **conférences et des ateliers** pour sensibiliser et mettre en mouvement les employeurs pour de la jeunesse et l'intergénérationnel ;
- des **événements** pour rassembler et favoriser l'engagement ;
- des **ateliers de sensibilisation et des formations** à l'engagement et aux soft skills pour les jeunes.



Les auteurs



Jasmine Manet
Directrice Générale
Youth Forever



Lucile Jourde-Moalic
Responsable Observatoire
Youth Forever



Lou Garcia
Consultante transition
environnementale



Thomas Poulain-Battle
Étudiant en philosophie

Écrivez-nous à

contact@youth-forever.com

ou retrouvez-nous sur les réseaux sociaux :



[weareyouthforever](https://www.instagram.com/weareyouthforever)



[Youth Forever](https://www.linkedin.com/company/youth-forever)



[youth-forever.com](https://www.youth-forever.com)



Fin du CDI, génération flemmarde, semaine de 4 jours vénérée... Les mythes du rapport au travail des jeunes nous interpellent : quels talents pour assurer la relève dans nos organisations ? Et sous quelles conditions ? Pour répondre aux attentes et être à la hauteur des enjeux de transitions des entreprises, nous avons l'opportunité de forger un nouveau pacte employeur/ talent. Et si ce pacte était un nouveau contrat ? C'était le point de départ de cette enquête.

L'équipe youth Forever





Méthodologie et panel d'entretiens

Revue de littérature

Analyse approfondie de l'ensemble des papiers scientifiques, des enquêtes, des sondages et des articles sur le rapport au travail.

Veille & benchmark

Identification dans la presse, sur le terrain ou par notre écosystème des initiatives existantes pour faire évoluer les contrats pour répondre aux attentes et aux enjeux de transformation des employeurs

22 entretiens

Entretiens individuels d'experts pluridisciplinaires du travail et/ou du droit, dirigeants et professionnels des ressources humaines.

La démarche

De mars 2023 à mars 2024 :

- Nous avons fait l'état des lieux des imaginaires du travail et des attentes de la nouvelle génération vis-à-vis de l'entreprise par notre revue de littérature ;
- Nous avons été à la rencontre de ceux qui font les contrats de travail (dirigeants, juristes, syndicats et directions juridiques d'entreprises) pour comprendre l'outil et cartographier les opportunités d'innovation ;
- Nous avons réalisé un benchmark approfondi des innovations contractuelles françaises et internationales grâce aux médias et à notre écosystème de penseurs ;
- Nous avons rencontrés philosophes, sociologues, économistes, experts futurs du travail, syndicalistes et professionnels des RH... pour élargir la réflexion. Nous avons réalisé les angles morts de notre travail (et surtout comment nous en étions arrivés là !) ;
- Nous avons construit ce livrable et son annexe pour permettre aux employeurs de poser les jalons d'un nouveau pacte pérenne, pour attirer et fidéliser, mais surtout pour associer ceux qui le souhaitent, à la transformation des organisations.

NB : Tous les verbatims sont issus des témoignages des experts interviewés en entretiens individuels.

NB 2 : Nous sommes conscients qu'il n'y a pas de recette miracle sur notre sujet : cette enquête a pour vocation d'interroger l'actualité et la pertinence des contrats de travail pour être en capacité collectivement de mener la transition en entreprise.

NB 3 : Au vu de la longueur et de la densité de cette enquête, nous avons décidé de ne pas utiliser l'écriture inclusive. L'accord grammatical au masculin désignera le genre neutre.

Panel d'entretiens

Juristes du droit du travail



**Frank
MOREL**

Avocat associé chez Flichy Grangé Avocats, Conseiller du Premier Ministre de 2017 à 2020 (relations sociales, travail, emploi, formation professionnelle)



**Amélie
KLAHR**

Avocate associée chez Covence Avocats. Droit du travail, santé-sécurité et RSE



**Emmanuelle
BARBARA**

Avocate associée chez August Debouzy, droit du travail, sécurité sociale et protection sociale

Experts des collectifs, du dialogue, des ressources humaines



**Frédéric
SOUILLOT**

Secrétaire Général de Force Ouvrière



**John
HAZAN**

DRH EMEA chez Bain Consulting Group, Professeur Stratégie et Création de Valeur aux Mines



**Jean-Hugues
LOMBRY**

Directeur des affaires sociales chez la Fédération Nationale du Crédit Agricole



**Michaël
LOCOH**

Vice President Southern Europe & Africa chez Steelcase



**Anne
LE CORRE**

Co-fondatrice du Printemps Écologique, premier éco syndicat de France



**Hugo
PAUL**

Explorateur des communautés, Fondateur de Into the Tribes



**Kevin
BOUCHAREB**

Conférencier Future of Work & HR Strategy and Transformation chez Ubisoft

Penseurs du travail et de la jeunesse



**Fanny
LEDERLIN**

Docteure en philosophie politique, Autrice de « Les dépossédés de l'open space » (2020)



**Charles-Henri
BESSEYRE DES HORTS**

Docteur et ancien professeur, département Management & Ressources Humaines de HEC



**Élisabeth
SOULIÉ**

Anthropologue, Coach, Autrice de « La Génération Z au rayon X » (2020)



**Priscilla
LUDOSKY**

Fondatrice du Contrat de Travail Engagé et co-fondatrice du CLSE (Collectif des luttes sociales et environnementales)



**Michaël
DANDRIEUX**

Docteur en Sociologie de l'Imaginaire, Fondateur d'Eranos



**Clément & Romain
MEYER**

Speakers Future of Work, Cofondateurs du Meilleur d'ailleurs



**Danielle
FARAGE**

LinkedIn Top Voice on Gen Z Corporate Talent



**Samuel
DURAND**

Speaker Future of Work | Producteur de Work in Progress et de la newsletter Billet du Futur



**Frantz
GAULT**

Sociologue des organisations, Co-fondateur de Ultralaborans, Auteur de « Apocalypse Work » (2022)



**Céline
MARTY**

Docteure en philosophie, Autrice de « Travailler moins pour vivre mieux » (2021)



**Renaud
BÉCOT**

Docteur en histoire sociale des mondes du travail et chercheur au CHS



**Thomas
LE ROUX**

Chargé de recherche en histoire au CNRS





Sommaire

<u>Edito</u>	1
<u>À retenir</u>	6
<u>Méthodologie et panel d'entretiens</u>	8

Chapitre 1

Le contrat dans tous ses états

1. <u>Contrats : définition, instances, formes et évolution historique</u>	15
2. <u>L'époque bouscule le travail : décryptage de l'impact sur les contrats</u>	25

Chapitre 2

Innovations contractuelles

1. - <u>Chaque clause en son temps</u>	35
- <u>Annexe : Benchmark d'innovations dans les contrats</u>	
2. <u>Les 5 limites du contrat</u>	47

Chapitre 3

Le contrat contre-productif ?

1. <u>L'érosion du collectif</u>	53
2. <u>Désengagement et temps court</u>	57
3. <u>Le risque d'amnésie générationnelle</u>	61

Chapitre 4

Pactes nouvelle génération

1. <u>Un pacte collectif pour favoriser le dialogue écologique et social</u>	67
2. <u>Un pacte long terme au travail serait-il possible ?</u>	77
3. <u>Le contrat est mort, vive le contrat</u>	80

<u>Sources</u>	84
----------------------	----

Chapitre 1

Le contrat dans tous ses états



C'est l'actualité : nos contrats de travail sont le réceptacle d'innovations.

Pour commencer cette enquête, nous nous intéressons à l'outil contrat : qu'est-ce d'où vient-il ?



A. Contrats : définition, instances, formes et évolution historique

B. L'époque bouscule le travail : décryptage de l'impact sur les contrats

Contrats : définition, instances, formes et évolution historique

Avant d'entrer dans les débats qu'ils posent aujourd'hui (fin du CDI, semaines de 4 jours, nouveaux avantages salariés, contrats freelances...), prenons d'abord le temps de nous réapproprier les contrats de travail. D'où viennent-ils ? Sont-ils les mêmes partout ? Et comment ont-ils évolué ?

1. **Définition** 
2. **Les contrats dans le monde** 
3. **Les contrats en France** 
4. **Les temps forts de l'évolution contractuelle française** 

La définition

Démystifions d'abord le contrat de travail. Selon la Cour de cassation, il est une « convention par laquelle une personne physique, le salarié, s'engage à mettre son activité à la disposition d'une autre personne physique ou morale, l'employeur, sous la subordination de laquelle elle se place, moyennant une rémunération ». Le contrat de travail implique donc, au minimum, trois éléments : **une prestation de travail, une rémunération et un lien de subordination.**

Voilà ce que nous dit, sommairement, le droit. Le Ministère du Travail liste [16 types de contrats](#) différents, dont les classiques CDI, CDD et contrats de travail temporaires (intérim) nous intéressent particulièrement dans cette étude. Pour répondre à la question d'un contrat nouvelle génération, nous ajoutons dans la notion de contrat de travail le **contrat de freelançat** et remplaçons le terme « salarié.e » ou « employé.e » par « travailleur.se » ou « actif.ve », afin de prendre en compte **les relations d'engagement** entre toute entreprise et personne physique qui délivrerait une mission pour cette entreprise - avec, ou sans déclaration de lien de subordination. De même, nous utilisons les mots « organisations », « structures » ou « employeurs » plutôt qu'« entreprise » avec cette intention d'inclure tous les employeurs qui ne sont pas du secteur privé.

Le contrat nous intéresse car il est « un système d'assujettissement bi-partite », selon le sociologue du travail **Michaël Dandrieux**.

Dans l'Histoire, **les sujets** du Seigneur sont aussi sous sa **protection**. Le contrat invoque le concept de **servitude volontaire**, par laquelle le travailleur remet (plus ou moins) librement son temps et sa capacité de travail sous la protection de l'administrateur. Ainsi, un contrat de travail sous-entend la garantie d'une sécurité, assurée par l'employeur. En effet, avec le temps, le code du travail cadre ce lien de subordination pour « créer un droit à la sécurité pour le salarié, et un droit pour l'employeur de contrôler l'exécution du travail », nous explique l'avocate **Amélie Klahr**. Chaque parti, comptant sur la promesse de l'autre (travail d'un côté, rémunération - mais pas que - de l'autre), peut « se projeter dans l'avenir et construire sur le long-terme » selon **Michaël Dandrieux**.

Du CDI au freelançat, les jauges d'engagement, de subordination et de protection, varient.

C'est l'histoire qui a placé ces engagements au cœur de la relation de travail employeur-travailleur et ce sont le droit, inscrit dans le contrat, et la culture, intangible, qui font varier le degré de protection d'une relation de travail à une autre.

En 2023, après 2 ans de grande démission, de démission silencieuse, de bifurquez ! et désertez !, de dialogue social mis à mal par la réforme des retraites, de rapport de force inversé en faveur des collaborateurs, de pandémie, et de tendance à la négociation individuelle des modalités du contrat de travail : **les contrats tels qu'ils sont conçus et négociés aujourd'hui méritent d'être étudiés au microscope.**

Les contrats dans le monde

Une majorité de CDI & CDD

Malgré des disparités dans les droits du travail qui traversent le globe, les formes de contrats les plus courantes sont toujours les équivalents CDI ou CDD. Notons que le droit du travail français est parmi les plus denses juridiquement.

La différence se joue souvent dans l'exercice des conditions de travail, la protection accordée et le contexte économique : beaucoup de gig contracts aux États-Unis, des taux de chômages mirobolants en Inde et en Chine pour les plus jeunes, etc... (voir [nos articles](#) sur les jeunesses dans le monde).

🇬🇧 Employment Contract
3 formats les plus courants : à terme fixe, à durée indéterminée et le contrat «zéro heure» .

🇸🇪 Anställningsavtal
Majorité de contrats à durée indéterminée.

🇩🇪 Arbeitsvertrag
Comme en France, formats type CDI ou CDD.

🇨🇳 Làodòng Hétóng (劳动合同)
Formats type CDI ou CDD.

🇺🇸 Employment Contract
souvent un »At-Will Employment« (emploi à volonté) où l'employeur ou l'employé peut mettre fin à l'emploi à tout moment.

🇧🇷 Contrato de Trabalho
Formats type CDI ou CDD.

🇮🇳 Employment Agreement
Formats type CDI ou CDD.

D'autres types de contrats

- **Gig contract** aux États-Unis, ce sont contrats de travail à la tâche ;
- **Contrat zéro heure** : made in UK, le nombre d'heures par semaine n'est pas garantie, l'employeur fait appel à des salariés en fonction de ses besoins ;
- **Contrat à vie** : pratiqués notamment dans certaines entreprises au Japon ;
- **Contrat de travail par objectifs** : rémunération en fonction de la réalisation d'objectifs et non d'heures travaillées ;
- **Contrat sur compétences** : l'embauche se fait en fonction de l'expertise et non pour un poste particulier ;
- **Contrat de job-sharing** : 2 employés partagent un poste à temps plein...

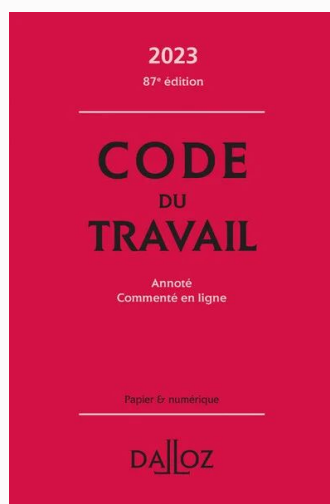
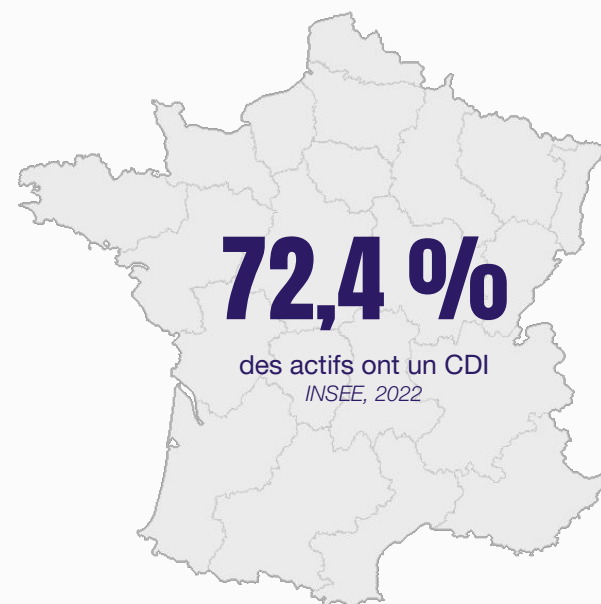
Les contrats en France

En France, parmi les [16 types de contrats de travail](#) déclarés par le Ministère du Travail, le CDI est largement majoritaire. Il est difficile de donner le nombre exact d'actifs par type de contrat, qui varie légèrement selon les sources et les méthodologies de collecte de données.

En 2022, parmi les travailleurs, on compte environ 87 % de salariés, majoritaires sur les travailleurs indépendants, les professions libérales et les associés de société (INSEE, 2022).

Quel contrat ont les salariés ? 72,4 % de la population active est en CDI, 8 % en CDD, et les 5 % d'actifs restant sont alternance, stage ou intérim .

Parmi les actifs de 15-24 ans, 96,4 % sont salariés, dont seulement 41,2 % sont en CDI. 19,8 % sont en CDD, et 28 % en alternance ou en stage.



Ceux qui font les contrats

En France, les contrats de travail sont écrits et régis principalement par ces différentes instances :

- L'État, qui écrit un droit du travail et le fait respecter (DGT, Inspection du travail, Prud'hommes, Conseil d'État et Cour de cassation). C'est le code du travail qui régit l'ensemble ;
- Les conventions collectives ;
- Les accords de branche ;
- La direction de l'entreprise ;
- Les salariés, représentés par le CSE (Comité Social Économique), les syndicats professionnels et autres collectifs (étudiés dans la suite de l'étude).



Le point histoire

Les temps forts de l'évolution contractuelle française

Inspiré des entretiens de Frantz Gault et Thomas Le Roux, de différents articles de Damien Sauze et Hélène Petit, et de la [page d'histoire du Ministère du Travail](#).

Révolution Française

Les métiers d'artisans et de commerçants se regroupent en **corporations** pour réguler la concurrence, les prix, la qualité des produits et les nouveaux membres. Parfois, ils organisent aussi des formes de sécurité collective, comme des fonds communs, pour faire face aux accidents, aux maladies et à la vieillesse.



CORPORATION : nf. Jusqu'au xviii^e s., association d'artisans, groupés en vue de régler leur profession et de défendre leurs intérêts. (Le Robert, 2022).

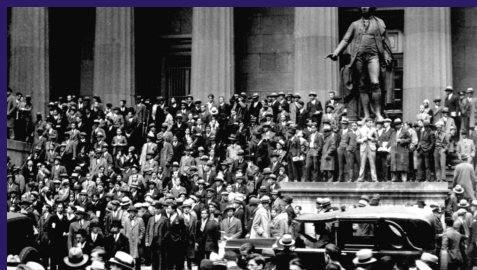
Avant le XVIII^e siècle

Les contrats de travail étaient souvent basés sur des arrangements verbaux ou des accords écrits simples. Les travailleurs agricoles étaient souvent liés à la terre et aux seigneurs féodaux par des contrats de servage ou de métayage.

On loue le travail de quelqu'un (son ouvrage ou son service) presque comme on loue un objet (une chose). **La différence se trouve dans le temps : le travail n'est pas cadré par une durée pré-déterminée, mais l'engagement perpétuel est prohibé.**

XIXe siècle

Les idées libérales du XVIIIe siècle remettent en question le monopole des corporations. Les lois et réformes commencent à les affaiblir, cherchant à favoriser la libre concurrence et l'innovation - jusqu'à les faire disparaître après la Révolution Française.

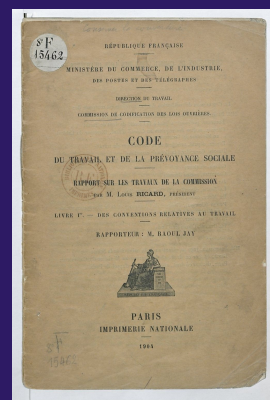


Fin XIXe, des lois sont progressivement adoptées pour réglementer le travail : travail des enfants, esclavage et conditions de travail. En 1884, **la loi Waldeck-Rousseau reconnaît le droit d'association syndicale.**

XXe siècle

En 1906, le ministère du Travail et de la Prévoyance sociale voit le jour.

En 1910, la création du Code du travail établit un cadre légal pour les contrats de travail en France. Il a subi de nombreuses révisions depuis pour s'adapter aux évolutions sociales et économiques.



Code du travail de 1904

Les notions de subordination et de durée ne vont pas de soi. Selon Sauze, la durée indéterminée pourrait faire peur, car elle évoque la vassalité ou l'esclavage (Sauze, 2006). Son caractère « infini » ne doit pas se faire contre la volonté des parties. Le droit encadrant le licenciement n'existe pas encore.

À cette époque, les ouvriers sont plus souvent recrutés en CDI que les employés. Leur situation est vue comme plus précaire puisque le CDI peut être rompu à tout moment par l'employeur, contrairement au cadrage temporel du CDD (Sauze, 2006).

Années 1930-40

Sous l'influence des mouvements ouvriers et de l'après-guerre, des réformes majeures sont entreprises. **En 1936, les accords Matignon instaurent les premières conventions collectives, les congés payés et réduisent la durée légale du travail à 40 heures par semaine.** En **1946**, la Constitution consacre les droits sociaux fondamentaux.



Après-guerre & 30 Glorieuses

1950 : Décret sur le salaire minimum Interprofessionnel garanti (SMIG)

1968 : Accords de Grenelle et lois qui renforcent l'exercice du droit syndical dans les entreprises.

Les années qui suivent la Seconde Guerre mondiale voient **l'essor de la négociation collective et des comités d'entreprise.** Les droits des travailleurs sont renforcés. Après la Seconde Guerre mondiale, la France a connu une période de croissance économique rapide. **Les contrats de travail à durée indéterminée (CDI) sont devenus la norme**, offrant une grande stabilité de l'emploi.

1970

La crise des années **1970** et la remise en cause du plein emploi renforcent la réputation de stabilité du CDI, qui protège de l'inactivité et de la pauvreté et devient le contrat le plus répandu (Sauze, 2006).

Solidification du droit du licenciement avec distinction du motif économique et du motif personnel, avec exigence d'une « cause réelle et sérieuse » en **1973** et création d'une allocation supplémentaire pour les licenciés économiques en **1974**, obligation de moyen de reclassement des salariés en **1993**.



Années 1980

Depuis les années 80, la chute du nombre d'indépendants est à peu près égale à l'augmentation de CDD et intérimis (sans que l'on puisse dire si ce sont les mêmes travailleurs ou non) (INSEE, 2022).

Le CDD connaît des régulations et dérégulations successives, au gré des élections, des ralentissements économiques et du taux d'emploi (Guy Poulain, 1979), avant que soit ordonné en 1982 le contrat que l'on connaît aujourd'hui (ordonnance 82-130 du 5 février 1982).



« Les premières statistiques sur la part des différentes formes de contrats de travail (CDI, CDD) parmi les salariés datent de 1982. Avant cette date, l'enquête emploi du ministère du travail décomposait la nature de l'activité des salariés selon la fréquence de cette activité : régulière, saisonnière ou occasionnelle. La stabilité de l'emploi n'est plus appréhendée par le critère de la fréquence de l'activité mais par un critère juridique. » (Sauze, 2006)

2000

De nouvelles réformes visent à favoriser la flexibilité et l'employabilité. Le Contrat Nouvelle Embauche (CNE) est instauré en **2005**, puis remplacé par le Contrat Première Embauche (CPE) qui sera rapidement abrogé en raison de protestations massives.

« La maîtrise de la durée de la relation salariale est depuis quelques décennies un enjeu majeur de la relation salariale. Le conflit d'intérêt sur la durée de la relation qui oppose salariés et employeurs s'est joué dans la jurisprudence et la négociation collective, il a également et surtout été tranché par le législateur. » (Sauze, 2006)



2010

Plusieurs réformes ont été entreprises pour assouplir le marché du travail en France, notamment les lois Aubry en **2000**, qui ont réduit la durée légale du travail à 35h, et les réformes du marché du travail de **2016**, qui ont introduit davantage de flexibilité pour les employeurs.

Plusieurs réformes visant un marché du travail plus flexible sont mises en place, comme la Loi Travail de **2017** (loi El Khomri). Accusée de faciliter les licenciements économiques et de donner plus pouvoir de négociation aux employeurs, elle a généré beaucoup de mécontentement et de manifestations.





2020

À suivre dans les pages suivantes



L'époque bouscule le travail : décryptage de l'impact sur les contrats

Les dernières années ont particulièrement chahuté les contrats de travail, remettant en question leurs intérêts dans un monde *BANI* (ou *VUCA*). Avant de voir dans le chapitre 2 comment les contrats sont en train d'évoluer, nous souhaitons faire un point sur l'évolution du rapport au travail en France. Nous saurons ainsi sur quel pied danser !

1. **Je n'en peux plus** 
2. **Je n'en veux plus** 
3. **Je n'ai pas le choix** 
4. **Je travaille si...** 



Années 2020 Crise environnementale, transition démographique, nouvelles technologies... l' émergence d'un nouveau rapport au travail

Le contrat peut être un outil de réponse aux enjeux contemporains du travail : comment qualifier le rapport au travail aujourd'hui ?

Dans les années 1990, l'acronyme VUCA (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) émerge pour décrire l'époque. A la sortie de la pandémie, un nouveau terme le remplace :

BANI

Brittle, Anxious, Non-linear, Incomprehensible
Fragile, Anxiogène, Non-linéaire, Incompréhensible

BANI : belle perspective pour le travail, n'est-ce pas ? Pour citer l'ancienne Ministre du Travail **Muriel Pénicaud**, lors de son élocution aux Etats Généraux du Travail le 10 mai 2023 :

« Il faut parler du tsunami qui va s'abattre sur les métiers et les compétences. Entre la transition écologique, l'intelligence artificielle, la révolution démographique, il y a un consensus international pour dire que d'ici à 2030, c'est-à-dire demain, près **d'un milliard de jobs vont changer dans le monde** (World Economic Forum, 2022). En Europe, ce sont environ **50 % des emplois** qui vont être impactés. »

800 000

besoins de recrutements par an d'ici 2030
générés par les départs en fin de carrière
et le dynamisme de l'emploi
Les métiers en 2030, DARES, 2022

Ce monde BANI va nécessiter la mobilisation des entreprises, des syndicats et des pouvoirs publics. Non sans difficulté puisque la nouvelle génération d'actifs envisage à 25 % d'être membres d'une association, à 10 % de créer une association, à 9 % d'être membre d'un parti politique et à 7 % d'un syndicat dans les années à venir (Fondation Jean Jaurès, 2023).



4 nouvelles postures au travail

En réaction à ces enjeux et amplifié par la pandémie, l'époque est à la redéfinition du rapport au travail, d'ailleurs non pas « jeune » mais intergénérationnel.

Nouveaux récits du travail, quête d'autonomie, de flexibilité, de liens et de liberté... après 2 ans d'écoute, de prises de paroles à tous les niveaux de la société, et de travail sur une étude approfondie **des jeunes générations** à travers le monde (qui représentent 27 % de la population active de l'OCDE d'ici 2025 selon le Forum Économique Mondial), nous avons identifié quatre réactions de remises en question du travail des actifs - à nuancer au pluriel :

1. Je n'en peux plus
2. Je n'en veux plus
3. Je n'ai pas le choix
4. Je travaille si...

1. Je n'en peux plus

Dans un contexte de vieillissement de la population active, d'augmentation des maux d'origine professionnelle (physiques ou psychosociaux, insécurité socio-économique, etc.) et dans le prolongement d'une forte intensification du travail, la question de la capacité des salariés à rester au travail se pose sérieusement.

50 %

de la Gen Z ne se sent pas en sécurité
dans leur poste.

Deloitte, 2022

59 %

des moins de 30 ans ne se sentent pas
capables de tenir dans leur travail jusqu'à
la retraite (pour 37 % en moyenne tous
âges confondus).

DARES Enquête conditions de travail, 2019

Ce sentiment d'insoutenabilité du travail vient de (Dares, 2019) :

- **des contraintes physiques** : rester longtemps debout, porter des charges lourdes, etc ;
- **des contraintes psychosociales** : travail intense, manque d'autonomie, exigences émotionnelles, insécurité socio-économique, conflits de valeur, rapports sociaux dégradés ;
- **des nuisances dans l'environnement de travail** : bruit, chaleur, humidité, fumées ou poussières, etc.

En gardant à l'esprit que ce critère est à apprécier sur l'ensemble de la carrière et dépend de multiples dimensions relatives à l'organisation et aux conditions de travail mais aussi à la situation du salarié.

Les actifs sont épuisés, esseulés, en pleine quête de sens. Par exemple, au Japon, il existe un mot pour désigner la mort d'épuisement au travail : le *kairosshi*. En France, de nombreux actifs se sont mobilisés contre la réforme des retraites et l'allongement du temps de travail en 2023. Le travail destructeur est décrié, quelles que soient les contreparties. Résultat des courses depuis 4 ans : la place des phénomènes de grande démission, quiet quitting, conscious quitting, loud quitting...

Pour y faire face, offrir un « travail décent pour tous » est l'un des dix-sept objectifs de développement durable fixés par l'ONU pour 2030. En France, même le 4e Plan Santé au Travail vise à « améliorer durablement la santé au travail de chacun ».

Comment combattre un travail «qui rend malade» ? Les conditions de travail, souvent régies par le contrat, sont à revoir.



Crise environnementale & conditions de travail

Le dépassement de 6 des 9 limites planétaires dégradent les conditions d'exercice du travail des actifs. Des chaînes de production et logistiques bouleversées. Trop chaud, trop froid, trop humide. Les conséquences de la crise climatique infiltreront les organisations.

800 millions d'emplois seraient très vulnérables aux extrêmes climatiques (Deloitte, 2023).

Un exemple : les montées record de températures. Partout dans le monde, la chaleur tue au travail (c'était notamment le cas en France et en Italie pendant l'été 2023) et représente une menace pour la santé de millions de travailleurs soumis à des cadences devenues infernales - comme le révèle très bien le documentaire d'Arte *Trop chaud pour travailler* (2023).



2. Je n'en veux plus

Le travail impacte nos corps, nos esprits, notre planète. La nouvelle génération (comme la génération Y avant elle d'ailleurs) remet en question la place qu'il occupe dans nos vies.



Discours de remise des diplômes, Agroparistech, juin 2022

36 000

signataires de la pétition
Pour un réveil écologique en 2018

Désertez ! Bifurquez ! C'est l'invitation donnée par les étudiants dans beaucoup d'écoles du supérieur pendant l'été 2022.

Ces revendications s'insèrent dans un mouvement plus global (et intergénérationnel) de quête de sens.

À quoi bon travailler ? Pour s'épuiser dans un bullshit job ? Pour bafouer ses valeurs ? La réussite, la carrière, le statut : tout est remis en question.

La question du travail devient le lieu d'une ré-interrogation globale de la place de l'économie dans la société. Les slogans travailler mieux ou travailler moins remplacent travailler plus pour gagner plus.

« Nous n'avons pas besoin de signes extérieurs de statut, grosses voitures ou gigantesques manoirs de banlieue. »

Lea SCHÖNBORN
citée dans Der Spiegel (2023)

¼ travailleur se dit exposé à des comportements toxiques au travail (McKinsey, 2022). Le magazine allemand Spiegel évoque un phénomène européen : « Dans une comparaison mondiale de dix régions du monde de la proportion d'employés maltraités émotionnellement, l'Europe se situe au bas de l'échelle. »

La relève fait de l'inclusion son cheval de bataille et est intransigeante sur les comportements toxiques au travail. L'équilibre de vie personnelle et professionnelle est exigé : 92 % de la Gen Z estime qu'il est du rôle de l'entreprise de s'assurer du bien-être des salariés (*Génération Z et qualité de vie au travail : quelles attentes ?* 2022).



Ce phénomène gagne du terrain (notamment dans les médias !) mais reste minoritaire en volume : beaucoup d'actifs n'ont pas la marge de manœuvre (ou l'envie !) de renoncer à leur emploi.

3. Je n'ai pas le choix

Après avoir étayé les nouveautés et minorités bruyantes, il faut rappeler que même s'ils n'en peuvent / veulent plus, les actifs continuent à travailler parce qu'ils en ont financièrement et socialement besoin.

« La jeunesse n'est qu'un mot » disait Bourdieu. La jeunesse (comme la génération) est plurielle - et l'a toujours été.

Pour une proportion de jeunes, l'insertion durable dans l'emploi passe par plusieurs années de précarité. Quelques chiffres pour y voir plus clair :

12,8 %

jeunes en France sont NEETS (ni en emploi ni en formation).

Eurostat, 2021

52,6 %

des 15-24 ans occupent un emploi précaire en 2020. Ce taux était de 17,3 % en 1982. Pour les 25-49 ans, le taux de précarité est passé de 3 % à 10 %.

INSEE, 2022

19 %

des étudiants déclarent ne pas manger à leur faim (en sautant en moyenne 3,5 repas par semaine)

Bouge ton Crous, FAGE, 2024



TikTok Trend
#Laminuteétudiante, 2024

La conjoncture économique pèse sur ces chiffres, et il faut garder à l'esprit que les risques liés à cette dernière sont plus souvent supportés par les jeunes (Youth Forever, 2023).

Pour une lecture fine de ces chiffres, il est important de penser en intersectionnalité : les critères de genre, d'origine sociale, de territoires... s'accumulent et amplifient les difficultés économiques : Youth Forever l'a étudié dans l'étude Jeunes et Recherche d'Emploi publiée fin 2023.

Il n'est pas question ici de faire de la jeunesse une catégorie de victimes, mais d'éclairer les enjeux auxquels fait face une partie de la jeunesse.



Un phénomène mondial

Aux Etats-Unis et au Royaume-Uni les chiffres sont parlants :

- ½ Gen Z vit au quotidien avec une anxiété financière et ⅓ n'arrive pas à se nourrir à la fin du mois aux Etats-Unis (Deloitte, 2022)
- 40 % des Gen Z Américains et Anglais ont deux activités professionnelles pour des raisons économiques - contre 36 % des Y, 30 % des X et 21 % des baby boomers (Kantar, 2023)

Et si on dézoom encore pour regarder le reste du monde, l'International Labour Organization (ILO) dans *Global Employment Trends for Youth in 2022*, rapporte :

- 50 % des 15-24 ans travaillent dans l'économie informelle, sans stabilité financière, sécurité sociale, sans jours de repos ;
- 78 % ont déjà travaillé de façon informelle, c.a.d sans contrats, jours de congés, vacances, sans salaire minimum ou sécurité sociale.

4.

Je travaille à condition que ...

Chaque jour, l'équipe Youth Forever récupère des anecdotes de managers et dirigeants : « *Sans gêne, il est parti à 16h pour aller au tennis* », « *Elle remet en question mon autorité en permanence* », « *Nous proposons 2 jours de télétravail et pourtant ce n'est jamais assez* » ou « *Il a rompu sa période d'essai, selon lui nous n'étions pas au rendez-vous* ». Le rapport de force s'est inversé, à la faveur des talents.

24 %

des français placent le travail
comme très important dans leur vie.

Ils étaient 60 % en 1990.

Fondation Jean Jaurès 2022

En effet, le rapport au travail a évolué : le travail est une composante de la vie mais ne la définit pas. Pour paraphraser Jean Viard aux États Généraux du Travail (2023) : « *C'est désormais la question du temps libre qui occupe la société* ».

Le deal du contrat, à l'origine, était clair : en échange d'une rémunération, de reconnaissance, d'un statut, d'une sécurité d'emploi, je suis salarié.

Aujourd'hui, 50 % des salariés français estiment que leur travail n'est pas reconnu à sa juste valeur, soit environ le double de ce que l'on observe dans les pays limitrophes (25 % des Allemands ou 28 % des Anglais, par exemple) (IFOP, 2021). La proportion de jeunes en emploi précaire explose. **Le sentiment que le salariat ne tient plus ses promesses se développe.**

Alors à quoi bon devenir salarié ? La nouvelle génération répond : de nouvelles conditions de travail. Impact, transparence, salaire, reconnaissance, pouvoir, flexibilité, autonomie, respect...

La liste des attentes des salariés (et particulièrement chez les jeunes - mais pas que !) est longue et de moins en moins négociable. Mais l'employeur ne pourra jamais y répondre complètement : il faut apprendre à faire coïncider des attentes antagonistes (par exemple : stabilité et mobilité, autonomie et sécurité).



Ne pas perdre sa vie à la gagner : génération flemme ?

Le travail est mis à distance, physiquement et psychologiquement : il peut être alimentaire, critiqué, dénoncé ou adoré et valorisé.

A noter néanmoins : cette remise en question est très paradoxale avec une part de ces jeunes aussi en quête d'un certain standard de vie, possible que par le travail.



Lazy girl trend sur Tiktok

CONCLUSION

Qu'ils soient dans une de ces postures (ou plusieurs en même temps d'ailleurs), les actifs interrogent à juste titre la place du travail, peut-être pour travailler moins, certainement pour travailler différemment.

**Comment les recruter ? Les impliquer ? Les fidéliser ?
Comme réconcilier les enjeux de l'entreprise et les attentes des actifs ?**

Le contexte nous donne l'opportunité d'esquisser un nouveau pacte au travail.

Chapitre 2



Innovations contractuelles

Congés respiration, épargne salariale, congés parentalité, semaine de 4 jours... La créativité des employeurs sur les contrats ou leurs différentes clauses bourgeoise ces dernières années.

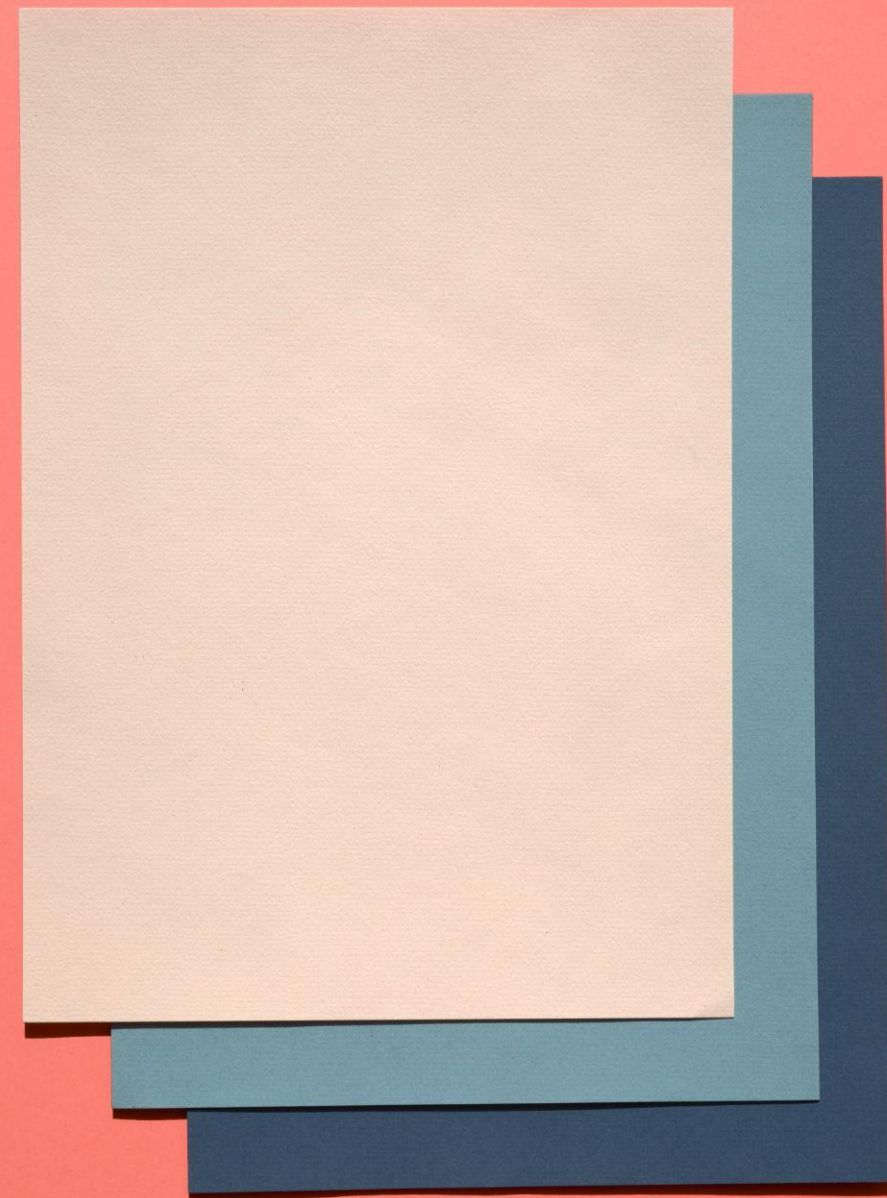
Cette première partie vise à dresser un panorama des attentes des collaborateurs, faire l'état des lieux de la créativité contractuelle pour y répondre et ainsi ébaucher des propositions d'innovation du pacte employé / employeur pour attirer, engager et fidéliser la nouvelle génération.

A. Chaque clause en son temps



[Annexe](#) : Benchmark d'innovations dans les contrats

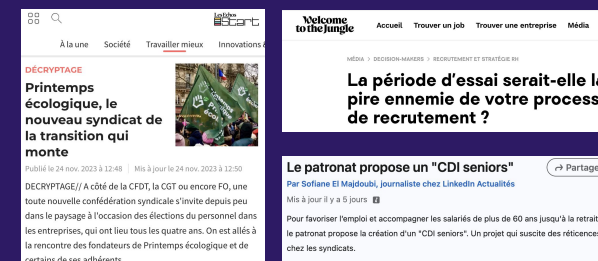
B. Les 5 limites du contrat



Chaque clause en son temps

Nous vous proposons de faire l'état des lieux dans les pages suivantes des clauses usuelles des contrats de travail, leur adéquation aux attentes des actifs et comment celles-ci se transforment.

Pour chaque point, nous détaillons les enjeux, inspirations et opportunités pour ajuster les contrats proposés aux attentes des salariés. Par souci de clarté, nous réduisons le nombre d'exemples donnés mais pour aller plus loin, nous avons construit un outil de benchmark approfondi, à retrouver en annexe.



1. **Le contrat choisi** →
2. **La mission et le poste** →
3. **La rémunération** →
4. **Les avantages** →
5. **Le partage de la valeur** →
6. **La localisation** →
7. **Le temps de travail et les congés** →
8. **L'exclusivité et la non-concurrence** →
9. **Innovations contractuelles & RH** →





« En 2030, nous travaillerons
15 heures par semaine. »

John Maynard Keynes

Lettre à nos petits-enfants, 1930



1. Type de contrat

Intérim et CDI de chantiers dès les années 1970, CDD d'usage en 1990, temps partagé et portage salarial dans les années 2000, auto-entrepreneuriat en 2008, prêt de main d'œuvre avec la loi de 2011, CDI intérimaire pérennisé en 2015... depuis 50 ans, de nouvelles formes d'emploi et d'activité fleurissent, pour répondre aux besoins de souplesse et/ou de sécurité des actifs et des employeurs.

L'entrée dans la vie active en est l'exemple : stages, alternance (largement dopée depuis la réforme de l'apprentissage de 2018), freelance, service civique, entrepreneuriat, VIE, temps partiel ou temps plein... les possibilités sont nombreuses.

⚠ *Néanmoins, cette diversité s'est soldée par une précarisation accrue, surtout chez les plus jeunes (cf page 24) sur laquelle les employeurs doivent être très vigilants !*

En changeant de métiers ou d'employeurs, ou bien en cumulant par choix ou par nécessité les jobs, le nombre (et la diversité !) de contrats qu'un actif aura dans sa vie explose. Dès lors, et d'autant plus pour les jeunes, ce n'est plus le contrat qui compte mais les avantages et garanties associés. **L'entreprise comme noeud de contrats doit désormais jouer avec les types de contrat pour répondre aux attentes !**

« Il faut défendre les nouvelles formes d'emploi et assouplir les règles pour favoriser l'innovation contractuelle ! »

Franck Morel, Avocat

Toutes ses propositions contractuelles dans [Rebondir face au Covid 19 : neuf idées efficaces en faveur de l'emploi](#)



LES EXEMPLES

Le contrat de génération

Lancé en 2013 par François Hollande et disparu aujourd'hui, ce contrat devait encourager le maintien dans l'emploi des seniors tout en favorisant le recrutement de jeunes en CDI et la transmission de compétences.

Le Volontariat Territorial en Entreprise Vert (VTE Vert)

Lancé en 2018, ce programme opéré par BPI France et financé par l'Etat, permet à des alternants ou diplômés il y a moins de 2 ans de prendre des postes à responsabilités sur

des missions pour la transition énergétique et écologique.

Le contrat engagement jeune (CEJ)

Accompagnement intensif individuel pour définir son projet et trouver un emploi. Il est lancé en 2022 pour remplacer la garantie jeunes, et à destination de jeunes (16- 25 ans) ni étudiants ni en emplois qui ont des difficultés d'accès à l'emploi durable.



Le CDI est mort, vive le CDI

« Le contrat de travail à durée indéterminée est la forme normale et générale de la relation de travail. » - Article L. 1221-2 du Code du travail

Pourtant, en 2014, 86 % des embauches ont été réalisées en CDD. Et pour 72 % des cadres le CDI ne sera plus la norme demain (Génération Z, Dunod). Prophétie auto-réalisatrice ?

79 %

de la génération Z souhaite trouver un CDI. Mazars, 2022

« Le CDI est toujours le graal grâce à son pouvoir symbolique qui assure stabilité et salaire, rassure de futurs employeurs et les parents, mais aussi par les avantages sociaux, économiques et institutionnels décorrélés en soit du quotidien du travail : protection sociale, mutuelles, crédits... »

Céline Marty - Docteure en philosophie

Mais le deal s'effrite : la sécurité (salaire, prestige, carrière, prêts...) est de moins en moins garantie et les conditions de travail proposées sont remises en question.

« Le sujet n'est pas le CDI, mais la culture du CDI : 9h-17h, présentiel, management toxique... Pour fidéliser les talents, ce n'est pas l'outil juridique qui doit évoluer mais la culture d'entreprise ! »

Michaël Dandrieux - Cofondateur d'Eranos



2. Mission et poste

80%

des 18-30 ans jugent « important »
ou « prioritaire » la place des engagements
environnementaux et sociétaux d'une entreprise
Opinion Way, 2022

La loi PACTE a rendu obligatoire la publication d'une raison d'être des entreprises, soit une mission à objectif social, sociétal ou environnemental, qu'elles se donnent à elles-mêmes. Cette loi est une petite révolution philosophique de l'entreprise, puisqu'elle inscrit dans le droit l'idée que l'entreprise a une responsabilité envers la société, elle devrait contribuer au bien commun (Orse, 2021).

Dans la dynamique d'accélérer la transition écologique et sociale des entreprises, en se plaçant du point de vue des travailleurs, nous nous sommes demandé : peut-on transposer cette mission sociétale au contrat individuel des salariés ? Peut-on écrire sur un contrat de travail : « Le travailleur s'engage à faire avancer la transformation écologique et sociale de l'entreprise ; l'entreprise s'engage à permettre au travailleur d'avoir un impact net positif sur l'environnement, à travers la pratique de ses fonctions au travail. » ? Ou une notion de cet acabit ?

Inscrire cette mission de bien commun dans le contrat de travail individuel permettrait de garantir au salarié qui le souhaite de pouvoir « changer les choses de l'intérieur », et de multiplier les engagements de l'entreprise envers ses objectifs sociétaux. Sous peine de sanction ?



Le contrat de travail engagé, par Priscillia Ludosky



Priscillia Ludosky part du principe qu'il n'est plus acceptable de bénéficier/vendre du temps de travail au service de stratégies néfastes pour la société.

Le travail ne doit pas empirer la situation d'habitabilité de la planète et les injustices, qui sont regroupées dans cette proposition de contrat en 6 clauses :

1. **Egalité** : la fonction sera rémunérée sans différence en raison du genre ou du niveau de diplôme.
2. **Inclusion** : la fonction doit permettre d'évoluer au sein d'une organisation non discriminante.
3. **Bien-être** : la fonction ne doit pas mener au burn-out.
4. **Environnement** : la fonction ne doit pas être au service d'activités ayant un impact négatif sur l'environnement et donc sur la santé.
5. **Démocratie** : la fonction doit permettre de participer plus concrètement à la construction des stratégies et politiques mises en place par l'organisation.
6. **Economie** : la fonction doit permettre de contribuer à rendre l'activité de l'entreprise durable ainsi que les emplois mais aussi à faire que les impacts de cette activité soient positifs notamment dans le domaine économique et social.

Entre l'outil de greenwashing et l'impasse juridique, comment évaluer et assurer le respect de clauses d'engagement sociaux, sociétaux et environnementaux ? Pour une première version, Ludosky propose un score. Noter, de 1 à 5, son entreprise sur chacune de ses clauses et rendre la note publique. Comme les labels BCorp ou Good place to work, ce score de l'engagement peut avoir un impact sur la marque-employeur de l'entreprise, sujet éminemment stratégique dans la pénurie de talents en cours.

3. Rémunération

59 %

des actifs vérifient en priorité le salaire
avant de rejoindre une entreprise.
Le Parisien x Indeed, 2022

64 %

des jeunes interrogés ne sont pas prêts à
faire des concessions sur leurs
prestations salariales.
Monster x YouGov, 2022

70 %

des Gen Z souhaitent gagner plus grâce à
un side project ou un autre emploi.
Microsoft Trend Report, 2022

Les études sur le rapport au travail des jeunes générations se contredisent souvent sur le rapport au salaire, souvent opposé à la quête de sens. Quoiqu'il en soit, (bien) gagner sa vie reste la priorité !

Mais si pour 68 % de la génération Z les actions d'une entreprise en matière de dérèglement climatique sont désormais un critère important pour être un recruteur attractif (Jobteaser, 2023), tout comme les engagements en matière de diversité et d'inclusion (Fondation Jean Jaurès, 2022 et 2023), l'argent reste au cœur de leurs préoccupations. A noter d'ailleurs que ces deux critères concernent toutes les catégories socio-professionnelles.

Alors plutôt que d'opposer sens et rémunération, acceptons que les deux critères soient cruciaux et complémentaires, et ce tout au long du parcours, autant au moment du recrutement qu'au cours du parcours professionnel. La conjoncture et le contexte socio-économique de chacun pondéreront ces critères. Les contrats sont et resteront par nature l'outil juridique pour encadrer la rémunération du talent !

LES EXEMPLES

Grilles de salaires transparente

Le souci de transparence est en tête de file des attentes de la Gen Z. En effet, 37 % d'entre eux considère que ne pas donner le salaire dans une offre d'emploi est un signal d'alarme (Microsoft Trend Report, 2022).

Plusieurs types de transparence émergent : absolue (Shine) ou par grilles (Shine, Alan). A faire pour l'interne ou en externe, pour booster sa marque employeur et répondre aux attentes ! A creuser dans [Les Echos Start](#).

Auto-détermination des salaires

Certaines entreprises permettent aux salariés (individuellement ou collectivement) de déterminer leurs rémunérations - bien que souvent menant paradoxalement à un nivellement par le bas. *Vu chez Makesense ou chez le groupe M33.*



Génération sans gêne

« Ils demandent des rémunérations disproportionnées au vu de leur ancienneté ! »
- Anonyme DRH

En entretien d'embauche ou au fil du parcours collaborateur (puisque 36 % des jeunes changent de travail pour avoir un meilleur salaire (Jobteaser, 2023)), les exigences salariales choquent les recruteurs. On parle d'un effet Dunning Kruger, un mécanisme cognitif où les moins expérimentés surestiment leur valeur.

Un phénomène aussi à remettre dans son contexte : les nouveaux entrants demandent une rémunération adaptée à leur cadre de vie : ils sont en moyenne plus âgés avec l'allongement des études (envie de vivre dans des appartements plus grands, de mieux manger...) et dans un contexte financier incertain (inflation, élévation des loyers...). Le constat reste le même, le rapport à l'argent a évolué : l'employeur doit faire preuve de bienveillance et de pédagogie pour développer la connaissance financière et la responsabilité des talents !

4. Avantages

Mutuelle 100 % prise en charge, tickets restaurants, voiture de fonction, abonnements sportifs, forfait télétravail, flexibilité horaire, fournitures, accès privilégiés aux produits de la marque, environnement de travail ergonomiques, repas gratuits, mobilités... La rémunération en nature permet de se démarquer auprès des candidats (d'autant plus qu'elle est valorisée par les labels B-corp ou le classement Great Place to Work). D'ailleurs, ces 15 dernières années se sont caractérisées, à l'image des entreprises de la Silicon Valley, par une surenchère des avantages en nature, représentant jusqu'à 20 % du salaire sans payer d'impôts.

69 %

des sondés déclarent qu'ils préféreraient que leur employeur les aide à répondre à leur besoin primaire, se loger, plutôt que de dépenser pour leurs loisirs.
Virgil, 2022

Avec le développement du télétravail, l'offre d'avantages est revue : remboursement de matériel ou des frais domestiques liés à l'activité professionnelle. Encore une fois se pose une question d'équité entre ceux qui télétravaillent et les autres. Même schéma à l'international entre les travailleurs de différentes géographies par exemple sur l'assurance santé ou encore sur les avantages parentalité.

Motivation intrinsèque ou extrinsèque ?

Selon Laetitia Vitaud (à partir du livre *Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility* (2017) de Patty McCord, ancienne DRH de Netflix), les avantages représentent des formes de motivation extrinsèque (qui concerne la vie privée) alors qu'il faudrait mieux renforcer la motivation intrinsèque (en lien avec le travail). **Comment développer des avantages sans entraver la flexibilité et la mobilité des salariés ?**

De plus, avec des avantages comme la livraison à domicile du lait maternel ou des services de crèches, l'entreprise n'incite-t-elle pas à travailler davantage en brouillant les limites vie pro / vie perso ?

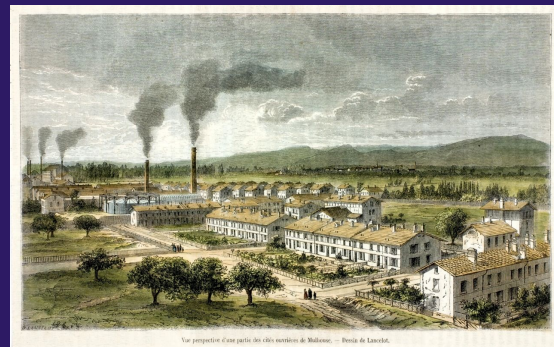
Aide au logement

En février 2024, Jobteaser fait un concours avec Studapart « Trouve ton stage, JobTeaser t'offre l'appart ! » mettant le doigt sur un fort enjeu de la jeunesse française : le logement.

Historiquement, l'employeur participait au logement de ses salariés : à la fin du XIXème et au début du XXème, des cités ouvrières voient le jour dans les principales zones industrielles. C'était des logements groupés, pavillonnaires ou collectifs bâtis par la même entreprise pour y loger tout ou partie de son personnel, leur permettant de fixer la main-d'oeuvre à proximité des lieux de travail et être plus attractifs (par exemple la cité ouvrière de Mulhouse ci-dessous).

Aujourd'hui, le logement de fonction a disparu au profit d'autres dispositifs moins coûteux pour l'employeur. Mais dans un contexte d'inflation forte, les avantages traditionnels ne répondent pas aux besoins des salariés : payer les factures, manger et se loger correctement. D'ailleurs, 74 % des jeunes actifs urbains estiment que leur employeur devrait les aider à devenir propriétaire et 63 % seraient prêts à changer d'entreprise pour ce motif (Virgil, 2022).

Pour faire de cet argument une clé de sa marque employeur et de l'engagement des collaborateurs, certaines entreprises se lancent : prime au déménagement, prise en charge du dépôt de garantie, subventions de loyer, logement de fonction, programme 1% patronal, bonifier les emprunts immobiliers des salariés (solution Talents de Virgil & Sofiap), prise en charge du loyer pendant la période d'essai, garantie logement à la SNCF...



5. Partage de la valeur

40/40

entreprises du CAC 40 intègrent des critères RSE dans leur politique de rémunération. C'était 29 en 2017.
PwC x ORSE, 2024

x 7

En 10 ans, le nombre de sociétés du CAC 40 intégrant des critères RSE dans la rémunération de leurs dirigeants est passé de 10 % à 70 %.
PwC x ORSE, 2017

76 %

des jeunes dirigeant-e-s de demain, la jeunesse d'aujourd'hui, pensent que les générations plus âgées ignorent leurs intérêts vitaux.
St Gallen Symposium, 2022

En 2023, la directive européenne sur la transparence salariale est adoptée. Elle est suivie par l'adoption de la loi de l'Accord national interprofessionnel sur le partage de la valeur (en vigueur en 2025). En France, la loi Pacte (2019) pousse la réglementation pour les sociétés cotées en valorisant la transparence. Pour les sociétés non cotées, les bonnes pratiques sont sur la base du volontariat. Une évolution est à prévoir avec les nouvelles réglementations à venir, comme la directive européenne sur le reporting de durabilité (CSRD).

Les **primes et variables** peuvent récompenser les efforts des salariés engagés dans la réduction de leur empreinte environnementale. « Dans le secteur routier par exemple, des primes peuvent être versées aux chauffeurs qui réalisent des économies de carburant. Ce type de rémunération permet de réduire les dépenses de carburant, et de diminuer les émissions de CO2 » (Gauthier, 2023).

Les écarts se jouent entre la rémunération variable court-terme (à jour) et long-terme (en cours), entre les publics (dirigeants et l'ensemble des collaborateurs) et en fonction des critères intégrés (principalement les émissions de CO2 et la diversité & inclusion)

(PWC & Orse, 2024). Les avancées sont notables mais un long chemin reste à parcourir.

L'intéressement fait partie des options d'épargne salariale en offrant aux salariés une rémunération variable liée à des objectifs collectifs, habituellement basés sur les résultats financiers, la productivité ou la satisfaction clients. Dès lors que les critères retenus sont objectifs, vérifiables et aléatoires, rien n'interdit donc les entreprises de retenir des critères extra-financiers dans la détermination de leur formule de calcul. La Cour de cassation a déjà admis la validité d'accords d'intéressement reposant sur la diminution du taux de fréquence des accidents du travail.

Un nombre croissant d'accords intègrent ainsi un ou plusieurs éléments de RSE dans leur formule. Les exemples les plus courants concernent la diminution de l'usage du papier, la réduction des déchets ou la maîtrise de la consommation d'énergie.

Une épargne salariale au service du climat

Le 27 mars 2023, le Mouvement Impact France, le CJD, Les Collectifs, Pour un réveil écologique, le Printemps écologique et Reclaim Finance interpellent les gestionnaires d'actifs afin qu'ils permettent aux épargnants d'aligner leur argent avec leurs valeurs (Le Monde, 2023).

Alors quels critères extra-financiers peut-on imaginer dans la détermination des formules de calcul de l'épargne salariale ? L'empreinte carbone, populaire et relativement facilement mesurable, pourrait être un bon exemple, mais elle est insuffisante lorsqu'il s'agit de mesurer l'impact environnemental. L'empreinte biodiversité ou l'empreinte sur les limites planétaires sont plus complètes, mais extrêmement difficiles à mesurer.

6. Localisation

Télétravail : un rêve...

La pandémie a fait sauter les verrous du travail au bureau. 35 % des salariés seraient susceptibles de quitter leur travail s'ils étaient forcés de travailler à temps-plein en présentiel (Qualtrics, 2022). Ce chiffre atteindrait les 53 % chez la jeune génération (ADP Research Institute, 2022). Certains pays légalisent même le droit au télétravail (comme le Pays-Bas en juillet 2022). Pouvoir télétravailler quand l'emploi le permet est devenu un critère non négociable, «normal» comme l'expliquent les jeunes.

... ou un cauchemar !

Déplacements alternatifs, augmentation de la consommation énergétique du logement - à la charge de l'employé, augmentation de la pollution numérique liée aux visioconférences et au doublement de l'équipement informatique... les impacts environnementaux de la massification du télétravail (Ademe, 2022). Les effets sur la santé mentale et physique aussi, notamment des petits espaces non adaptés pour beaucoup de jeunes sont dénoncés !

Où sont les bureaux ?

L'exode rural vers les campagnes post-pandémie a été relativisé et s'est stabilisé. Néanmoins, la distance à son emploi est de plus en plus un frein dans la recherche d'emploi et un critère des salariés : 28 % des jeunes citent « l'entreprise locale » comme le modèle idéal d'une entreprise qu'ils aimeraient rejoindre (Fondation Jean Jaurès, 2023).

50 km

Distance moyenne parcourue par jour par français en 2022 pour 5 km il y a 2 générations.
Atlas des Mobilités, 2022

Le rôle des espaces de travail (au travail ou chez soi ou entre les deux) et celui de la localisation de l'employeur sont des enjeux majeurs pour les employeurs en 2023. Pour la jeune génération surtout : ce sont eux qui reviennent le plus aux bureaux, en quête de contact, voyant le bureau comme un lieu de vie. **Le mot d'ordre devient : flexibilité.** La flexibilité proposée aujourd'hui repose sur un équilibre entre confiance et contrôle de l'employeur - et du risque que ce dernier est prêt à encourir.

CREATE A TITLE FOR YOUR PET.



How to remain professional at your home office ? New Yorker, 2019

⚠ Gardons en tête que seulement 34 % des actifs sont éligibles au télétravail, avec une majorité de cadres.



La fin des bureaux

Le lieu de travail doit constituer un espace de vie et de réalisation personnelle et collective. Posons la question inverse : pourquoi vient-on au bureau ? Se concentrer, voir les collègues, créer, s'aérer, rencontrer... et avec ces réponses penser sa politique en matière de journées aux bureaux.

Le bureau ne disparaît pas, il change d'usages. La question devient : quel bureau ? Comme souligné dans les premières pages, l'importance de la sécurité physique et psychologique est indispensable. Nous venons aux bureaux pour voir ses collègues mais aussi pour avoir un lieu calme, silencieux et confortable.

7. Horaires & congés



Une de the observer 21/08/2022

« Je peux pas, je vais au foot. »

En réorganisant la vie des français, la pandémie a fragilisé la séparation tant convoitée vie pro/vie perso. Travailler pour gagner sa vie... comme on scandait en mai 1968. L'art de vivre à la française, **c'est avoir du temps libre.** C'est les maisons avec jardin, les résidences secondaires (pour 4 millions de français), les déménagements à la campagne ou au soleil, les engagements associatifs et locaux, la retraite comme projet de vie... Les chiffres abondent sur le sujet : jeunes et moins jeunes se retrouvent pour pouvoir jouir d'une flexibilité horaires pour avoir le contrôle sur leurs vies.

Moins travailler, mieux travailler

En 2000, le passage aux 35 heures est adopté pour donner plus de souplesse dans la gestion de leurs emplois du temps aux couples bi-actifs. Baisse de productivité, épuisement professionnel et attentes très exigeantes au travail : faut-il voir la réduction du temps de travail comme une potentielle solution ?

De plus, réduire le temps de travail peut avoir un impact important sur l'empreinte écologique : pour 1 % de temps de travail supprimé, ce serait 0,8 % d'émission de gaz à effet de serre évité (Céline Marty, Travailler moins pour vivre mieux, 2021).

LES EXEMPLES

Favoriser l'autonomie des équipes chez Buurzstog

Cette entreprise dans le soin aux Pays-Bas a permis à ses infirmier.e.s de prendre la main sur leurs horaires et leurs tâches... en supprimant les intermédiaires et en responsabilisant chacun dans l'exercice de son poste. Identifié par Samuel Durand.

La semaine de 4 jours

Ce dispositif consiste à réorganiser le travail pour rémunérer les employés à temps plein pour un jour de moins travaillé. Il se répand notamment en Suisse, au Japon ou au Royaume Uni, de géants comme Unilever à des PME en passant par des collectivités. Exemples chez : **LDLC, La Colloc, WelcomeToTheJungle...**

⚠ Attention néanmoins au time washing (comme pour le green washing, mentir sur les gains de temps). Semaine de 4 jours ne veut pas dire même temps de travail en 4 jours !

S'adapter aux aléas de la vie : les congés

A l'image du calendrier scolaire, les français ont une véritable culture des vacances (54 % de la population française part en vacances (Credoc, 2022)). D'ailleurs, la durée annuelle effective de travail des salariés français à temps plein est la plus faible d'Europe sur la période récente (Eurostat, 2016). **Les congés sont intouchables... et indispensables aujourd'hui !**

Pour combattre les baisses de productivité, l'explosion des burnouts et de plus en plus les aléas dans la vie des salariés qui entravent un engagement de long terme au travail : devenir parent, être malade, prendre soin de ses proches (avez-vous entendu parler de la génération sandwich qui doit prendre soin à la fois de ses parents et de ses enfants ?), se former, se reposer... Congés payés supplémentaires, congés respiration, solidarité & portabilité... il y a matière ici à innover.

LES EXEMPLES

Congés aidants chez Axa

Aujourd'hui, 1/3 salariés est aidant. Ce sera 1/4 en 2030. Dans son programme « We care » fin 2023, Axa propose 5 jours de congés payés supplémentaires pour les aidants. [En savoir plus.](#)

Compte épargne temps universel (CETU)

La CFDT plaide notamment pour un nouveau droit au Cetu permettant d'épargner du temps de travail tout au long de sa carrière pour les réserver à certains moments de vie (projet personnel, parentalité, aménagement de fin de carrière...) [En savoir plus.](#)

8. Exclusivité & non-concurrence

Parier sur la génération slashers

Revente de vêtements, prestataires freelances, organisation de formations, influenceurs... Que ce soit par nécessité ou par envie, cumuler les emplois et les sources de revenus se démocratise. Et cette tendance devrait s'amplifier : selon [un rapport de prospective](#) de Malt, le nombre de freelances en France devrait atteindre 1,5 million à l'horizon 2030.

Pour de plus en plus de (jeunes) salariés, la réponse réside dans le slashing, remettant en cause les clauses d'exclusivité qui ne permettent cette réalité à la faveur d'emplois moins contraignants ou changeant très régulièrement d'activités (expliquant les taux de turnovers élevés chez les jeunes actifs).

En parallèle, l'obsolescence accélérée des compétences s'impose. Selon l'étude *L'avenir du travail* de l'OCDE, la durée de vie moyenne d'une compétence serait aujourd'hui d'environ 2 ans pour 30 ans en 1987. Pour combattre cette obsolescence, les employeurs peuvent parier sur l'externe pour permettre à leurs salariés de multiplier les activités (rémunératrices ou non) pendant leur temps libre.

Supprimer ou amender ces clauses, permettre les salariés slashers... seraient des pistes de solutions pour attirer et fidéliser en restant compétitif dans la « guerre des talents » ?

60 %

de la Gen Z (Royaume-Uni, France, Allemagne, Pays-Bas & Etats-Unis) travaille en freelance ou prévoit de le faire.

Fiverr, 2022

33 %

des jeunes souhaitent combiner ou alterner salariat et travail indépendant.

Le parisien x Indeed, 2022

LES EXEMPLES

La clause d'exclusivité remplacée par une clause multi-activités chez Mazars

A condition que l'autre activité ne soit ni concurrente ni salariée, les talents peuvent cumuler les activités depuis 2019. Cette mesure s'intègre dans la politique du groupe d'être Open-talents, c'est-à-dire ouvert à tous les talents (ou entreprise étendue) et donc tous les contrats. D'autres entreprises vont encore plus loin, à l'image de **Sthree ou Shine**.

Les groupements d'employeurs

Par géographies, des associations de dirigeants s'associent en groupements d'employeurs pour partager leurs talents (directions financières, ressources humaines, communication notamment). Vénétiis est un très bon exemple en Bretagne !



One person, multiple careers

En 2007, Marci Alboher publie son ouvrage *One Person, Multiple Careers* et introduit ainsi le terme slasher (le fait de cumuler plusieurs emplois et/ou activités à la fois). 17 ans plus tard, cet ouvrage est une référence pour décrypter notamment la creator economy (ou passion economy) qui a explosé pendant la pandémie.

Le Salon des Micro-Entrepreneurs (SME) étudie le phénomène : entre les études de 2016 et de 2022, le nombre de slashers est passé de 4 à 6 millions de personnes concernées en France, largement permis par le statut auto-entrepreneur (micro-entrepreneur désormais) introduit en 2009. A noter : plus de la moitié de ceux qui ont le statut sont aussi salariés et profitent de la micro-entreprise pour multiplier les expériences professionnalisantes.

9. Innovations contractuelles & RH

L'objectif de cette enquête est de proposer des pistes d'innovations pour tisser un nouveau pacte employeur-employé. Nous avons découvert de nombreuses innovations pour mieux répondre aux attentes et aux besoins dans un monde du travail qui a évolué, beaucoup plus vite que le droit qui l'encadre. Certaines sont ambitieuses, négociées avec tous les partenaires sociaux, voire de véritables innovations juridiques. D'autres sont malines, en marge du droit et pourtant salutaires pour répondre aux attentes. D'autres enfin, prennent en compte toute la palette de contrats pour homogénéiser les avantages proposés à l'ensemble des talents. Nous souhaitons vous proposer de retrouver toutes les trouvailles que nous avons fait pendant ce travail : cette annexe y est dédiée.

Cliquez ici pour découvrir le benchmark

Annexe : Benchmark

Nous avons réuni notre écosystème pour construire une base de données open-source pour recenser à l'échelle française les innovations contractuelles et ressources humaines que nous identifions.

Contributeurs :

L'équipe Youth Forever, Frères Meyer - Clément & Romain, The Boson Project, Collectif Sowow, Eranos Conseil, Les Echos Start, Samuel Durand, La Colloc, Manon Lethenet, La Fabrique Spinoza... et le grand public !

Ces mesures ont été notre porte d'entrée dans ce sujet mais aussi nos oeillères. Enthousiastes devant les semaines de 4 jours, les congés aidants, les congés respirations, l'auto détermination des salaires et autres... nous avons ignoré les limites de ces mesures.

Ce sera la suite de cette enquête.

Contribuer à l'enquête !

Les 5 limites du contrat

Clause par clause, le contrat peut s'adapter pour répondre aux attentes et ainsi favoriser l'engagement des talents et l'attractivité des employeurs.

Nous avons néanmoins découvert aussi les limites de cet outil contrat, avec lesquelles il faudra composer pour le transformer.

Nous en avons choisi cinq à bien garder en tête : inaccessible, statique, détourné de son intention, incomplet et dense.

Ici, nous nous concentrons sur les limites de l'outil juridique. La partie 2 de l'enquête s'intéresse aux effets pervers de l'utilisation des contrats pour adresser les enjeux ressources humaines et stratégiques des organisations.



1. Inaccessible

2. Détourné

3. Dense

4. Incomplet

5. Statique

1. Inaccessible

Décrypter un contrat de travail, connaître ses implications et être en capacité de négocier telle ou telle clause relève quasiment de l'expertise. Les contrats sont le reflet d'un droit du travail très opaque et difficile à comprendre (termes techniques et vocabulaire spécifique) sans formation sur le sujet.

Plus de cas particuliers et de jurisprudence... Innover sur le droit, sur les contrats ou leurs clauses, risque de creuser les écarts entre salariés.

Pour éviter cet écueil, la jeune génération nous donne le la :

- **de la transparence** avant tout pour pallier les asymétries d'informations
- **de la formation** : courant 2023, nous étions associés à la consultation Jeunesse(s) des Rencontres Économiques d'Aix pour proposer des politiques publiques au gouvernement : de nombreux jeunes proposaient des formations au droit du travail
- **des outils** : IA en main, décrypter un contrat devient un jeu d'enfants ? Comme [Ordalie](#), le ChatGPT du droit.

2. Détourné

Un texte écrit noir sur blanc ne garantit pas l'application d'un texte légal comme il était pensé. L'usage peut détourner le droit de son intention initiale ! Et les contrats n'y font pas exception.

Deux exemples ont attiré notre attention :

- Des semaines de 4 jours proposées sans réduction du temps de travail ;
- Le recours au stage pour recruter des étudiants déjà diplômés et à l'alternance pour remplacer des employés à temps plein.

« *L'alternance n'a pas été pensée pour des très diplômés : le but du dispositif est de permettre à ceux peu ou pas diplômés d'amorcer leur entrée dans la vie active. Les entreprises ne jouent pas le jeu.* »

Frédéric BARDEAU
Co-fondateur de Simplon
dans un webinaire Youth Forever

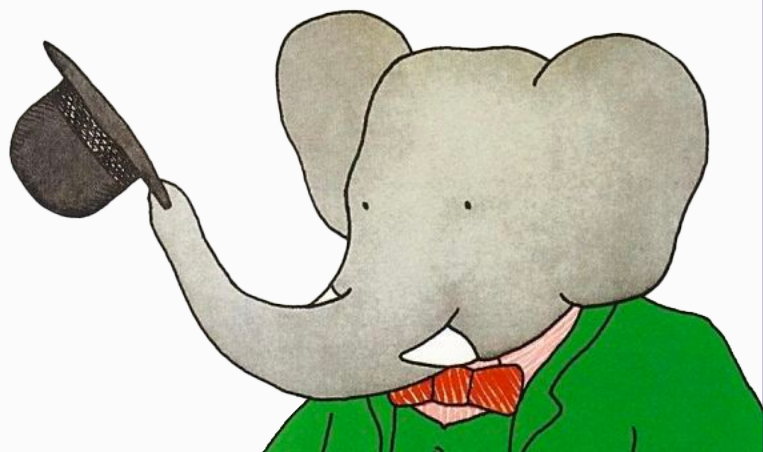


3. Dense

Tout l'enjeu de l'innovation contractuelle sera de ne pas alourdir un droit du travail « déjà inefficace, complexe et obèse » pour reprendre Franck Morel et Bertrand Martinot dans leur essai

[Un autre droit du travail est possible](#) (2016). Voire « incompréhensible » pour reprendre les mots de Pierre Gattaz, président du MEDEF dans la préface de l'ouvrage. En effet, le code du travail est bien épais avec ses 3000 pages et 8000 articles. Ajouter des textes ne sera pas la solution.

Les auteurs proposent [72 propositions](#) pour simplifier le corpus juridique et créer les conditions de sa maintenance dans le temps.



De plus, l'ajout de clauses suppose l'existence d'une structure juridique capable d'intervenir pour les appliquer et respecter.

« *Actuellement, aucun contrat de travail n'impose à l'entreprise d'adopter une transformation écologique. Nous pourrions réfléchir au « droit de retrait écologique » ou à une « clause de conscience écologique » pour permettre au salarié de se retirer ou de refuser la une mission qui porterait atteinte à l'environnement, sans risquer de sanction voire le licenciement. Il est crucial de considérer la protection du salarié, moins sécurisé que le représentant du personnel. Il existe une protection pour les lanceurs d'alertes en santé publique et environnement, qui pourrait être élargie.* »

Amélie Klahr
Associée chez Covence Avocat



4. Incomplet

Les contrats n'évoluent pas au même rythme que la société civile, étant conditionnés par l'évolution prudente du droit du travail.

De plus, ils sont réduits aux conditions de travail et n'évoluent pas avec les métiers ou la mission du salarié ou de l'entreprise. L'apprentissage, la performance ou l'impact notamment sont absents des contrats de travail.

Quelles sont les clauses manquantes du contrat ?

Enfin, le contrat par définition est individualisé. Il n'intègre aucune dimension collective. Alors que depuis 40 ans, le droit du travail évolue pour intégrer l'affirmation de la négociation collective, le contrat ne devrait-il pas en être le reflet ? À débattre sur la suite de l'étude.

5. Statique

Une fois négocié et signé, le contrat n'est modifié que ponctuellement, à des moments clés (points annuels ou changement de postes) ou en cas de problèmes (fautes, départ...).

Mais dans un monde BANI, le contrat peut-il être figé dans le temps ?

Pour [Salais et Storper](#), ne pas savoir ce qu'on va vivre réellement une fois le contrat signé et le pas de la porte passé, est une « *incertitude née de la non-instantanéité du contrat de travail* » (Petit & Sauze, 2006). [Sauze ajoute](#) : « *Contrairement aux autres formes de contrat, le contrat de travail n'est pas conclu de façon ponctuelle. Il s'inscrit dans la durée.* » Il est alors nécessairement impropre à promettre des conditions, missions et tâches qui ne peuvent être figées dans le temps et répondre à des attentes et des trajectoires professionnelles et personnelles qui évoluent.

Comment rendre le contrat dynamique ? Ou du moins flexible et évolutif ? Individuel et collectif ?

Ces limites (et d'autres encore) cadrent l'innovation contractuelle. D'autant plus qu'un contrat n'est pas nécessairement un CDI et que l'ensemble des clauses débattues méritent de l'être pour tous les types de contrat.

Et si on poussait la réflexion un cran plus loin ?

Chapitre 3



Le contrat, contre-productif ?

Il nous est d'abord paru évident de s'intéresser au contrat pour réconcilier la pénurie des entreprises et les attentes des jeunes travailleurs. Mais au fil des entretiens et de nos lectures, nous avons été questionnés sur l'utilité de cet outil pour répondre à notre problématique. Le contrat ne serait-il pas une bombe à retardement pour l'employeur ? Paradoxalement, se focaliser sur les contrats va à contre-courant de ces ingrédients clés de la transformation.

Cette partie décortique les deux écueils majeurs à la transformation que nous avons identifiés :

1. **L'érosion du collectif** face à l'explosion des pactes individuels, dans un mouvement historique d'individualisation du travail ;
2. L'effet boomerang pour un travail à la première personne : **désengagement et temps court.**

Avoir fait des contrats la réponse aux enjeux contemporains des organisations est en fait très révélateur. Et risqué, si la relève n'est plus en contact avec les récits d'engagements collectifs et long-termes au travail. Pourrions-nous même parler **d'amnésie générationnelle ?**

A. L'érosion du collectif →

B. Désengagement et temps court →

C. Le risque d'amnésie générationnelle →





« Il y a une aspiration à parler du travail à la première personne, à parler du vécu d'une journée type, du départ de chez soi au retour à la maison, avec les temps de transport, les pauses, les conditions matérielles, le rapport au management, le bien-être, la pénibilité. Parler du travail à la première personne, c'est aussi parler, à l'échelle d'une vie, de l'entrée dans la vie active au départ en retraite, avec les changements de statuts, le cumul de plusieurs emplois, les interruptions pour congé parental, maladie ou congé sabbatique, les reconversions, les réorientations, les formations, les périodes de chômage. »

Thierry BEAUDET
Président du CESE

Aux États Généraux du Travail
(05/2023)



A.
L'érosion du collectif

**Le travail à la
« première personne »**

Chacune des personnes interrogées dans l'enquête nous a averti sur l'angle mort d'une approche par les contrats de travail : l'érosion du collectif.

« Paradoxalement, depuis 40 ans, le dialogue social évolue bien plus par la négociation collective que par la loi. Mais dans une forte individualisation du travail, qui va mener ces négociations collectives ? »

Franck Morel
Avocat
Associé chez Flichy Grangé



« Peut-on prétendre s'engager dans une visée sociétale par un regard individuel sur la relation employeur-employé ? Pour rattacher la notion d'impact au travail, il faut absolument re-collectiviser nos contrats. »

Fanny Lederlin
Docteure en philosophie politique



À force d'encourager une hyper-personnalisation des relations avec les employeurs, et dans le sillage de la grande démission et de la soi-disant épidémie de flemme qui touchent les français, le collectif se délite. Nous sommes loin de l'étymologie du mot compagnie : « Com-panis » ou partager le pain en latin. Pourtant, le lien est au cœur d'un travail utile.

Le risque d'iniquité

« Si la négociation de chaque contrat est à la charge de son bénéficiaire pour élaborer des pactes sur-mesure, le contrat sera forcément discriminant en faveur de ceux qui ont les bonnes informations, l'aisance, le rapport de force, le réseau... L'individualisation se fait au détriment de l'équité. »

Charles-Henri Besseyre des Horts
Docteur, auteur & ancien professeur



En 2010, David Smith & Susan Cantrell publiaient dans la Harvard Business Review Press, *Revolutionizing Talent Management Through Customization* et y développent la notion de « Workforce of one ». La figure du travailleur indépendant et libre est à l'honneur.

Depuis, partout, cette tendance n'a fait que s'amplifier : le travail est désormais « à la première personne » pour reprendre le président du CESE, Thierry Beaudet.

Pour comprendre l'origine de ce mouvement progressif d'individualisation, nous nous sommes penchés sur l'histoire...



Le point histoire

Les moments clés de l'individualisation du rapport au travail

Inspiré des entretiens réalisés avec Frantz Gault, Renaud Bécot et Thomas Le Roux, ainsi que du documentaire « Une histoire du salariat de 1945 à aujourd'hui » (2021) réalisé par Jeanne Menjoulet et produit par le Centre d'Histoire Sociale des mondes contemporains.



1945

Après la Seconde Guerre mondiale, période de sécurisation du salariat.

Années 1970

Accélération de la mondialisation et élargissement de la compétition entre travailleurs.

1972 : Loi autorisant et réglementant le travail temporaire ou l'intérim, ouvrant la voie à la précarisation du travail.

1980

Succession de lois qui diversifient les contrats, rendent plus flexible le temps de travail. On observe le début d'une dynamique de précarisation du salariat (COS, 2023).

1981 : Loi relative au travail à temps partiel, offrant des nouvelles possibilités contractuelles.

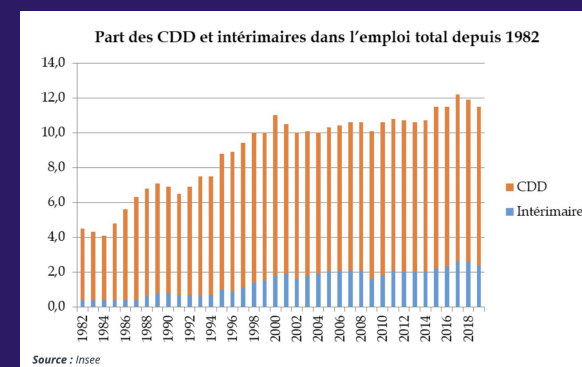
1986 : Ordonnance relative au contrat à durée déterminée (CDD), au travail temporaire et au travail à temps partiel, accentuant la précarisation et ouvrant la porte à des formes d'emploi plus flexibles.

1987 : Réapparition du recours au travail temporaire malgré des difficultés antérieures, renforçant la tendance à l'individualisation et à la précarité de l'emploi.

1990

Développement de nouveaux modes de gestion des entreprises favorisant l'externalisation et la sous-traitance, soit la fragmentation du corps social des entreprises.

Malgré une réduction du nombre d'indépendants, l'augmentation de la part des contrats courts et la réduction de la durée moyenne d'un CDD, poussent le temps court au travail (Sénat, 2021).



2000

Multiplication des formes de sous-traitance comme l'ubérisation, augmentation des mobilités professionnelles et du télétravail, contribuant à une dispersion du collectif et à l'individualisation des parcours professionnels.

Les années 2000 poursuivent et approfondissent les mesures de dérégulation du marché financier, qui fluidifient la propriété du capital des entreprises et éloignent les propriétaires (et décisionnaires) des salariés (Fassin, El Mouhoub, Société Qui vient, 2022).



... et des instances collectives en perte de vitesse

L'histoire du travail nous rappelle que l'individualisation du travail est la résultante d'années d'évolution de l'organisation du travail avec un impact considérable sur les partenaires sociaux.

4,4 %

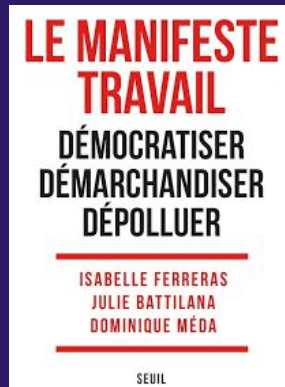
Taux de syndicalisation (union membership rate) pour les actifs Américains de 16 à 24 ans.
Bureau of Labor Statistics, 2022

7 %

des jeunes français projettent de s'engager dans un syndicat.
Fondation Jean Jaurès, 2022

Dominique Meda, Isabelle Ferreras et Julie Battilana ont étudié l'impact en France où les syndicats sont moins présents (le taux de syndicalisation en France est de 10,1 [\(Statista, 2022\)](#)). En conséquence, les contre-pouvoirs en entreprise sont quasi neutralisés et les travailleurs en pâtissent. C'est l'inverse des pays scandinaves, où la place des syndicats est très importantes (60 à 70 % des salariés) et où les travailleurs sont très autonomes, l'environnement de travail est perçu comme « sain ».

« C'est donc un message très important : plus il y a des contre-pouvoirs dans l'entreprise, mieux les salariés se portent dans l'entreprise. »



Ferreras, Battilana et Méda, *Le manifeste travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer*, 2020

Trop de collectifs ?

700

branches professionnelles en France, pour 54 en Allemagne.
Institut Montaigne, 2015

Plus encore que le poids dans la société, leur nombre questionne. En effet, en France, les branches professionnelles sont jugées trop nombreuses et morcelées pour avoir assez de poids dans les négociations.

Les directions doivent anticiper l'impact de l'innovation contractuelle en terme de performance, de climat de travail et de délitement de lien.

B. Désengagement et temps court

Des contrats sur-mesure, un délitement du collectif, une prépondérance des trajectoires individuelles et personnelles... autant de facteurs qui mettent à mal l'engagement au quotidien dans son travail et des parcours de temps long. **Fidéliser ses salariés devient déterminant : le contrat y nuit-il ?**

des actifs qui quitteraient leur premier emploi de plein gré, les autres licenciés ou pas prolongés après leurs périodes d'essais !). [La massification des CDD](#) (Dares, 2018) (subis ou choisis) est aussi à intégrer.

Comme sur les réseaux sociaux, les actifs, et particulièrement les plus jeunes, « zapperaient » d'un emploi à un autre. Comme une sensation de « J'ai fait le tour » comme nous le rapportent de nombreux professionnels des ressources humaines.

Travailleur-client

91 %

des jeunes ne trouvent pas tabou le fait de faire une pause dans leur carrière pour voyager, se consacrer à sa vie de famille ou se former à un autre métier.
OpinionWay & Le Parisien & Indeed, 2022

L'adage veut que le client soit roi, doit-il en être de même pour le collaborateur ?

Pas forcément. Néanmoins, dans une philosophie des contrats sur-mesures, l'actif aurait la main sur le rythme de son parcours professionnel, tantôt un pied sur le frein, tantôt sur l'accélérateur en fonction du métier, des opportunités, de ses besoins ou des séquences de vie. La symétrie des attentions entre les vécus de chacun en tant que client, citoyen et travailleur met la barre très haut pour l'expérience collaborateur.

Travailleur-zappeur

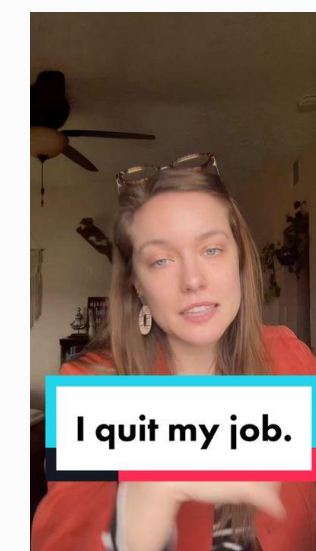
Au travail aussi l'amour dure 3 ans ? Encore faut-il les atteindre la barre des trois ans quand on découvre les chiffres ci-après (même s'ils sont à relativiser, puisque que ce ne seraient que 58%

46 %

des 18-30 ans sont restés en poste moins d'un an pour leur premier emploi.
Ipsos pour My Job Glasses, 2020

74 %

des Gen Z projettent de démissionner courant 2023, par manque d'opportunités d'évolution et d'apprentissage.
Workplace Intelligence, 2023



Tendance #quietquitting sur Tiktok



Travailleur désengagé

1.1 mds

vues du #Quietquitting (démission silencieuse) sur Tiktok
Tiktok, fin 2023

+ 41 %

Augmentation du taux d'absentéisme entre 2019 et 2022
Axa, 2023

La multiplication des pactes individuels dilue le pacte social. Sans projet commun, sans lien avec ses collègues, sans bureaux partagés, petit à petit, le goût du travail se délite. Le travail est mis à distance par rapport aux autres composantes de la vie et l'on voit émerger depuis 2021 des phénomènes de démission silencieuse ou de grande démission.

« Nous devons sortir du discours moraliste « Il faut travailler » : la capacité du travail à nous réaliser reviendra-t-elle ? »

Laurent Berger
ex-Secrétaire Général de la CFDT
aux Etats Généraux du Travail
(05/2023)



Source : British GQ

Travailleur-slasheur

« Avant, la sécurité était associée au fait d'avoir un contrat de travail protecteur. Aujourd'hui, du point de vue des jeunes, elle consiste peut-être à ne pas mettre tous ses œufs dans le même panier. »

Frédéric Micheau dans *le Parisien*
Directeur adjoint d'Opinion Way



Si l'on comparait pendant longtemps le contrat de travail à un contrat de mariage, la relation que l'on entretient aujourd'hui avec son travail s'apparente pour une part grandissante d'actifs à une relation libre : un engagement sur-mesure, une intensité variable et non exclusive.

L'émergence du pluri-emploi ou slashing (étudié plus haut) est à double-tranchant. Les experts que nous avons interrogé font le pari de relations plurielles mais de long pour le futur du travail. Nous pouvons regarder du côté des structures qui ont déjà pris ce tournant, comme les groupements d'employeurs ou ceux qui pratiquent les prêts de salariés.

La fin du lien de subordination ?

Les aspirations de liberté et de flexibilité transpirent dans cette tendance : les actifs multiplient les contrats qui ne sont pas toujours dans les carcans du salariat traditionnel.

C'est le lien de subordination - la base du droit du travail français - qui est largement remis en question dans une nouvelle économie de la connaissance. A-t-il encore lieu d'être ? Comment le faire évoluer pour ceux qui cumulent les contrats ? Tout en maintenant la protection qu'il accorde en contrepartie ?

« Le contrat de travail consacrait un lien de subordination employeur/ salarié qui correspond de moins en moins à la réalité vécue dans nos entreprises dont les organisations sont de plus en plus agiles et moins en moins hiérarchiques. L'enjeu consiste donc à transformer le contrat de travail d'outil de subordination du salarié en outil juridique de responsabilisation de l'individu salarié. »

Jean-Hugues Lombry
Directeur des Affaires Sociales à la Fédération Nationale à la Fédération Nationale du Crédit Agricole





« La force est là. Cachée derrière les années tragiques de la Grande Pandémie. Quand, à cinq milliards, pour la première fois dans l'histoire humaine, c'est l'un à côté de l'autre que nous avons combattu, en Asie comme en Amérique, en Europe comme en Afrique. Jamais l'humanité n'avait vécu, et en conscience, une semblable aventure. Jamais. Dans chacun de nos cerveaux, une trace demeure. [...] Analysons et comprenons les bases qui furent celles de ce combat pour prolonger cette lutte dans une autre lutte : celle contre le réchauffement climatique. »

Jean Viard
Sociologue

Un juste regard : se souvenir pour changer le monde



C. Le risque d'amnésie générationnelle

Nous avons voulu répondre à la question de « Qui va mener la transformation des entreprises ? » en proposant une réinvention des contrats de travail.

Cette étude s'est concentrée au démarrage sur le levier individuel que représente un contrat de travail, en omettant le lien avec le collectif. Nos entretiens l'ont soulevé en soulignant le paradoxe entre engagement individuel et performance collective.

Cette tendance a été, là encore, progressive : les changements drastiques survenus dans le monde du travail depuis les années 70 ont contribué à affaiblir la culture collective, notamment en externalisant certaines tâches et en légalisant l'utilisation de l'intérim.



« Peut-on s'engager dans une visée sociétale par un regard individuel sur la relation employeur-employé ? Pour rattacher la notion d'impact au travail, il faut absolument re-collectiviser nos contrats. »

Frantz Gault
Sociologue des organisations



Dans de grandes entreprises, ce phénomène de fragmentation sociale a progressivement modifié le rapport de force entre employeurs et employés, limitant ainsi la capacité des travailleurs à revendiquer des transformations significatives, qu'elles soient d'ordre écologique ou social.

A force de nos échanges, nous avons réalisé à quel point ce parti-pris était révélateur : les récits collectifs du travail sont rares. Les seuls moments collectifs liés au travail cités par les jeunes aujourd'hui (témoignages au fil de nos ateliers) sont dans la rue et sans succès franc : réforme des retraites et gilets jaunes.

Ainsi, nous touchons du doigt un phénomène d'autant plus inquiétant : le risque d'une amnésie générationnelle. Les jeunes générations sont donc confrontées à un marché du travail teinté par le délitement du collectif et un désengagement progressif à long terme. Privées de récits collectifs de réussite sociale récents, elles semblent adopter une vision plus individualiste et égo-centrée. Cette tendance à une « amnésie sociale générationnelle », analogue au concept « d'amnésie environnementale » évoqué par le psychologue Peter H. Kahn, illustre une acclimatation progressive à une dégradation des références sociales et environnementales.

Si cette génération continue à manquer de repères sociaux collectifs solides, cela pourrait entraver la mise en œuvre de transformations écologiques et sociales nécessaires au sein des entreprises.

Quand on veut mener la transformation, se focaliser sur son contrat peut amplifier l'oubli du collectif, l'individualité et le court-termisme au travail.



On perd la mémoire ?

Amnésie du grec *amnesia* désigne une perte totale ou partielle de la mémoire. Sur les combats sociaux, la question de la mémoire se pose aussi : combien de générations faut-il avant qu'un souvenir collectif sombre dans l'oubli ? Ou qu'il se retrouve dans un entre-deux : il reste une connaissance, mais ne raisonne ni dans nos esprits ni dans nos cœurs, n'étant pas automatiquement et subtilement invoqué.

Le temps que nous passons avec nos grands-parents pour hériter de leurs récits diminue, et nos canaux de communication divergent de plus en plus ([Jeunes Cons <3 Vieux Fous, Youth Forever, 2022](#)). Dans le laps de temps qui leur est alloué, nos aînés doivent choisir, trier leurs souvenirs et les transmettre. La Mémoire implique la question cruciale de la sélection et de la priorisation.

2000

C'est l'année de la loi Aubry, réduisant la durée légale de travail de 35 à 39 heures par semaine.

Jeunes et syndicalisme

La syndicalisation des jeunes salariés représente un défi majeur pour les organisations syndicales, confrontées au vieillissement de leurs membres, ceux engagés dans les années 1960 et 1970 (IRES, 2018). Les moins de 35 ans sont sous-représentés parmi les salariés syndicalisés.

Leur confiance dans les syndicats dépasse même celle de leurs aînés, mais la précarité du travail des jeunes nuit aussi à leur syndicalisation : « la part des salariés âgés de 15 à 24 ans en contrat à durée indéterminée (CDI) a chuté de plus de 30 points depuis le milieu des années 1980 », alors que la part des CDI parmi les actifs est restée stable sur la période (IRES, 2018).

« Malgré un taux de syndicalisation très bas, les jeunes croient encore à l'action collective au travail. Le principal frein : leur plus grande exposition à la précarité. » (IRES, 2018)

Malgré le constat partagé d'un déclin des effectifs syndicaux, la formation des jeunes travailleurs n'est

pas une priorité pour les organisations syndicales. La culture syndicale et la connaissance du monde du travail sont souvent limitées chez les jeunes, remplacées par des préjugés façonnés par une médiatisation peu éclairante des mouvements sociaux (Assibat, 2023).

Parallèlement, de nouvelles instances de dialogue et de représentation telles que Le Printemps Écologique, ReAct ou les Collectifs émergent avec des approches moins conventionnelles, abordant potentiellement de nouveaux sujets, notamment l'écologie, tout en s'appuyant sur l'expérience des organisations traditionnelles.

27 %

de la population active sera de la génération Z en 2025, dans les pays de l'OCDE.

Forum Économique Mondial, 2022

5 %

des -35 ans sont syndicalisés en France, ils représentent 11,2 % des salariés.

DARES, 2017

49 %

des -30 ans déclarent faire confiance aux syndicats, contre 39 % des +30 ans.

IRES, 2018

Une voie sans issue ?

S'il y a risque, y a-t-il opportunité ? Il y a un manque à combler dans la pédagogie, la création de récits de collectifs gagnants, et la transmission intergénérationnelle. L'opportunité existe, puisque ce n'est pas parce que les jeunes sont moins présents aux Assemblées Générales ou dans les rangs syndicaux, qu'ils ne s'intéressent pas au futur du travail.



CONCLUSION

Le contrat est devenu l'outil individuel par excellence. En tombant dans une hyper-personnalisation des contrats, les employeurs risquent de se tirer une balle dans le pied, mettant à mal le collectif et l'engagement dans son travail des salariés. Voyons désormais comment y faire face et ainsi redonner ses lettres de noblesse aux contrats ?

Chapitre 4

Pactes nouvelle génération



À travers l'évolution des contrats de travail se cachent tous les paradoxes de l'époque. Le contrat est une arme à double tranchant : à court terme, il est une réponse possible aux enjeux d'attraction et de rétention de talents dans l'ultra personnalisation. A long terme cependant, c'est se tirer une balle dans le pied en affaiblissant la capacité des entreprises à avoir un ciment humain stable, et ainsi sa capacité à mener la transformation.

Dans cette dernière partie, nous explorons donc des pistes de solutions pour répondre aux attentes et mener la transformation sur le temps long, faire de l'outil contrat une opportunité pour l'impact, et ainsi esquisser de nouvelles trajectoires juridiques et culturelles pour les employeurs.

- A. Un pacte pour favoriser une force collective →
- B. Un pacte long terme serait-il possible ? →
- C. Le contrat est mort, vive le contrat →



« La recherche de l'équilibre individuel devra passer par la régulation collective. »

Sophie Binet
Secrétaire Générale de la CGT
 Aux États Généraux du Travail
 (05/2023)



A. Un pacte pour favoriser une force collective

Un collectif redéfini pour transformer l'essai

Cette étude nous a démontré l'importance de prendre en compte les attentes individuelles pour construire un pacte social en adéquation avec les enjeux contemporains. Tout l'enjeu est de conjuguer les niveaux individuels pour engager au travail, et faire émerger un corps social plus robuste.

Sophie Binet, secrétaire générale de la CGT depuis début 2023, insiste sur le besoin de promouvoir des droits individuels qui seraient négociés collectivement : et si chaque innovation dans les contrats devaient passer par un accord collectif ? **Et si l'accord collectif primait sur le contrat de travail ?**

Cela permettrait plus d'équité, un sens de la responsabilité dans sa négociation de contrats et plus d'innovations en sourçant les besoins directement du terrain.

« La mission d'un employeur est de donner un sens commun au faire ensemble. Le contrat de travail peut y contribuer en intégrant la dimension collective (dans les missions notamment). Ce sens commun permet d'ajouter une troisième entité dans l'équation employés (chacun) / employeur. »

Fanny Lederlin - Philosophe



Le collectif n'est plus par défaut : il faut définir sa mission (ou son « sens commun » pour reprendre Fanny Lederlin) et le rendre le plus visible et puissant possible.

Renault Bécot et Thomas Le Roux convoquent l'histoire pour étudier la place primordiale du collectif dans les transformations sociétales : que retenir pour aujourd'hui ?

Le point histoire



Le point histoire

Les liens entre contrats, collectifs et transition écologique et sociale

Le contrat individuel n'est pas suffisant pour une transformation significative. En revanche, la culture collective et la participation des salariés émergent comme des éléments cruciaux pour guider véritablement les processus de transformation écologique, sociale, et autres.

Inspiré des entretiens menés avec Renault Bécot et Thomas Le Roux.

Années 1960

Les collectifs de salariés obtiennent plusieurs victoires : installation définitive du salariat comme forme majeure de contrat, réductions du temps de travail... et même tentatives de discussions sur la finalité de la production.

1968 : Accords de Grenelle, la CFDT, alors auto-gérée, demande «un contrôle ouvrier sur la production finale de l'entreprise»



1970

Après les chocs pétroliers, le chômage augmente, le rapport de force s'inverse entre travailleurs et dirigeants et l'adhésion aux syndicats diminue.

1972 : Publication du Rapport Meadows *Limits to Growth* clamant la responsabilité écologique de l'entreprise.

1976 : Publication du **Lucas Plan en Grande-Bretagne**, par l'union des travailleurs, pour éviter des suppressions de postes dans l'aérospatial. Ils s'appuient sur leurs compétences pour proposer de fabriquer des objets socialement utiles, comme des moteurs éoliens, des voitures hybrides, des pompes à chaleurs et des constructions énergétiquement plus efficaces.

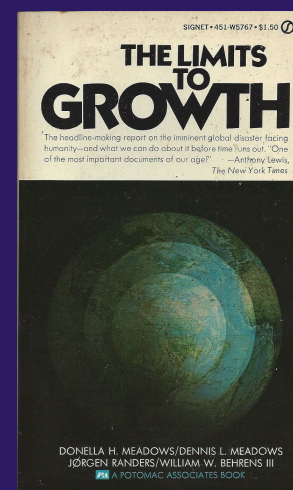


1980

Le rapport de force s'inverse à nouveau en faveur des salariés, qui négocient des réductions du temps de travail. La notion de responsabilité sociale de l'entreprise prend de l'importance.

1982 : Nouvelle loi sur l'expression des salariés et création des CHSCT (Comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail) qui deviennent les instances responsables des problèmes de pollution.

Nationalisation de 7 industries et 7 banques, en raison de leur poids politique en France.



1990

La tendance à l'individualisation s'accroît : mondialisation, mobilité, sous-traitance, érodent la protection du salariat.

La vague de la propriété des entreprises s'inverse, 3 premières entreprises sont privatisées.

Années 2000

Les mesures de dérégulation du marché financier fluidifient la propriété du capital des entreprises et éloignent les propriétaires (et décisionnaires) des salariés.

Face à la financiarisation, des alternatives émergent. Choisir un autre statut d'entreprise - entreprise à mission, actionnariat mutualiste, coopération - aligne les objectifs des salariés avec ceux de l'entreprise, favorisant ainsi une meilleure cohérence, avec des modèles de propriété et de gouvernance qui évoluent.



2010

À l'encontre de la montée de « l'actionnaire invisible », le statut d'associé / coopérateur dans une entreprise, où tout ou partie du capital est détenu par les salariés, prend pied en France et est recommandé par l'OIT pour le travail décent.

2010 : la loi Grenelle II exige des entreprises de plus de 500 salariés la publication d'un rapport RSE (Responsabilité Sociale des Entreprises).

D'Unilever à SCOP-TI, salariés-coopérateurs

En 2012, l'usine Fralib, unique site français produisant les thés Lipton et Éléphant d'Unilever, est menacée de fermeture, entraînant le licenciement de ses 182 employés. Face à cette décision, 77 salariés occupent l'usine pendant 1336 jours, parvenant à racheter les machines et à transformer l'usine en SCOP-TI, une coopérative où les travailleurs sont également les propriétaires.

2020

Évolution vers une reconnaissance croissante, ainsi qu'une exigence de responsabilité sociale et environnementale des entreprises, conjointement à une incitation à renforcer la co-détermination (Hatchuel, 2021).



2019 : la loi PACTE introduit le statut d'entreprise à mission, imposant aux grandes entreprises de clarifier leur raison d'être et augmente le nombre minimal de salariés au sein des conseils d'administration.

Créations de structures qui rassemblent salariés et/ou dirigeants, pour la transformation écologique des entreprises.

2018 : Les entreprises s'engagent
2020 : Mouvement Impact France
2020 : Printemps Écologique
2021 : Les Collectifs



La transformation nécessite des instances collectives puissantes, comme nous l'a démontré l'histoire (pages précédentes). Nous nous intéressons désormais aux instances de ce collectif (nouvelles et traditionnelles, institutionnelles et en dehors des sentiers battus) pour en définir le contour :

Les instances traditionnelles du collectif

Les formes et mandats des collectifs évoluent pour tenter de transformer les entreprises, l'économie et le travail pour répondre aux exigences de leur époque :

- **Les syndicats** sont pour les travailleur.se.s la forme historique d'engagement. Pour Anne Le Corre, co-fondatrice du Printemps Écologique, ils sont une courroie d'engagement puissant, puisqu'ils garantissent des droits particuliers : temps dédié à la mission syndicale, protection du salarié élu, offres de formation, budget pour faire appel à des experts... Et selon les entreprises, écoute privilégiée (ou non) des comités de direction.

Jusqu'alors, les syndicats se chargeaient rarement des questions d'impact écologique. Elles sont vues comme des questions sanitaires, confiées au CSE, comme nous l'a expliqué **Frédéric Souillot**, Secrétaire Général de Force Ouvrière. Chez FO, la première formation à une transition écologique juste est prévue pour mars 2024 (FO, 2024).

Printemps Écologique

Fondé en 2020, Printemps Écologique est le premier « éco-syndicat » de France. Il a pour objectif de mobiliser syndicalement les salariés qui s'engagent pour transformer les entreprises vers des modèles justes et durables. Pour cela, il soutient, accompagne, forme en apportant connaissances et outils.

- **Le CSE** : En 2017, il fusionne et remplace les anciennes institutions représentatives du personnel (Délégués du Personnel, Comité d'Entreprise, et CHSCT) pour représenter les employés auprès de l'employeur. Il est consulté lors des décisions telles que les conditions de travail, la santé, la sécurité, l'organisation du travail, la formation professionnelle, etc.

Comme nous l'a expliqué **Frédéric Souillot**, Secrétaire Général de Force Ouvrière : c'est souvent au CSE que sont confiées les questions environnementales.

Ses leviers d'action, selon l'avocate **Amélie Klahr**, sont, par exemple :
 - Le droit d'alerte santé publique (voir l'affaire Mediator) ;
 - La demande d'informations à la direction sur des sujets RSE ;
 - L'action en justice

- **Les conventions collectives** permettent aux syndicats d'engager des négociations spécifiques à plus grande échelle, pour inclure des clauses ou des engagements liés à l'impact social et environnemental, et élaborer des programmes de formation.

« *Un exemple de dialogue écologique, ce sont des syndicats qui ont poussé la direction à faire un bilan carbone de l'entreprise. Il a été financé à moitié par le CSE, à moitié par la direction. C'est un petit pas, mais c'est une première étape nécessaire pour améliorer l'impact de l'entreprise.* »

Anne LE CORRE
Co-fondatrice du Printemps Écologique



Les nouveaux visages du collectif au travail

Nous l'avons étudié dans la partie 2, le syndicalisme ne semble pas être la réponse (du moins la seule réponse) en France. Quels autres organes peuvent favoriser l'innovation contractuelle ? Et souder le corps social au service des transformations ?

D'autres collectifs (de salariés ou non) se sont fédérés pour influencer l'impact environnemental, social et sociétal de l'entreprise. **À chaque employeur d'identifier les écosystèmes avec lesquels collaborer pour lancer et penser une évolution contractuelle !**

LES COLLECTIFS

- **Les Employee Resource Groups (ERG)**, majoritaires dans les entreprises internationales, permettent de réunir des collectifs de salariés autour d'une cause commune. Ces derniers ont un budget, sont consultés par la hiérarchie pour orienter la stratégie.
- **Certaines associations hors-syndicats qui soutiennent les salariés :**
 - **Les Collectifs**, regroupe une centaine de collectifs de salariés par entreprise, pour faire évoluer les projets, les pratiques et renforcer la mobilisation autour des enjeux écologiques et sociaux ;
 - **Le Shift Project**, think tank sur la décarbonation de l'économie créé par Jean-Marc Jancovici, dont les bénévoles « shifters » essaient dans les entreprises ;
 - **Représente.org**, accompagne les élu.s CSE, et autres collectifs, sous différentes formes juridiques, rassemblent et forment des réseaux de salariés qui se mobilisent pour mener des projets écologiques et sociaux au sein de leur entreprise.



- **Certaines associations qui soutiennent les salariés dirigeants / patrons :**



- **Le MEDEF** (association de loi 1901), est l'organisation patronale historique ;
- **Le Mouvement Impact France**, ou le « MEDEF des entreprises sociales et environnementales », regroupe des entrepreneurs qui s'organisent et influencent les lois pour « préserver le capital écologique et social de l'humanité » ;
- **La Convention des Entreprises pour le Climat** rassemble et forme des dirigeants ;

- **Des collectifs pour les non salariés :** Pour s'adapter à un corps social aux contrats variés, tout l'enjeu pour l'employeur aujourd'hui est de constituer un collectif bariolé. Indépendants, intérimaires, actionnaires, salariés, temps partiels ou temps pleins sont autant de parties prenantes à intégrer :

- Syndicats comme l'Union d'indépendants ;
- Coopératives de travailleurs ;
- Réseaux professionnels et associations ;
- Espaces de coworking ;
- Plateformes de collaboration (collective.work par exemple) et communautés en ligne, forums.

L'organisation de ces collectifs pour optimiser la marge de manœuvre et le pouvoir qu'ils ont, mérite d'être étudiée en tant que telle : dans notre enquête de février 2023 Jeunes & Pouvoir, nous avons identifié les ingrédients clés d'outils de gouvernance pour éclairer la stratégie. De nombreux parallèles peuvent être faits avec l'animation de collectifs.

À découvrir ici 



Pour un dialogue social

Dans le contexte des petites et moyennes entreprises (PME) ainsi que des très petites entreprises (TPE), où la représentation syndicale est souvent absente, les ordonnances de septembre 2017 relatives à la nouvelle organisation du dialogue ont offert des solutions concrètes pour favoriser le dialogue social (Légifrance, 2017).

Les TPE de moins de 20 salariés, sans représentants du personnel, peuvent adopter un accord collectif validé par une majorité des 2/3 des employés. De même, dans les entreprises de moins de 50 salariés disposant de représentants élus du personnel, la négociation peut se dérouler directement avec ces derniers, sans passer par la négociation syndicale. **Cette évolution a abouti à plus de 27 000 accords conclus en 2019 dans des entreprises de moins de 50 salariés.** Encore faut-il reconnaître le poids des accords collectifs en entreprise !

Certains économistes et politologues proposent l'idée de bicaméralisme dans les entreprises (Ferrerias & Meda, 2022) : cette proposition prévoit deux chambres, une composée de salariés et l'autre d'actionnaires, prenant ensemble les décisions, pour une démocratisation plus poussée de la gestion interne des entreprises.

Pour donner du pouvoir aux instances collectives, l'écosystème des partenaires sociaux - et ainsi tous ceux qui ont le mandat de contribuer aux contrats de travail - doit se structurer.

Quelques principes à appliquer :

- simplifier & centraliser : moins d'instances, plus de pouvoir
- inclure : pour avoir de la représentativité des personnes représentées (par corps de métiers, de géographies mais aussi par typologies de contrats !)
- rendre visible : communiquer en interne et/ou en externe sur les avancées du collectif !



Propositions pour Sauver le dialogue social

L'Institut Montaigne a publié en 2015 *Sauver le dialogue social* auquel ont contribué 10 personnalités dont Franck Morel, rencontré dans le cadre de cette étude. Nous avons trouvé les propositions pertinentes presque 10 ans plus tard. L'objectif était de « *recentrer la négociation sociale autour de l'entreprise.* » Cette étude est l'occasion de remettre à jour ces travaux.

Quelques exemples de propositions :

n°1 : Reconnaître l'accord collectif comme une norme à part entière dans la Constitution

n°3 : Réformer les instances de représentation du personnel : une seule instance élue

n°4 : Donner toute sa place à la règle négociée et faire primer l'accord d'entreprise

n°9 : Viser une représentation élue des salariés aux conseils d'administration des entreprises de plus de 50 salariés.



Dialogue écologique pour mettre l'impact au cœur des métiers

Nous avons beaucoup analysé l'évolution des conditions de travail pour réduire son impact environnemental : moyens de transport pour se rendre au travail, nombre d'heures travaillées, économies d'énergie dans les locaux... **Mais l'essentiel de l'impact réside dans l'essence d'un métier : la finalité de la production - surtout dans une économie tertiaire - qui matérialise l'utilité de mon travail..**

C'est la thèse du social business de Muhammad Yunus (2010), de l'entreprise régénérative de Christophe Sempels (2020), et la logique derrière la création de l'entreprise à mission.

« Si je suis une banque, mon impact réside au cœur de mon travail de banquier : financer des projets. Est-ce que je finance des projets polluants, ou des projets régénératifs ? Ça dépend de la politique de prêt. Elle est décidée non pas par le département RSE ou QPV, mais par les administrateurs de l'entreprise. »

Jean-Hugues Lombry
 Directeur des Affaires Sociales à la
 Fédération Nationale du Crédit
 Agricole



Les collectifs de représentants de salariés sont bien reconnus sur leur rôle dans le dialogue social. Ils le sont un peu moins sur leur rôle dans le dialogue économique : lorsque le CA écrit une politique économique pour l'entreprise, il doit présenter son budget prévisionnel aux représentants - qui peuvent voter pour ou contre, mais ça n'est qu'une consultation, ils n'ont pas de pouvoir décisionnel. Et ils sont, pour le moment, **quasi absents du dialogue écologique.**

C'est ce qu'avance notamment l'éco-syndicat Printemps Écologique : il faut créer, ritualiser, donner son importance à un dialogue qui porterait sur l'impact écologique des décisions prises par le CA. Questionner la finalité de la production, et insérer la question écologique dans ce qu'on considère comme des choix économiques : choix des clients, choix des nouveaux projets, des nouveaux produits... Selon Anne Le Corre, « *le dialogue écologique peut aussi devenir une porte d'entrée pour les jeunes vers l'engagement dans les organes de représentation salariale.* »

Pour enrichir le dialogue, Amélie Klahr, avocate associée chez Covence Avocats, mentionne le **droit d'expression directe et collective des salariés sur le contenu, les conditions d'exercice et l'organisation du travail** (art. L2281-1 du

code du travail) comme un levier intéressant. Il doit permettre la liberté d'expression des salarié.e.s, soit la possibilité de critiquer le fonctionnement et la finalité de l'entreprise, mais il est encore très peu utilisé. Aujourd'hui, chaque entreprise peut prévoir des accords sur ce droit, et il est peu utile si la protection du salarié qui s'exprime n'est pas pensée en amont.





« Je ne suis ni un économiste, ni un sociologue, encore moins un futurologue ; simplement, je conduis une entreprise et suis passionné par mon métier. [...] Nous devons nous fixer des objectifs humains et sociaux : d'une part, nous efforcer de réduire les inégalités excessives en matière de conditions de vie et de travail, d'autre part, nous efforcer de répondre aux aspirations profondes de l'Homme et trouver les valeurs qui amélioreront la qualité de sa vie en disciplinant la croissance. Il conviendra ensuite d'appliquer ces valeurs dans la vie collective et dans la vie de l'entreprise. »

Antoine Riboud

Ancien Président de Danone,
Discours aux Assises Nationales du CNPF
(1972, Marseille)



B. Recréer du temps long au travail

Si le collectif est la première cause de départ ou de rétention de collaborateurs, ce n'est pas le seul ingrédient nécessaire pour permettre un engagement professionnel de moyen-long terme. Pour se transformer, l'entreprise devra savoir créer des relations longues avec ses actifs. Première étape : répondre aux attentes de leurs salariés : **nous revenons donc ici aux leviers étudiés en première partie.**

Quels sont les ingrédients d'un pacte avec un actif pour qu'il soit engagé et se projette ? Et comment adapter les contrats pour répondre aux attentes ?

Flexibilité et autonomie

Pour répondre en même temps aux attentes sur les conditions du travail (localisation, temps de travail, etc) et à la quête de sens (sentiments d'autonomie et de confiance a priori) et ainsi satisfaire à court et long terme les exigences, innover sur les clauses des contrats et sur les pactes sociaux doit se faire sous le prisme de plus de flexibilité et d'autonomie.

Tous nos interlocuteurs ont préconisé l'importance de développer la notion de responsabilité dans le pacte moral tissé entre l'actif et son employeur (mais aussi entre l'actif et le collectif dont il fait partie).

Life-work integration ou work-life balance ?

Séparation ou continuité vie pro/vie perso ? Les deux se justifient mais la deuxième a le vent en poupe auprès des jeunes générations. Le *life-work integration* consiste à responsabiliser chaque salarié dans la gestion de ses tâches et de son temps. Pour un employeur, cela peut vouloir

le week-end, permettre les pauses en pleine journée, autoriser le télétravail sur plusieurs semaines...

Pour approfondir cette notion nous recommandons : [Let my people go surfing](#) de Yvon Chouinard, le fondateur de Patagonia. L'entreprise porte et incarne une vraie réflexion sur son rôle dans la vie de ses salariés et sur la définition du temps de travail.

Sécurité

Les jeunes sont plus sensibles à la conjoncture économique et plus exposés à la précarité que leurs aînés avant eux (Eyméoud et Wasmer, 2016).

Pour faire évoluer les pactes de travail, cela suppose avant tout de revenir aussi à la base des attentes : être en sécurité, subvenir à ses besoins, avoir un logement décent et finir ses fins de mois. Cela explique que le CDI soit toujours vu comme contrat le plus sécurisant.

Ce qui évolue aujourd'hui, c'est la définition de cette sécurité, qui ne rime plus avec stabilité et qui fluctue avec la conjoncture. L'employeur doit s'adapter : **Comment permettre aux actifs d'être en sécurité ? Au travail et en dehors ? Financièrement, physiquement et psychologiquement ? Aujourd'hui et demain ?**

57 %

des moins de 25 ans sont en CDD, intérim ou apprentissage en 2021 contre 49 % en 2000 et 19 % en 1982.

INSEE, 2021



« Ce n'est pas la dénomination de l'activité qui compte mais la réalité derrière : quelles garanties sociales sont adossées au contrat ? Un juge peut tout à fait requalifier le statut du travailleur ! »

Franck Morel
Avocat Associé chez Flichy Grangé



Apprentissage et projection

Le contrat doit poser des jalons pour équilibrer des besoins de liberté et flexibilité d'une part, et de sécurité de l'autre. Mais dans un monde BANI, qu'est-ce qu'un emploi sécurisant ? C'est un emploi qui protège concrètement (**Sécurité**) mais c'est aussi un emploi qui permet d'être armé face à l'incertitude et aux mutations à l'œuvre.

Aujourd'hui, savoir être flexible, adaptable, avoir des compétences réutilisables, c'est sécurisant pour les salariés. Prévenir la transformation des métiers et l'obsolescence des compétences devient stratégique pour l'employeur et répond aux attentes des collaborateurs.

Pour penser le contrat, il faut redéfinir les clauses qui garantissent la sécurité en cohérence avec les besoins d'aujourd'hui, à savoir l'apprentissage, l'évolution, la projection.

Entreprises / Écoles

De nombreux employeurs se sont positionnés comme l'école après l'école : positionnement marque employeur (il suffit de regarder les sites de tous les cabinets d'audit et de conseil), université interne, systèmes de promotions...



Ingrédients clés pour favoriser le temps long au travail

« Travailler devrait être une réalisation de soi. Pour se réaliser, il faut avoir la sensation d'apprendre. Les études le prouvent : l'engagement est un préalable à l'apprentissage. »

Hugo Paul - Explorateur des communautés apprenantes



Il a identifié 3 principes pour consolider un engagement qui dure dans le temps :

N°1 : Trouver une motivation personnelle

Apprendre, c'est une véritable quête. Il faut savoir pourquoi on la réalise afin de ne pas se perdre en chemin et trouver les ressources qui nous permettront de surmonter les adversités.

N°2 : Être valorisé

Afin de maintenir l'engagement d'une personne, il est crucial de régulièrement la valoriser. Lier une motivation intérieure à une motivation extérieure, celle de la reconnaissance de groupe. Mais attention, bien que la reconnaissance soit un besoin universel, il existe une diversité de manière pour l'exprimer : salaire, prime, certification, mot d'encouragement, attention particulière, etc.

N°3 : Définir des étapes

Notre cerveau a besoin de savoir l'effort qu'il va devoir fournir afin de définir quelles ressources il doit allouer. Si l'effort est trop grand, il trouvera alors certains mécanismes de défense ou de fuite pour s'éviter cette trop grande perte d'énergie. En définissant des paliers atteignables, vous stimulerez l'engagement de votre cerveau sur ces plus courtes périodes répétées.

Un travail beau et utile



Définition du travail

Le travail a plus de 88 synonymes. Quelques exemples : activité, corvée, métier, emploi, entreprise, gagne-pain, fonctionnement, labeur, ouvrage, production, accouchement... De la douleur et la contrainte à la liberté et au beau, le travail est chargé en connotations et imaginaires.

La pandémie, avec la notion de travail « essentiel » a fait émerger une nouvelle catégorisation des métiers, non pas en fonction du diplôme ou de la rémunération, mais en fonction de l'utilité sociale. **Quelle nouvelle définition du travail faire émerger ?**

Face aux crises écologiques, de sens au travail et à la diffusion de l'intelligence artificielle, il semble urgent de s'interroger : nos emplois répondent-ils aux véritables besoins de notre société ? Respectent-ils les limites de notre système planétaire ? Apportent-ils une plus-value sociale ? Font-ils vraiment vivre nos territoires et leurs habitants ?

Ce travail de réflexion collective aurait pour objectif d'atteindre **ce que Frantz Gault appelle le « travail délibéré »**. Un travail dont le périmètre d'action aurait été défini par l'employeur mais également par l'employé, au regard des besoins de la société. Un travail dont l'importance et la contribution sociale et écologique en ferait un emploi qui a du sens pour la personne qui l'occupe. Un travail qui a du sens pour la société et pour les sociétés. Autrement dit, un travail beau et utile.

Un contrat en plusieurs chapitres

Pour repenser les carrières (au sens de parcours d'un actif avec l'entreprise) et écrire des histoires de long terme ensemble, les employeurs doivent s'adapter aux nouveaux temps de vie des collaborateurs et aux différentes casquettes qu'ils portent au quotidien (parents, aidants, citoyens, malades, étudiants...). En lien avec le début de l'enquête, ci-après des actions possibles :

- **Des horaires variables** : permettre l'ajustement horaire en fonction du moment de vie (dans la lignée des débats sur le retour au travail pour les parents). Pour approfondir, les dynamiques étrangères sont utiles : aux Pays-Bas, le temps partiel (pour la majorité choisi et pas subi par les actifs concernés) représente presque 42,2 % de l'emploi des 18-64 ans (pour 16,6 % en France) (Insee, 2022).
- **Des pauses** : prêt de main d'œuvre à élargir et assouplir via des négociations collectives ([cf l'ordonnance 22/09/17 pour les groupes de +5000 salariés](#)), congés sabbatiques...
- **S'engager** : pendant son parcours, du temps dédié valorisé par l'employeur (mentorat, chantiers internes...)



L'engagement interne

Alors que les entreprises sont orientées à intégrer une évaluation extra-financière de leur performance en lien avec la réglementation européenne, peut-on appliquer la même logique dans le travail ? Comptabiliser un travail « extra-financier » ?

La tendance est au déploiement de l'engagement externe et alors que de nombreux collectifs se structurent pour agir en interne, nous avons envie d'ouvrir la voie vers une réflexion globale sur l'engagement, sa définition et sa valorisation.



C. Le contrat est mort, vive le contrat

Nous terminons cette enquête sur une note plus prospective, pour revenir à notre outil d'étude : le contrat de travail. En l'adaptant clause par clause, en le rendant flexible et davantage sur mesure pour répondre aux attentes des talents, le contrat est une réponse aux enjeux court-terme des organisations. Dans un contexte d'urgence de la transformation du monde économique, le contrat pourrait être aussi au service du temps long. C'est important dans ce contexte de ne pas confondre droits au travail avec droit du travail : et si le droit n'était plus un frein ?

Pourrait-on faire l'équivalent de la loi PACTE à l'échelle individuelle et garantir juridiquement la notion de mission et de raison d'être dans les contrats ? Pourrait-on construire un pacte juridique avec l'impact au cœur, favorisant le temps long et le faire ensemble ? À quoi pourrait-il ressembler ?

Nous invitons chaque employeur à faire cet exercice prospectif : quels contrats pour demain ?

Des exemples de questions que nous nous sommes posés pour un tel objet juridique :

- À quoi pourrait ressembler ces prototypes ? Qui les négocie ? Qui les garantit ? Comment les diffuser ?
- Faut-il ajouter une troisième instance dans l'équation employeur/salarié : le collectif ?
- Faut-il créer un label pour poursuivre aux niveaux collectifs et individuels la loi PACTE ?
- Comment faire évoluer dans le temps un contrat ? Presque en temps réel ?
- Qui serait garant de sa bonne tenue ? Qui seraient les parties prenantes impliquées dans son élaboration ?
- Parlera-t-on encore de salariat ?



Un contrat à impact sur 7 à 10 ans

Et si on construisait un contrat à impact à durée déterminée de temps moyen-long ? Le jeune et l'entreprise se serreraient la main sur ce pacte : tu me formes et en échange je transforme. Cela pourrait ressembler à :

Étape 1 - Préparer (1 an)

Le salarié gagne sa vie, il apprend les compétences nécessaires à son intégration et sa prise de confiance (comme le programme CENO de Youth Forever) et les engrenages de l'entreprise.

Étape 2 - Former (2 ans)

Former à la complexité de la transformation environnementale, à la transformation d'entreprise, les champs de contraintes réglementaires, politiques, économiques, culturels par secteur & l'exercice du pouvoir et des responsabilités : temps longs, humilité, courage

Étape 3 - Transformer (4 ans)

Mettre en application l'apprentissage et laisser faire ce collectif sous contrat à impact, main dans la main avec la direction générale.



Photo de classe du programme CENO de Youth Forever (Promotion 1 - Juin 2023)

CONCLUSION

Après deux ans à évangéliser sur la convergence des causes jeunesse, transitions et transformations d'entreprises, les ingrédients sont réunis pour un nouveau pacte générationnel sous la forme d'un nouvel objet juridique.

Le rapport au travail, à l'engagement, à l'entreprise de ces jeunes est singulier et représente un véritable levier de transformation des organisations, et plus encore, des modèles économiques et sociaux dans les secteurs cruciaux, au cœur de la transition environnementale.

Le contrat à impact vise à combattre la fatalité d'un rapport court-termiste de la jeunesse à l'entreprise. Pour mener la transformation au niveau des organisations, il faudra expérimenter des dispositifs juridiques inédits : d'abord clause par clause, puis en remontant toute la chaîne de valeur et inclure les différentes instances du droit du travail.

Cette enquête a vocation à encourager l'innovation contractuelle et RH pour la création de systèmes juridiques nouveaux, promus au cœur des entreprises mais aussi aux niveaux politiques et publics. Sans perdre de vue les angles morts et les effets pervers de l'outil contrat, aussi aidant que contre-productif vu les enjeux de l'époque !

La suite ? Sensibiliser à la puissance de l'outil, ses limites et plancher sur les opportunités qu'il représente pour les employeurs. Plaidoyer pour l'innovation des conditions de travail. Permettre le dialogue écologique et social. Au travail !

Merçi !

Les auteurs de cette enquête



Jasmine Manet
Directrice - Youth Forever



Lucile Jourde Moalic
Responsable de
l'observatoire - Youth Forever



Lou Garcia
Cheffe de projet de l'enquête
Consultante en transition
environnementale et sociétale



Thomas Poulain-Battle
Responsable de recherche,,
étudiant en philosophie

Direction artistique



Dany Cladier
Directrice artistique - Youth Forever

**Pour toute demande,
contactez-nous**

contact@youth-forever.com

youth[®]
FOREVER



LES SOURCES

ADEME (2020, septembre). [Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail](#). La Librairie ADEME.

ADP (2022). [People at Work 2022 : l'étude Workforce View](#).

ADEME (2020). Caractérisation des effets rebond induits par le télétravail.

Alboher, M. (2007). One Person, Multiple Careers.

American Chamber of Commerce (2022). [Position Paper on Talent](#).

Arte (2022). Trop chaud pour travail

Assibat, E. (2023, 5 avril). [Le monde du travail est-il atteint d'une grosse fatigue ? Alterneqo](#).

Axa (2023). [Datascopie 2023 Observatoire Absentéisme](#).

Bureau of Labor Statistics (2022). [UNION MEMBERS — 2022](#).

CEREQ (2023), Enquêtes sur l'insertion professionnelle des jeunes (Génération).

Cercle des économistes & Jam. (07/2023). Baromètre Jeunesse(s).

Courrier International (2022). [Génération flemme ? Non, génération bien-être !](#)

Courrier International (2023). Le droit au télétravail bientôt inscrit dans la loi

Courrier International (2023). [Il faut en finir avec les patrons toxiques](#).

CESE (2023). Etats Généraux du Travail.

Chouinard, Y. (2006). [Let My People Go Surfing](#).

Code du travail, Article L. 1221-2 et Article. L2281-1

Conseil National de la Refondation (12/2022). CNR Synthèse Jeunesse.

Courrier International (06/2022). [Télétravail Pays Bas Le Droit au travail à distance bientôt inscrit dans la loi](#).

Coutrot, T. et Rouxel, C. (2011). Emploi et santé des seniors durablement exposés à des pénibilités physiques au cours de leur carrière

Coutrot, T. (2019). Faut-il changer d'emploi pour améliorer ses conditions de travail ? Dares Analyses, (55), novembre.

Coutrot, T., & Perez, C. (2022). Redonner du sens au travail : une aspiration révolutionnaire.

CREDOC (2022). Les vacances et les activités collectives des 5-19 ans.

Dabi, F., & Chau, S. (2021). La Fracture.

DARES Analyse (03/2023). [Quels facteurs influencent la capacité des salariés à faire le même travail jusqu'à la retraite ?](#)

DARES (06/2018). [CDD, CDI, comment évoluent les embauches et les ruptures depuis 25 ans ?](#)

Deloitte (2023). [Gen Z and Millennial Survey](#).

Deloitte (2023). Conjuguer employabilité et transition écologique

Der Spiegel ().

Dujarier, M-A. (2023) Troubles dans le travail

Durand, S. (12/2022). Buurtzorg le futur du travail dans la santé.

El Mouhoub, F. (2022). [La société qui vient. Lectures](#).

European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions (2021 et 2024). [Enquêtes européennes sur les conditions de travail](#).

Eurostat (2016). La durée effective annuelle du travail en France et en Europe.

Eurostat (2021). NEETS en Europe.

FAGE (2024). [Consultation Bouge Ton Crous](#)

Falco, L. (2023). Faire écologie ensemble.

France Stratégie (02/2022). [Engagement des entreprises pour leurs salariés aidants](#).

Ferreras, I. et Méda D. (2022). Démocratiser l'entreprise. Une ardente obligation.

Ferreras, I. et Battilana, J. et Méda, D. (2020). Le manifeste travail : démocratiser, démarchandiser, dépolluer.

Ferreras, Battilana et Méda

Fiverr (2022). Etude sur la relation au monde du travail de la Génération Z (Gen Z)

Fondation Jean Jaurès (30/04/2019). Vie longue, travail court : quelle place pour les jeunes sur le marché du travail ?

Fondation Jean Jaurès (2023). [Les jeunes et le travail](#)

Gallup (2022). State of the Global Workplace Report.

Gauthier, W. (2023, 26 juillet). [Comment verdir la rémunération des salariés](#). Ellipse Avocats.

GIEC (2022). 4ème rapport.

Gentina, E., & Delecluse, M-E. (2018). Génération Z.

GQ Magazine (2022). [Quiet quitting trend tiktok 2022](#).

Harris Interactive et Impact France (02/2022). [Les français et les entreprises engagées](#).

ILO (2022). [Global Employment Trends for Youth in 2022](#)

IFOP (2021). [Les Français et le travail](#).

INJEP, Courroné, J. (10/2022). [La jeunesse au travail : en finir avec les préjugés](#).

INSEE (2021) [Emploi, chômage, revenus du travail Edition 2021](#)

INSEE (2022) [Part des personnes en emploi à temps partiel dans l'Union Européenne](#)

Institut Français des Administrateurs (09/2023). Baromètre de la gouvernance responsable

Institut Français des Administrateurs (11/2023). SBF 120 Baromètre des rémunérations : le climat dans la politique de rémunération des CEO

Institut Montaigne (2015). [Sauver le dialogue social](#).

Institut Montaigne (02/2022). [Droit du travail. 18 idées pour le prochain quinquennat](#).

INRS (11/2016). [Modes et méthodes de production en France en 2040 : quelles conséquences pour la santé et la sécurité au travail](#)

IRES, Bérout, S. (2018). [Jeunes et mouvement syndical](#)

Ipsos pour My Job Glasses (2020). [Observatoire du premier emploi](#)

Jobteaser (2023). Baromètre Carrière 2023-24 GenZ & RH : Y-a-t-il un fossé ?

Kahn, P. (1999). The Human Relationship with Nature.

Kantar (02/2023). [Connecting with the workforce](#).

Keynes, JM. (1930). Lettre à nos petits-enfants.

Lab RH & Malt & Mazars (2022). [Freelancing & Open talents : pour des DRH stratégiques de compétences](#).

Lancet (12/2021). Climate anxiety in children and young people and their beliefs about government responses to climate change: a global survey.

Lederlin, F. (2020). Les dépossédés de l'open space.

Legifrance (2017). [Ordonnance n° 2017-1387 du 22 septembre 2017 relative à la prévisibilité et la sécurisation des relations de travail](#).

Le Monde (2023). [Nous voulons une épargne salariale au service du climat](#)

Le Parisien (09/2022). [Horaires, carrière, responsabilités... que veulent les jeunes en matière d'emploi](#)

Les Echos (2023) [Freelances, quand l'union fait la force](#)

Les Echos Start (2022). [Dans ces entreprises, les salariés connaissent la rémunération de leurs collègues](#)

Les Echos Start (2022). La semaine de quatre jours (payés cinq), l'avenir de l'entreprise ?

Les Echos Start (2023). Axa met en place des congés inédits pour le bien-être de ses salariés

Les Echos Start (2023). Axa, Publicis ou encore Orange offrent des congés payés aux salariés victimes de violences

McKinsey (2022). Etude internationale sur le travail toxique ;

Malakoff Humanis (2023). Baromètre annuel sur l'absentéisme.

ManPowerGroup (2020). Génération Y et Carrières : vision à l'horizon 2020.

Marty, C. (2021). Travailler moins pour vivre mieux - guide pour une philosophie antiproductiviste : Guide pour une philosophie antiproductiviste. Dunod.

Menjoulet, J. (2021). Une histoire du salariat de 1945 à aujourd'hui Centre d'Histoire Social des mondes contemporains.

Microsoft (2022). Microsoft Trend Report 2022

Monster & Yougov (2022). Jeunes et 1er emploi.

Monster (2023). Future of Work 2023 : Boomers, X, Milléniaux, Z, 10 conseils pour mieux les comprendre et les recruter.

Morel, F. & Martinot, B. (2016). [Un autre droit du travail est possible](#).

New Yorker (2011). *We wanted flying cars, instead we got 140 characters*

Nuremberg Institute for Market Decisions & St. Gallen Symposium (2022). Voices of the Leaders for Tomorrow

OCDE (2019). [Perspectives de l'emploi de l'OCDE 2019 : L'avenir du travail](#).

Oliver Wyman (2023). [Global Consumer Report Gen Z, A to Z](#)

OpinionWay & Le Parisien & Indeed (09/2022). Les aspirations des 18-30 ans au travail.

OpinionWay & Virgil (06/2022). Les jeunes actifs et l'accès à la propriété.

ORSE (2021). [Loi pacte & raison d'être : et si on passait à la pratique ?](#)

PWC & ORSE (2017). [Critères RSE et rémunération : l'alignement stratégique ?](#)

PWC & ORSE (01/2024). [Critères RSE et rémunération : l'alignement stratégique ?](#)

Qualtrics (10/2023). [Employee experience trends](#).

Radio Classique (2022). [Les français parcourent en moyenne 50km/jour](#)

Randstad (01/2023). Work Monitor 2023

RESES (2020). Les étudiants face aux enjeux climatiques dans Consultation Nationale Etudiante 2020

Rexecode (06/2016). La durée effective annuelle du travail en France et en Europe

Roux, N. (2022). Une précarité durable.

Salon SME (2016). Etude annuelle.

Salon SME (2022). [Étude annuelle](#).

Sauze, D. & Petit, H. (2006). [Une lecture historique de la relation salariale comme structure de répartition d'aléas : en partant du travail de Salais](#). Research Gate

Sénat (09/2021). [Evolution et paupérisation d'une partie des Français](#).

Smith, D. & Cantrell, S. (2010). *Workforce of One : Revolutionizing Talent Management Through Customization*. Harvard Business Review Press.

Soulié, E. (2020). Gen Z aux rayons X.

Statista (2022). [Les syndicats en France](#).

Vendramin, P. & Parent-Thirion, A. (2019). Redéfinir les conditions de travail en Europe. International Development Policy| Revue internationale de politique de développement.

Viard, J. (2023). Un juste regard pour changer le monde.

Welcome To The Jungle, Vitaut, L. (2023). Powerful: Building a Culture of Freedom and Responsibility

World Economic Forum (2022). [Gen Z and the end of work as we know it](#).

World Economic Forum (01/2024). [Reskilling Revolution : Preparing 1 billion people for tomorrow's economy](#).

Workplace Intelligence (2023). [Upskilling study](#), with Amazon

Youth Forever (2022). [Jeunes Cons <3 Vieux Fous](#)

Youth Forever (2023). [Jeunes et recherche d'emploi](#)

Youth Forever (2023). [Jeunes & pouvoir](#)

Youth Talks (2022). [First Edition 2022-2023](#)