Mouvement des Entreprises de France L'Académie

Nouvelles organisations et attractivité des entreprises auprès des jeunes

11 septembre 2025

C1 - Internal use

INTRODUCTION

Miroslava IVANOVA
Directrice de mission – Veille stratégique et nouveaux enjeux sociaux
Pôle Social, MEDEF

Commission 'Entreprises dans la société et inclusion'

- **L'ambition** de la Commission : **montrer que les entreprises contribuent aux solutions et au progrès social par leurs actions ; accompagner les entreprises face aux attentes d'une société en pleine mutation** (nouvelles demandes des salariés ou formes d'engagement…).

- **L'Entreprise comme lieu de transformation des organisations de travail**
  - Les entreprises sont à l'écoute des signaux de la société et évoluent avec elle.
  - Le jeunes générations qu' elles recrutent formulent de nouvelles exigences en termes d'attentes vis-à-vis de l'entreprise et de l'organisation du travail : intérêt affiché pour le télétravail ou la semaine de 4 jours, souhait de multi activité, d'un meilleur équilibre de vie, de l'évolution professionnelle…

  → ces évolutions exigent adaptabilité et agilité de la part des entreprises, amenées à développer de nouvelles organisations du travail pour attirer et fidéliser les jeunes.
  - Un des objectifs de la Commission : décrypter et analyser ces tendances.

- Elaboration du **livre blanc « Recettes humaines »** qui met à disposition les réponses concrètes qu'apportent les entreprises pour attirer et fidéliser les jeunes (basé sur des entretiens croisés de dirigeants/ DRH des entreprises pour témoigner de leurs recettes et outils d'attractivité). Accéder au livre blanc

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

C1 - Internal use

« Travailler demain » : travail transformé, vision prospective de l'APEC

Isabelle GIRE
Responsable de la prospective
Direction Stratégie, Innovation et Digital - APEC

Le travail bouleversé par 4 grands chocs à venir d'ici 2030, un travail prospectif de l'Apec

Un Choc démographique

Un Choc écologique

Un Choc numérique

Une relation au travail transformée

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

C1 - Internal use

Des mutations dans la relation au travail

- … La place du travail a changé

  /…

- … Polarisation entre le travail utile et le travail utilitaire

  /…

- … Un rapport au travail de plus en plus individuel Vs collectif

  /…

- … Les jeunes, des cadres à part ?

  /… et la prochaine génération, les alphas

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

C1 - Internal use

15 ans d'évolution du télétravail chez Orange et impact sur la politique managériale

Martine BORDONNÉ
Directrice Télétravail & projets RH transverses - ORANGE

60% des salariés télétravaillent chez Orange

- Le télétravail, un nouveau mode de travail, amorceur de changement et catalyseur de nouvelles pratiques individuelles et collectives.
- Orange parmi les entreprises précurseurs avec un premier accord signé dès 2009.
- Un accord très solide et complet qui acte le principe de 2 jours minimum hebdomadaires de présence sur site = > possibilité de télétravailler de 0,5 à 3 jours de télétravail par semaine ou l'équivalent de 12 jours mensuels.
- Tous les métiers potentiellement éligibles, sauf exception (présence clients..) => critères d'éligibilités.
- Pour maintenir les bons équilibres (performance/QVCT), un avenant est signé chaque 12 ou 24 mois. Pas de tacite reconduction. Tout nouvel avenant donne lieu à un échange avec le manager, l'équipe pour rediscuter les modalités opérationnelles.
- Un échange régulier salarié/managers et le collectif de travail est recommandé pour requestionner et réajuster l'organisation du travail et les modes de fonctionnement collectifs tout en respectant les modalités de l'avenant.
- 3 moments clefs dans le développement du dispositif : avant (minorité)/pendant (apprentissage pour tous du travail confiné) et après la Covid (le travail hybride, la nouvelle norme).

Mouvement des Entreprises de France
L'Académie

C1 - Internal use

L'impact du télétravail & nouveaux enjeux - quelques tendances observées

- Un **dispositif très apprécié** et plébiscité par les uns (salariés) et **source de complexité** / de tension pour les autres (l'entreprise, ligne managériale, l'immobilier….).
- Avec des taux de 30 à 100% de télétravail, l'organisation du travail des équipes, sans ajustement, peut devenir très vite un casse tête au quotidien pour les managers, voire source de conflit. Nécessité de davantage se coordonner, d'anticiper et de planifier. Fixer clairement les droits et devoirs respectifs. Communiquer régulièrement.
- Un **management à repenser** : manager le présentiel est beaucoup plus simple que de gérer le distanciel. Le travail hybride nécessite des ajustements permanents et de repenser/requestionner systématiquement l'organisation du travail et les modes de fonctionnement au quotidien. Voire de développer le co-management.
- Un **présentiel au travail challengé** : des salariés expérimentés qui font du télétravail un droit acquis et pour les plus jeunes, une relation au travail plus distanciée et à la quête « de sens ». Parfois, une difficile cohabitation des différentes générations qui pourraient avoir du mal à se comprendre et avec des attentes/codes, une culture digitale parfois différents.
- Un **paradoxe** : un télétravail qui a fait ses preuves pendant la Covid, les périodes de grève de transports (…) mais désormais rechallengé avec un discours général de retour au bureau préconisé par de nombreux employeurs (créativité, collectif) qui vient se confronter à la satisfaction générale des télétravailleurs adepte de ce mode de travail (QVCT et meilleure efficacité)
- Une réorganisation des espaces et un **rapport nouveau au temps et à l'espace** et avec un bureau à réinventer (*hub* : espace de rencontres et de croisements formes, informels…)

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

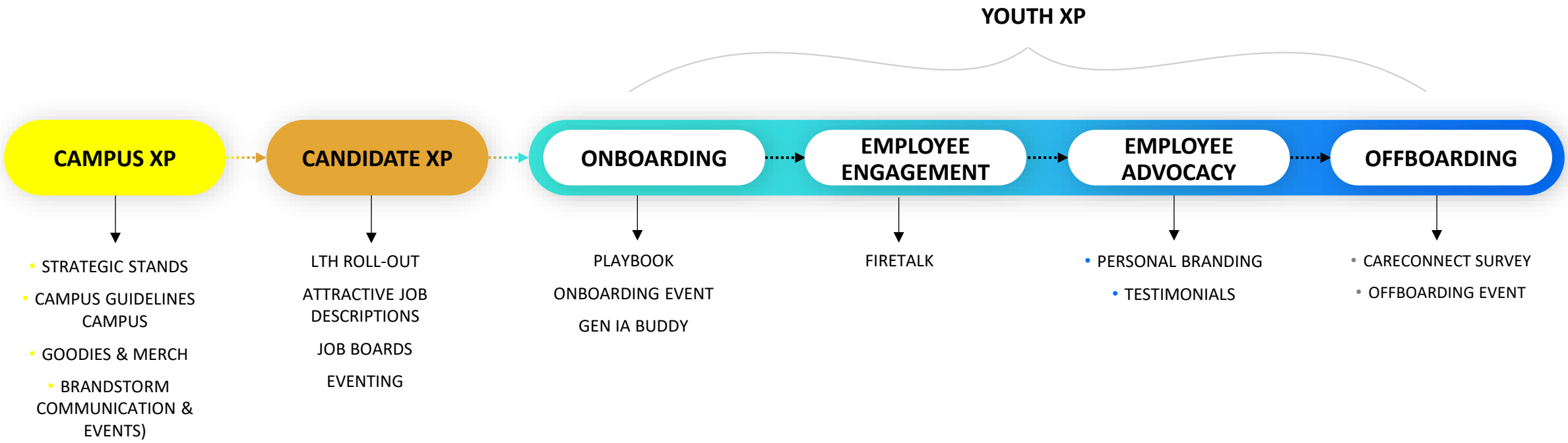
C1 - Internal use

L’expérience collaborateur, un atout de L’Oréal Groupe en France !

Kamel MEDJABRA

Head of Employer Branding - L’ORÉAL

CREATING MEMORABLE MOMENTS FOR YOUTH THROUGH AN ENGAGING & LISTENING JOURNEY



Mouvement des Entreprises de France L'Académie

C1 - Internal use

Questions/ réponses

Références utiles

- « Jeunes et entreprises », Fondation Jean-Jaurès (2023)
- « Rapport au travail : vers une contre-révolution ? », Fondation Jean-Jaurès (2025)
- « Les Français au travail : dépasser les idées reçues », Institut Montaigne (2023)
- « Les jeunes et le travail : aspirations et désillusions des 16-30 ans », Institut Montaigne (2025)
- « Les salariés de bureau et les nouvelles tendances de travail », OpinionWay (2023)
- « Télétravail et management », CFE/ CGC (2024)
- Gen Z et Millennial Survey 2025, Deloitte (2025)
- Observatoire sociétal des entreprises : le rapport au travail de la Génération Z, Ipsos/ CESI (2024)
- « Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale », IGAS
- « Un portrait positif des jeunesses au travail : au-delà des mythes », APEC/ Terra Nova (2024)
- « Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises », Insee Analyses (2025)
- « Le rapport de la génération Z au travail », IFOP/ JE (2024)

Mouvement des Entreprises de France L'Académie

C1 - Internal use