

Mouvement
des **Entreprises**
de **France** 

*R*ECETTES *H*UMAINES



Scannez ce QR code pour visionner
les 15 portraits vidéos de

Recettes Humaines

Préface

“Recettes Humaines”

Je place une très grande confiance dans la jeunesse, admiratif de sa volonté d’engagement dans la société mais également au sein de l’entreprise.

Fort de cette conviction qui est la mienne et celle du MEDEF, nous œuvrons à ouvrir plus encore les portes de l’entreprise aux jeunes : investissement dans les compétences, réforme des lycées professionnels et développement des périodes de stages en 3^{ème} et 2nde, accompagnement par le mentorat, intégration des jeunes plus éloignés de l’emploi... autant de politiques phares sur lesquelles nous sommes pleinement mobilisés.

Mais l’emploi est une pièce à double face et les nouvelles générations sont plus exigeantes pour entrer dans une entreprise.

Désormais, les jeunes candidats recherchent un travail avec plus de flexibilité et ayant plus de clarté quant à leur rôle, et les entreprises mettent tout en oeuvre pour valoriser leurs politiques RH. Il s’agit d’un nouveau défi dans la guerre des talents : le salarié d’aujourd’hui veut comprendre ce à quoi il contribue et le ressentir dans son travail.

De nombreuses études affirment que la jeunesse actuelle (ou plutôt les jeunes tant elles sont nombreuses et plurielles), se caractérise par une plus grande volatilité et de nouvelles exigences vis-à-vis des entreprises et de l’emploi, qu’elle considère comme des points de passage d’un parcours de vie, un moyen plus qu’une finalité.

Faisant face à d’importantes difficultés de recrutement, les entreprises, grands groupes comme PME, ont démontré leur capacité à se réinventer afin d’attirer, fidéliser, inspirer.

Les exemples sont nombreux. Pour rester attractives aux yeux des jeunes, certaines entreprises revoient les salaires bien sûr, mais sont également conduites à proposer des possibilités de flexibilité individuelle de l’organisation du travail afin qu’ils puissent mener d’éventuels projets personnels.

D’autres qui ont moins de difficulté à attirer de nouveaux profils proposent, pour fidéliser leurs jeunes recrues, des missions spécifiques, à côté de leurs fonctions principales, pour répondre aux nouvelles formes d’engagement attendues par les jeunes.

Il est évident que l’entreprise ne peut faire sans la jeunesse, source d’innovation et de création de valeur. Les recettes sont bien là, elles sont inventées et améliorées chaque jour par les dirigeants d’entreprises et les DRH. Et il était pour moi primordial que le MEDEF, fort de ses 190 000 entreprises adhérentes, mette en lumière et partage ces bonnes pratiques qui rappellent une fois encore que les entreprises sont la solution aux grands défis que nous traversons, ici tout particulièrement celui de l’inclusion.

Ce livre blanc présente ainsi ces recettes mises en oeuvre par une quinzaine d’entreprises de toutes tailles et secteurs d’activité, que je souhaite remercier pour leur contribution. Un livre blanc qui a vocation à vous donner les clés de cette jeunesse, à comprendre ses motivations comme ses réticences à nous rejoindre, à trouver les bons ingrédients pour poser les bases d’une collaboration durable, et surtout, pour donner aux jeunes le goût de l’entreprise.

Patrick Martin

Les jeunes et l'entreprise : pourquoi la sauce a du mal à prendre ?

Accueillir les jeunes générations dans l'entreprise, c'est un peu comme faire une mayonnaise.

Ça ajoute de la saveur mais, sans le tour de main, ça s'effondre. Malgré leurs efforts, les entreprises ne parviennent pas toujours à attirer la jeune génération et à la fidéliser.

Anthropologue et sociologue, autrice de *La génération Z aux rayons X*, Élisabeth Soulié nous livre quelques ingrédients pour que la sauce prenne bien.



Élisabeth Soulié

Anthropologue et sociologue,
autrice de *La génération Z aux rayons X*

Qu'est-ce qui qualifie, selon vous, la génération Z (17-25 ans) ? Comment définiriez-vous sa relation à l'entreprise et au travail ?

La génération Z se perçoit d'abord comme une personne plutôt que comme un individu. Une personne, c'est unique. Par conséquent, elle se pense comme une valeur ajoutée qui n'apporte pas que des compétences, mais qui a aussi un potentiel relationnel et émotionnel. L'entreprise n'est pas forcément perçue comme hostile. Pour elle, c'est avant tout un lieu tribal. Un espace où elle est amenée à interagir, à collaborer, à créer les conditions de son épanouissement. Ce qu'elle va aller chercher, c'est avant tout du lien. Elle sera fidèle à une équipe, à un manager, mais pas tant à l'entreprise elle-même. Cette notion de lien est au cœur de la génération Z.

Est-elle si différente de la génération Y qui l'a précédée ?

Ce serait ridicule de chercher à opposer les générations. Elles sont toutes porteuses d'un héritage. Cependant, la génération Z a ceci de particulier qu'elle n'a pas connu la révolution numérique.

Elle est née dans un monde digital. Ses représentations ont été façonnées dans, par et avec le numérique. Cela crée une forme de rupture anthropologique, c'est-à-dire une modification des représentations du temps et de l'espace. La notion de fluidité est très symptomatique de cette génération. Je parle de « nomadité », c'est-à-dire de frontière extrêmement poreuse entre le physique et le virtuel, le travail et le jeu, le ici et le là-bas. Par conséquent, tout ce qui allait de soi et qui a marché jusqu'à présent dans l'entreprise est remis en question. La génération Y a cherché à changer le fonctionnement de l'entreprise. La génération Z la questionne dès le départ, avant même d'y entrer. On constate d'ailleurs une grande difficulté de management entre les Y et les Z.

Cela change-t-il le rapport de force entre l'entreprise et les candidats à l'embauche ?

Ce qui est sûr, c'est qu'un jeune candidat devait autrefois séduire l'entreprise. Aujourd'hui, c'est à l'entreprise de séduire le jeune. Ce n'est pas étonnant car, si on recontextualise la situation à l'ère de l'*homo-numericus*, cette génération

a plutôt l'habitude que le monde vienne à elle. L'entreprise doit entrer dans une forme d'échange d'égal à égal. C'est une posture différente, plus horizontale, qui pourrait être qualifiée de « réciprocité créatrice ». Cette génération ne se projette pas dans l'avenir. La notion de carrière ne lui parle pas. Elle a intégré la notion de complexité avec des situations devenues imprédictibles. C'est quelque chose qui a été façonné par le numérique, qui a aboli la notion de durée pour ériger la règle de l'instantanéité. À partir du moment où on entre dans l'immédiateté, on réagit. Cela fait appel aux émotions plutôt qu'à la raison. On sort du rationnel, sur lequel s'est construite la modernité, pour aller vers le ressenti. Cette dimension émotionnelle est complexe à intégrer pour l'entreprise.

Quels ingrédients l'entreprise peut-elle intégrer pour s'adapter à ces transformations anthropologiques ?

L'entreprise cherche encore trop souvent le diplôme sans faire le pari de l'humain, de la rencontre. Il y a un manque d'audace, sans doute parce que l'entreprise est soumise à un système de contraintes alors que le jeune fonctionne sur un principe de pacte émotionnel. C'est très différent. L'entreprise doit par conséquent s'adapter, en co-crédant des relations personnalisées, à des modèles plus hybrides, aux aspirations et aux projets personnels. On parle beaucoup de l'équilibre vie perso/ vie pro. Je crois plutôt à une notion de fluidité, de continuum qui efface toute forme de séparation des temps. La notion de déconnexion n'existe pas pour cette génération. C'est plutôt une question d'harmonisation des différents temps de vie. Comment au sein d'un espace de travail, dans un lieu qui peut devenir tribal, on aménage les différents temps.

Un jeune candidat devait autrefois séduire l'entreprise. Aujourd'hui, c'est à l'entreprise de séduire le jeune.

L'entreprise cherche encore trop souvent le diplôme sans faire le pari de l'humain, de la rencontre.

Alors sur quels leviers travailler pour attirer cette génération ?

Pour moi, s'il y a un grand récit fédérateur, c'est celui qui touche à l'écologie et aux valeurs. La RSE peut être un vrai levier pour capter cette jeunesse, à partir du moment où elle sent qu'elle est incarnée et vécue. Déjà dans la manière dont elle le ressent en tant que personne. Ça se joue dès les cinq premières minutes de l'entretien d'embauche. C'est une génération qui est dans un phénomène de « résonance ». « Comment ça me parle, qu'est-ce que ça touche en moi et, en retour, comment je réponds ? » La transformation est mutuelle. Nombre de managers que je rencontre ne sont pas toujours à l'aise avec ce principe. C'est un nouveau langage à adopter.

Finalement, qu'est-ce que cette génération peut apporter à l'entreprise ?

D'abord, la volonté de réintroduire l'humain en son sein. Elle a vu le prix payé par les générations précédentes, qui ont vécu un nombre considérable de burn-out. Elle travaille en réaction contre ça. Elle a compris que, face à la complexité du monde et de ses défis, c'est à plusieurs qu'on arrivera à trouver des solutions innovantes. Elle va donc chercher à sortir du principe individuel pour aller vers un modèle de travail plus collectif, où la parole de chacun a de la valeur. Enfin, elle va apporter son agilité numérique à l'entreprise, qui est encore trop souvent soumise à des processus longs. À commencer par ceux des RH.

Une génération pas si homogène ?

L'arrivée de la génération Z dans les entreprises a conduit ces dernières à remettre en question certains de leurs principes. Souvent pour leur plus grand bien d'ailleurs. Si cette génération ne peut être résumée à ces seules aspirations communes, il n'en reste pas moins que celles-ci restent des marqueurs profonds la qualifiant. Et si on demandait aux principaux intéressés ce qu'ils attendent vraiment des entreprises ?

Si je veux entrer dans une entreprise, il faut qu'elle corresponde à mes valeurs personnelles mais aussi à celles que j'ai envie d'insuffler dans cette entreprise.

Manon S.-A. Licence de psychologie

D'une manière générale, la question des valeurs reste centrale pour cette génération. Ce n'est pas le seul critère de choix, mais c'est sans doute le plus excluant. Le projet économique de l'entreprise devrait s'inscrire dans un projet de société. Les jeunes ne sont pas prêts à abandonner leurs convictions au profit d'engagements qu'ils ne seraient pas prêts à suivre. Sans cette condition,

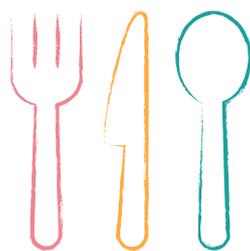
il n'y a pas de greffe possible. Or, précisément, la jeune génération ne peut pas travailler sans la cohérence qui donne du sens à ce qu'elle fait. Mais ça ne s'arrête pas là. Car si l'entreprise doit proclamer des valeurs qui lui conviennent, il faut aussi qu'elle s'ouvre aux propositions que cette jeunesse a à lui faire. C'est un contrat à double sens.

C'est important qu'on nous recrute parce qu'on attend quelque chose de nous, qu'on vienne apporter de la valeur, un nouveau regard sur la société. Qu'on vienne vraiment pour changer les choses.

Sunny R. Bac sciences et technologies de laboratoire

La génération Z souhaite avant tout être considérée pour ce qu'elle est. Avec ses atouts et ses défauts. La jeunesse n'est pas là pour remplir des quotas, mais considère qu'elle apporte une plus-value à l'entreprise. Elle doit donc être accueillie comme elle est, trouver sa place sans avoir à chercher sa légitimité. C'est une question

de confiance. L'entreprise doit par conséquent écouter, respecter la personnalité et ne pas chercher à la formater à son image. Elle doit se mettre dans l'état d'esprit que, si elle cherche à faire venir des jeunes, il faut qu'elle s'attende à être bousculée.



Sur Internet, on trouve une information que l'entreprise cherche à montrer. Moi, je vais plutôt sur les réseaux sociaux pour chercher ce qu'elle ne voudrait peut-être pas montrer.

Charly A.

Licence de langues étrangères appliquées,
master en médiation culturelle

Ne jamais oublier que, pour la plupart de ses membres, la jeune génération n'a rien à apprendre des codes numériques. C'est elle qui les a inventés. Les jeunes sont prêts à tout voir et à tout entendre, mais sont aussi capables de détecter les opportunités aussi vite que les fausses promesses. Ils connaissent par cœur la manière d'explorer

les forums, de défricher les réseaux sociaux professionnels ou de faire jouer leurs communautés. Par conséquent, inutile de prétendre quoi que ce soit qui ne serait pas tenu. Tôt ou tard, ça se sait. Il faut adopter une communication franche, honnête et transparente. Et surtout ne pas chercher à « faire jeune » pour les attirer. C'est souvent inefficace.

Se sentir bien dans l'entreprise, ça signifie qu'on sent qu'on est écouté, qu'on peut se livrer si on a envie. Pouvoir parler de choses qui ne soient pas forcément du travail. Il faut voir le côté plus relationnel et humain. C'est important.

Philippe P.

CAP et brevet
professionnel coiffure

L'entreprise ne doit plus être ce lieu un peu froid dédié au seul temps de travail. Elle est aussi considérée comme un espace d'épanouissement et de relations interpersonnelles. Le collectif et le travail en équipe y sont une chose essentielle. « On n'est pas des machines », semble nous dire cette génération, qui ne fait plus vraiment de

différence entre la sphère professionnelle et personnelle, du moment que l'entreprise apporte du sens à ce qu'elle fait. Cette dernière doit par conséquent s'ouvrir à la sensibilité, aux émotions et au dialogue. Être en capacité de parler d'autre chose que d'objectifs à atteindre et de seule performance.

8 ingrédients pour (re)donner le goût de l'entreprise aux jeunes



En interrogeant leurs responsables, on s'aperçoit que la potion magique pour attirer les meilleurs profils dans l'entreprise n'existe pas vraiment. Certains privilégient les épices pour pimenter la relation. D'autres, au contraire, cherchent à tout prix à l'adoucir. Finalement, donner du goût à l'entreprise, c'est surtout une question d'assemblage subtil.

1. Être clair sur les missions et s'y tenir

2. Faire ce qu'on dit, dire ce qu'on fait

3. Faire confiance, c'est aussi inspirer confiance

4. Aller vers les candidats sans attendre qu'ils viennent vers vous

5. Le recrutement, c'est le début de l'aventure

6. Il n'y a pas que le travail dans la vie

7. Le salaire, important mais pas à n'importe quel prix

8. Démontrer, à son échelle, sa contribution à changer le monde

1. ÊTRE CLAIR SUR LES MISSIONS ET S'Y TENIR

Avoir une vision, c'est donner du sens. « Casser la vision à court terme et individualiste pour avoir une vision globale », précise Julien Roset, directeur de l'agence *Just Happiness*. Une condition pour « faire la différence » et attirer la nouvelle génération, mais aussi la retenir. Jérémy Clédât, CEO de *Welcome to the Jungle*, rappelle que les trois quarts des salariés peuvent quitter une entreprise si une vision les attire ailleurs. « Le sens est nécessaire, au-delà de la mission ou du produit de l'entreprise », précise-t-il. Intuition partagée par Thomas Kerjean, CEO de *Mailinblack*, qui estime que « la question du temps de travail importe peu à partir du moment où on est tous d'accord sur la vision ». Pour Sophie Jallabert, directrice Diversité et Talents de *Generali*, « nous devons être très clairs sur les missions que nous fixons à nos jeunes collaborateurs. Expliquer dans quel cadre elles s'inscrivent, pourquoi ils les font, quels objectifs ils visent et à quelle échéance ». Les valeurs véhiculées par la RSE peuvent d'ailleurs clarifier cette vision. En effet, à de multiples égards, RSE et marque employeur se confondent, à l'instar de *Decathlon* qui signe sa nouvelle campagne « faire bouger le monde est un sport collectif ».

2. FAIRE CE QU'ON DIT, DIRE CE QU'ON FAIT

Les promesses ne suffisent plus. Aujourd'hui, preuves et authenticité sont les valeurs cardinales du recrutement. Pour Sophie Jallabert de *Generali*, « c'est par des éléments extrêmement tangibles que l'on évite les dérives du greenwashing ». Alors s'engager, c'est bien, mais il faut du concret. Et de la cohérence dans les choix qui sont faits. Être clair sur ses engagements, quitte à les rendre publics pour tenir ses

promesses. Cela signifie expliquer ses choix, donner la parole aux collaborateurs, communiquer sur les progrès en matière de RSE quitte à reconnaître ses erreurs, comme le suggère Bruno Pavie, DRH du Groupe NGE. Fini les déclarations péremptoires. Reconnaître « ne pas savoir » n'est plus perçu comme un défaut, mais comme une preuve de réalisme dans un monde imprévisible. Et quand ça ne suffit pas, il reste les labels et les certifications sur lesquels s'appuyer comme « Great Place To Work » ou « Happy at work », à la manière de l'agence *Just Happiness*, classée quatrième en 2023 pour les entreprises de moins de 25 salariés.

3. FAIRE CONFIANCE, C'EST AUSSI INSPIRER CONFIANCE

La confiance ne se déclare pas. Elle s'inspire. Elle est la clé de l'engagement pour une génération qui remet en question les règles du jeu hiérarchique au profit de la légitimité. « *Pour moi, le manager doit montrer l'exemple, donner envie de le suivre* », dit Julien Roset, directeur de *Just Happiness*. Une fois cette confiance installée, elle devient réciproque. Cela passe par le dialogue, le management participatif, l'autonomie laissée dans les prises de décision. « *On va plutôt miser sur la responsabilité des gens* », prévient Thomas Kerjean de *Mailinblack*. La confiance passe également par la reconnaissance de chaque salarié en tant que personne susceptible de contribuer au bien-être et à la performance du collectif. Comme le précise Olivier Girard, président d'*Accenture France*, « *il faut personnaliser le plus possible la relation entre le collaborateur et l'entreprise* ».

On accompagne les salariés hors du cadre professionnel. Il faut qu'ils soient dans de bonnes conditions pour venir travailler.

Séphora Nahon
Privé de dessert

Le recrutement de talents féminins est un enjeu majeur dans le numérique. Aujourd'hui, notre ambition est d'aller les chercher pour compléter les talents de l'entreprise.

Sandrine Daniau, CGI

4. ALLER VERS LES CANDIDATS SANS ATTENDRE QU'ILS VIENNENT VERS VOUS

Pour ramener la jeune génération vers l'entreprise, il faut aller la chercher là où elle est. À commencer par les réseaux d'écoles. « *Pour capter de jeunes talents, rien de plus efficace que de nouer des partenariats avec nos écoles cibles* », témoigne Sophie Jallabert de *Generali*. Pour NGE, c'est dès le début de leur formation, au moment où les vocations se forment et les choix deviennent cruciaux, qu'il faut entrer en contact avec les étudiants. Attirer, c'est aussi montrer que l'entreprise réserve des surprises, à la manière de la campagne *#unexpectedJobs* de *BNP Paribas*, qui dévoile les métiers de la banque auxquels les étudiants n'auraient pas spontanément pensé. Ou de *Decathlon* qui organise chaque année des challenges sportifs entre établissements. « *Nombreux sont ceux qui nous rejoignent à la suite d'un challenge étudiant* », nous dit Kamel Medjabra, responsable de la marque employeur de l'enseigne, lui-même entré chez *Decathlon* suite à un de ces événements. Autre lieu de concentration de la jeune génération, les réseaux sociaux, devenus un carrefour incontournable du *sourcing* et d'*employee advocacy*. Notamment sur LinkedIn, pour lequel les managers de *Generali* sont spécifiquement formés. Bien recruter est donc d'abord une histoire d'affinité et, dans de nombreux cas, le recrutement est à portée de main. Encore faut-il la tendre. Les collaborateurs de *Generali* sont ainsi mobilisés derrière le programme « Tous recruteurs », pour chercher les nouveaux talents dans leur

cercle proche. Pour Sandrine Daniau de CGI, « l'objectif est d'avoir 40 % des recrutements issus des mécanismes de cooptation afin de pouvoir choisir ses collègues ».

5. LE RECRUTEMENT, C'EST LE DÉBUT DE L'AVENTURE

Pour Bruno Pavie du Groupe NGE, « il n'y a pas de recrutement réussi sans bonne intégration ». En d'autres termes, une fois recruté, le jeune doit être accompagné. « La formation ne s'arrête pas le jour où on entre dans l'entreprise. J'aurais même presque tendance à dire que c'est là qu'elle commence. » Même si cette génération a du mal à se projeter, parler d'évolution professionnelle reste important. Se former, apprendre, grandir avec l'entreprise. « Notre responsabilité, c'est de permettre de progresser d'un poste à un autre », admet Jérémy Clédât de *Welcome to the Jungle*. Dans cet esprit, *BNP Paribas* a lancé *Be-School*, un centre de formation qui a accueilli 250 étudiants du bac+2 au bac+5 pour sa deuxième année d'existence, avec une promesse simple : « 1 école, 1 entreprise = 1 diplôme, 1 CDI », comme le confirme Pierre-Henri Havrin, directeur du recrutement et de la mobilité. *Decathlon* a, pour sa part, mis en place la *Decathlon Academy*, une plateforme où il est possible de s'inscrire librement et de monter en compétences sur des métiers en tension, comme celui de technicien d'atelier cycle. Accueillir des jeunes dans ses rangs est aussi une opportunité pour l'entreprise de rester connectée avec son époque et ses évolutions. C'est tout l'enjeu de l'entreprise apprenante, qui se nourrit des compétences de ses collaborateurs autant qu'elle leur apporte les siennes.

Il faut de la flexibilité, ce n'est pas nouveau mais c'est particulièrement essentiel pour la jeune génération car il y a plus de perméabilité entre les temps pro et perso.

Hélène Barbier,
Lesaffre

6. IL N'Y A PAS QUE LE TRAVAIL DANS LA VIE

Faire coexister entreprise et vie privée est une question d'équilibre à respecter. Télétravail, flexibilité des horaires, temps réservés aux projets personnels, *flex office*, locaux rénovés. Les moyens déployés sont nombreux et forcément dépendants de la nature même de l'activité. Mais ils prennent tous en considération que, si le travail fait partie de la vie, il n'est pas seul. Et que chaque trajectoire individuelle doit être respectée par l'entreprise, qui doit être un lieu d'apprentissage et d'émancipation autant que de travail. Chez *Accenture*, le programme « Kaléidoscope » s'ouvre à la semaine de quatre jours et octroie trois mois rémunérés pour « faire autre chose » aux collaborateurs de plus de cinq ans d'ancienneté. Chez *Welcome to the Jungle*, le programme « Choose Your Workplace » permet à un tiers des salariés de travailler en *full remote*, depuis

Notre siège social commun est empli de services pour répondre à un maximum de besoins de bien-être de nos collaborateurs.

Jocelyne Vassolle
VINCI

n'importe quel lieu. « Les offres qui proposent du télétravail reçoivent deux fois plus de candidatures que celles qui n'en proposent pas », constate son CEO, Jérémy Clédât. La flexibilité est donc un critère d'attractivité. « Venir travailler va devenir une expérience comme une autre dans la vie de tous les jours », précise Kamel Medjabra de chez *Decathlon*. On devient des créateurs d'expériences humaines. » L'entreprise ne doit donc plus se concentrer sur ses seules expertises, mais elle doit permettre à ses salariés d'acquérir des *soft skills*, d'accéder à un réseau, de gagner en visibilité. Quitte à prendre le risque de les voir partir. Une expérience d'*offboarding* qui fait aussi partie de l'expérience *Decathlon*. Pour Kamel Medjabra, il s'agit d'« investir du temps et des moyens pour faire en sorte de dire au revoir qualitativement à nos collaborateurs ».

7. LE SALAIRE, IMPORTANT MAIS PAS À N'IMPORTE QUEL PRIX

Les attentes vis-à-vis de l'entreprise ne doivent pas faire oublier l'essentiel : on travaille d'abord pour gagner de l'argent. Si le mode de rémunération n'est pas l'alpha et l'oméga au moment de l'embauche, il n'est pas non plus un détail à négliger. C'est particulièrement vrai pour les métiers qui ne bénéficient pas spontanément d'une grande attractivité. Les conditions de rémunération doivent être sans ambiguïté et intégrer autant le fixe que les plans de participation, d'intéressement ou l'actionnariat salarié. Elle fait partie d'un tout qui doit aussi savoir maintenir un juste équilibre entre le sens, les valeurs, la créativité et la confiance. « *Ce sont tous ces facteurs qui vont faire que le jeune, chez nous, va rester et continuer à s'épanouir* », confesse le DRH du Groupe NGE, Bruno Pavie. Il apparaît également important de récompenser les efforts partagés et la contribution collective à la performance de l'entreprise. « *À partir du moment où l'entreprise dégage des résultats, une partie doit être renvoyée à l'ensemble des collaborateurs. C'est un signal positif fédérateur* », complète Bruno Pavie.

Les jeunes ne veulent plus de carrière linéaire. À nous d'inventer des parcours « zigzag » pour permettre aux jeunes de changer de service, de pôle, de missions.

Sophie Martinez
Ynsect



Venir travailler va devenir une expérience comme une autre dans la vie de tous les jours.

Kamel Medjabra
Decathlon

8. DÉMONTRER, À SON ÉCHELLE, SA CONTRIBUTION À CHANGER LE MONDE

Travailler ne suffit plus. Le fruit de ce travail doit servir à quelque chose qui nous dépasse. La jeune génération a compris que l'entreprise, par son action, ses moyens financiers et humains, a la capacité de changer les choses. Selon *Accenture*, les jeunes veulent faire partie d'une équipe au service de projets à fort impact. Ambition que leur position de leader à l'échelle mondiale permet de combler. Mais si tout le monde n'est pas apte à avoir un impact global, chacun peut y contribuer à son échelle. « *Il faut faire en sorte qu'ils comprennent qu'ils font partie d'un tout. Quelles sont les répercussions de leur action* », complète Julien Roset de *Just Happiness*. Avec 102 millions de cyberattaques contre des écoles et des hôpitaux bloquées en 2022, *Mailinblack* souligne les résultats tangibles de son action comme argument. « *Il faut leur avancer des preuves concrètes des engagements et les inciter à nous rejoindre pour qu'ils soient utiles aux gens et à la planète* », précise Kamel Medjabra, responsable de la marque employeur de *Decathlon*.



Faut-il décoller nos étiquettes de la jeunesse ?

Ils seraient flemmards, matérialistes, arrogants, réfractaires à l'autorité, volatils, narcissiques, zappeurs et sur-connectés. N'en jetez plus ! La gen Z, c'est cette génération née avec la démocratisation d'Internet, soit à partir de la toute fin des années 90, et qui arrive sur le marché du travail. Comme ses aînées avant elle, elle fait l'objet de tous les fantasmes et de bon nombre de clichés. Mais les jeunes méritent-ils vraiment les étiquettes qu'on leur colle ? La gen Z est-elle véritablement si uniforme ? Décryptons le vrai du faux, avec l'aide d'Élodie Gentina, enseignant-chercheur en marketing à IÉSEG School of Management et auteur de plusieurs ouvrages, dont *Manager la Génération Z*.

Ils sont flemmards et n'ont plus envie de travailler

« Ils ont en vérité un autre rapport au travail, corrige Élodie Gentina, qui n'est plus une finalité en soi. Le travail n'est qu'un moyen parmi d'autres de donner un sens à sa vie. » Pour les intéresser, le travail doit être une source d'épanouissement, d'utilité sociale. Ils préfèrent rester chez eux plutôt que

de risquer le *bore-out*, ou quand l'ennui au travail devient insupportable. Un phénomène illustré par la tendance à dénoncer les *bullshit jobs*, ces postes jugés inutiles où l'on passe son temps à accomplir des tâches qui n'ont aucun sens.

Ils sont zappeurs, pas fidèles, volatils

« Leur fidélité est en fait pluridimensionnelle, là où celle de leurs aînés est plutôt affective, normative ou rationnelle, explique Élodie Gentina. Ils ne restent plus dans une entreprise pour la sécurité de l'emploi ou par calcul de plan de carrière à long terme. Leur fidélité est sociale, envers leurs collègues, collaborative, envers les projets, éthique, envers le sens de leurs missions, ou émotionnelle, par rapport à un manager-mentor, par exemple. »

Ils ne manquent pas d'intérêt ou d'implication pour l'entreprise, mais leur logiciel est axé sur d'autres valeurs que la seule perspective de carrière : quelle utilité pour mon poste ? Quelle adéquation avec mes valeurs ? Quel impact sur ce que je suis/ce que je serai d'ici deux ans ?

Ils sont individualistes et refusent le collectif

Culture du selfie, performance de soi-même sur les réseaux sociaux, culte de l'image et du like, sont-ils vraiment des Narcisses 2.0? « C'est moins un culte de soi qu'une manière d'exister, recadre Élodie Gentina. C'est une génération de faiseurs, de créateurs de contenus, de storytellers. Ce qu'ils expriment, c'est un besoin d'être acteurs, de prendre part. Ce n'est pas tant "je suis le centre du monde" que "je suis là aussi, je fais partie de." » En entreprise, les dispositifs d'intrapreneuriat sont particulièrement plébiscités par la

gen Z. Ils ne cherchent pas la mise en avant ou les récompenses, mais des formes d'engagement et d'investissement qui leur permettent de se sentir contributeurs, partie prenante active de leur environnement. Pour Hélène Barbier, de chez Lesaffre, « il faut leur proposer des missions attractives et les laisser se diversifier. Il faut pouvoir offrir plusieurs modes de relation à l'entreprise : alternance, stage, apprentissage, VIE, campus. Les formats doivent coller à la flexibilité de citoyens ouverts sur le monde ».

Ils sont matérialistes

Héritage de la consommation débridée des années 80 puis 90, la gen Z n'est pas exempte d'un fort besoin de consommer. « Mais ce qui leur importe, ce n'est pas tant d'avoir ou de posséder. La consommation n'est pas un facteur de statut social comme pour leurs aînés, décrypte Élodie Gentina. C'est une manière d'être, d'établir du lien, d'échanger, de collaborer. C'est un matérialisme d'expérience plutôt que de statut. On cherche à avoir pour partager et participer. »

Dans un marché du travail dynamique, ces jeunes vont choisir des entreprises selon la qualité des missions, le degré de collaboration offert, l'approche projet, l'esprit d'équipe. Ils vont chercher à y vivre une expérience plutôt qu'une carrière, à échanger plutôt qu'à recevoir, à grandir sur de multiples plans. Le travail n'est plus un élément de leur statut social à projeter mais un facteur de construction de l'être, une démarche quasi-intime. Pour Jérémie Clédat, de Welcome to the Jungle, « la question du sens personnel et de la responsabilité est centrale. C'est une génération investie qui ne fait plus de distinction entre leur moi-professionnel et leur moi-citoyen ».

Finalement, cette gen Z est-elle si différente des précédentes? Élodie Gentina préfère parler de « culture Z » : « La classe d'âge n'a pas forcément de sens parce qu'une génération est le reflet du monde dans lequel elle vit et des crises qu'elle traverse. Ces crises ne touchent pas que ceux nés après l'an 2000. Elles affectent tout le monde et les transformations du travail sont globales. La culture Z est une culture partagée par tous, mais revendiquée plus tôt et surtout plus fort par les plus jeunes. Les trentenaires, quarantaines, cinquantenaires n'ont pas moins besoin de sens ou d'autonomie; ils ne sont pas moins intéressés par des modes de travail collaboratifs. On ne peut pas non plus homogénéiser de manière caricaturale : l'ordre des priorités varie grandement selon les classes socioprofessionnelles, les secteurs et les géographies. C'est un constat qui est donc à partager, plutôt qu'à attribuer à une génération, pour faire émerger une nouvelle culture du travail, un nouveau management Z, plus individualisé et intergénérationnel. »

Ils sont réfractaires à l'autorité et détestent la hiérarchie

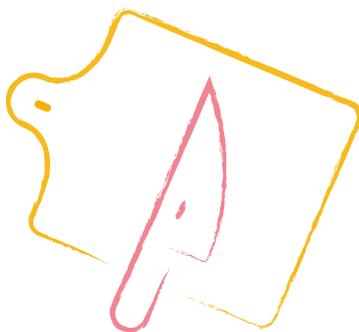
« Leur rapport à l'autorité est directement lié au monde dans lequel ils ont grandi, précise Élodie Gentina. Internet a fondamentalement changé leur vision de l'expertise. Tout le monde peut savoir, l'information est accessible sans barrières. Le maître, l'expert n'est plus celui qui sait mais celui qui fait. L'autorité descendante n'a donc plus vraiment de sens pour eux. L'autorité est relationnelle, dans l'accompagnement, la culture du feedback, la posture de manager-coach plutôt que de manager-prescripteur. » Pour autant, cela ne veut pas dire qu'ils sont anti-autorité et anti-cadre. Au contraire, ils recherchent de l'autonomie plutôt que de la

liberté ou de l'indépendance. Ils viennent à l'entreprise pour grandir et expérimenter. Le cadre est donc essentiel. Mais ils ont besoin qu'on leur fasse confiance, qu'on les guide plutôt qu'on les contrôle, et qu'on leur apporte de la reconnaissance pour qu'ils puissent se positionner. Une prolongation de la culture de validation permanente des réseaux sociaux. Pour Thomas Kerjean, de Mailinblack, « il faut inventer un modèle à mi-chemin entre la hiérarchie descendante du modèle latin et la structure collaborative horizontale du modèle californien, en fournissant une vision claire, des objectifs et de l'autonomie ».

Ils sont tout le temps sur leur téléphone

« Pour cette génération née avec le digital, le smartphone est une extension d'eux-mêmes, explique Élodie Gentina. Leur mobile est un moyen d'être interconnecté, via les réseaux sociaux. Pour autant, ils ont soif de relations dans le réel. L'école et l'entreprise sont des agents de socialisation irremplaçables, et ils vivent très mal d'en être éloignés, comme on l'a vu pendant les confinements. Le digital est là pour renforcer une relation qui se crée dans le monde réel, pas pour la remplacer. » L'entreprise est, pour la gen Z, un lieu de partage

et d'expérimentation. Mais ce n'est pas leur seul lien au monde du travail. Ils recherchent en général davantage de flexibilité dans le rapport au lieu physique, étant habitués à trouver une complémentarité entre le digital et le réel. En miroir de leurs habitudes de consommation, déplacées sur Internet mais sans pour autant effacer l'expérience en magasin, il leur faut une raison de se rendre au bureau, comme il leur faut une raison de se rendre en boutique. Rien ne remplace l'expérience de la socialisation en réel.



Rémunération : et si le salaire n'était plus seul au menu ?

Inflation, grande démission, hybridation, post-pandémie... le travail fait sa grande remise en question. Tout en haut de la longue liste des priorités RH : attirer et retenir les talents dans des contextes en pleine mutation et où la balle est plutôt dans le camp du collaborateur. Si le salaire et les avantages financiers sont toujours en tête des critères de choix d'une entreprise pour 61 % des moins de 30 ans¹, les contours de la rémunération évoluent pour s'adapter aux attentes et aux besoins. Tour d'horizon des tendances à prendre en compte dans les années à venir.

TRANSPARENCE/ÉQUITÉ

Le concept fait encore trembler. Mais les jeunes générations sont davantage décomplexées dans les discussions autour de l'argent et le sujet doit être plus facilement mis sur la table, du recrutement aux entretiens annuels. La nouvelle génération a plus d'exigences salariales en entrée de poste qu'avant.

La transparence, en matière de rémunération, ce n'est pas un « tout ou rien », elle est plutôt à géométrie variable, un curseur à trouver selon la culture de l'entreprise. Certaines, comme *Privé de Dessert*, ont choisi la transparence totale : chacun peut y consulter le salaire de tous les collaborateurs. Une approche radicale qui n'est pas sans occasionner son lot de tensions. Pour les plus modérées, comme *Shine* ou *Alan*, la transparence se fait par la publication d'une grille salariale détaillée grâce à laquelle chacun peut se positionner. Pas de nom derrière les chiffres donc, mais des entrées par poste et niveau d'expérience. Une approche aussi adoptée par *Welcome to the Jungle* : « Dès janvier 2024, toutes les équipes auront accès à une grille transparente, par type de poste et niveau de séniorité, annonce Jérém Clédat. Une manière d'assurer une meilleure équité et de permettre à nos collaborateurs de se projeter dans leur évolution de carrière. »

Les bénéficiaires d'une telle démarche ? Les collaborateurs ont une vue claire sur les politiques d'évolution et peuvent se projeter grâce à une équivalence compétences/rémunération. La

transparence permet aussi de réduire drastiquement les inégalités femmes-hommes, et elle facilite la préparation des entretiens annuels avec des demandes d'augmentation basées sur une grille objective.

Une approche uniforme des avantages est contre-productive : mieux vaut penser en termes de buffet, où chacun peut choisir ce dont il a le plus besoin.

Hélène Barbier
Lesaffre

AVANTAGES À LA CARTE

Hélène Barbier, de chez *Lesaffre*, croit de plus en plus au système « cafétéria » : « Les besoins sont différents selon le moment où l'on en est dans sa carrière. Une approche uniforme des avantages est contre-productive : mieux vaut penser en termes de buffet, où chacun peut choisir ce dont il a le plus besoin. »

¹Harris Interactive, *Les jeunes et la prise en compte des enjeux écologiques dans les études et le monde du travail*, octobre 2023

Ces packages « à la carte », courants dans le monde anglo-saxon, connaissent un certain succès en Belgique, où ils ont par exemple été mis en place depuis 2018 par *BNP Fortis*. L'idée : un système de crédits dont chacun peut disposer comme il l'entend en faisant son marché sur une plateforme d'avantages. Pour celui-ci, des congés supplémentaires ; pour un autre, une solution d'épargne, une assurance hospitalisation ou des équipements informatiques. Et pour encourager des comportements responsables, la banque belge a mis en place un taux de change plus attractif pour les avantages « verts » : si 1 crédit = 1 euro pour un bonus en cash, le taux est de 1 pour 1,25 pour une solution de mobilité durable, ou une formation en lien avec les objectifs RSE de l'entreprise.

La flexibilité dans les avantages répond à une réalité : la grande disparité des besoins et envies selon les profils et l'ancienneté. Par exemple, à la question² « Que feriez-vous si vous receviez 10 000 euros ? », les moins de 35 ans optent pour un voyage, là où les plus de 35 ans investiraient dans des travaux à leur domicile. Sport, mobilité, santé, pouvoir d'achat, aide à la personne, les priorités ne sont pas les mêmes quand on a 25 ans et que l'on vit seul, ou quand on en a 45 avec une famille à charge. Offrir davantage de personnalisation dans les packages rémunération, c'est signaler que l'on prend en compte les contextes individuels.

PRIMES ET BONUS

Variable, prime sur objectifs, participation, intéressement, bonus... les formes de rémunérations complémentaires sont un pan conséquent des politiques salariales. Mais là aussi, les choses changent. Certaines entreprises ont par exemple choisi de tourner le dos aux variables, comme le *Crédit Mutuel Alliance Fédérale* qui les a supprimées de son réseau en 2017. Moins de pression individuelle, plus d'éthique dans les pratiques et d'esprit d'équipe, les résultats sont généralement probants, à condition que les employés suivent, ce qui n'est pas aisé dans des secteurs où le variable est le nerf de la guerre. Chez *Privé de dessert*, on touche une commission sur le chiffre d'affaires en fonction de son poste.

Dans d'autres entreprises, les primes et bonus sont évolutifs ou attribués en fonction des situations personnelles. Chez *Shine*, le bonus

d'ancienneté est par exemple un bonus de « vie active », apprécié à la hauteur de toute la carrière de l'employé, pas seulement de ses années dans l'entreprise. Pour soutenir les aidants, la néo-banque a aussi mis en place un bonus « personne à charge », que celle-ci soit un enfant ou un parent en perte d'autonomie.

Autre concept en vogue, le *peer bonus*, ou la récompense attribuée par vos pairs. Chez *Welcome to the Jungle*, on n'offre pas de l'argent mais des *monkeys*, des points à distribuer à ses collègues qui peuvent ensuite être transformés en cadeaux ou en dons à des associations.

Quel que soit le chemin emprunté, une chose est sûre : aucune transformation ne saurait réussir sans être en adéquation avec la culture de l'entreprise. Concertation, dialogue, approche *test and learn*, la rémunération est un terrain d'expérimentations comme un autre, qui nécessite de prendre le temps et le pouls !



² Sondage OpinionWay pour May, *Les salariés du privé et les avantages salariaux*, juillet 2023

RSE : la recette pour réussir à tous les coups ?

Un titre accrocheur... mais mensonger ! Un peu comme une grande partie des actions de communication des entreprises en matière de RSE aujourd'hui ? C'est en tout cas l'avis d'une majorité des Français : ils sont 75 % à être méfiants envers les promesses écologiques des entreprises, d'après un sondage Goodvest-Poll&Roll réalisé en avril 2023.

Un sujet particulièrement important pour les plus jeunes puisque 70 % des 18-30 ans¹ indiquent qu'ils pourraient renoncer à postuler dans une entreprise qui ne prendrait pas suffisamment en compte les enjeux environnementaux et 57 % pourraient quitter leur emploi pour les mêmes raisons.

Il existe un nom pour ce phénomène que les jeunes rejettent en bloc : le *greenwashing*, ou écoblanchiment, soit le fait de se faire passer pour ce que l'on n'est pas en matière d'engagements sociétaux et environnementaux. Quatre jeunes sur dix déclarent avoir déjà eu le sentiment que leur entreprise versait dans le *greenwashing*.

Mais en matière de RSE, il n'y a pas les *vertueux* d'un côté et les *malhonnêtes* de l'autre.

En faire trop ou pas assez, annoncer sans prouver, engager sans consulter, la RSE est encore un terrain miné pour beaucoup d'entreprises. Alors comment faire pour ne pas être accusé d'être des « faux amis de la terre » ?

Voici quelques ingrédients pour réussir sa RSE... durablement !

DE LA COHÉRENCE

Pour convaincre, la RSE doit être vue comme un engagement naturel pour une entreprise. Les silos n'étant plus à la mode, place à la transversalité : valeurs, mission, raison d'être, plan stratégique, la RSE ne peut pas être reléguée à une énième opération de communication, elle doit être en cohérence avec l'identité et la stratégie de l'entreprise.

Cette identité, ce n'est pas seulement celle qu'affiche l'entreprise sur son site Internet ou dans sa page Carrières. C'est autant celle qui est projetée que celle qui est perçue. Tous les points de contact y participent : des produits et services à chaque étape du processus de recrutement jusqu'à l'offre de formation. Pour être crédible, une entreprise ne peut pas se contenter de s'engager autour du périmètre qu'elle s'est défini pour sa RSE. Des produits dits « écoresponsables » mais un séminaire pour managers organisé à l'autre bout du pays et à l'empreinte carbone qui dévalorise son message ?

On va chercher des jeunes très éloignés de l'emploi ; qu'on va sélectionner à travers l'enthousiasme et la volonté qu'ils ont à faire ce métier, à s'en sortir. ▲

Bruno Pavie, NGE

¹Harris Interactive, *Les jeunes et la prise en compte des enjeux écologiques dans les études et le monde du travail*, octobre 2023

Les jeunes générations ne s'y tromperont pas : l'idée d'impact, d'empreinte, de « petits gestes » est bien ancrée dans les consciences depuis une dizaine d'années. Mais c'est un sujet qui parle en réalité à toutes les générations. Il faut de la cohérence et de l'engagement.

La cohérence, c'est aussi et surtout être conscient de son échelle : on n'attend pas la même chose d'une PME que d'une multinationale. Chez *Mailinblack* par exemple, on a tout à fait conscience d'avoir un impact minime sur les enjeux carbone : « *Ni positif ni nocif*, estime Thomas Kerjean. *En revanche, nous avons un rôle à jouer dans la dépollution des cerveaux et l'encombrement du temps d'attention disponible liés au numérique. Elle est là, notre contribution et notre responsabilité.* »

Enfin, la cohérence peut prendre d'autres noms : sens, utilité. C'est l'idée de résonance entre des systèmes de valeurs qui doivent trouver à se parler, ceux des entreprises et ceux de leurs clients, de leurs candidats, de leurs collaborateurs. Les parties prenantes sont avant tout des citoyens !

DE L'HUMILITÉ

Classements, labels, prix... il est facile de se laisser emporter à la course du mieux-disant et d'avoir toujours la sensation d'être à la traîne. La RSE n'est pas un concours ou une destination unique : c'est un cadre pour faire progresser tous les acteurs économiques vers un modèle de société plus en phase avec les crises que nous traversons.

Vous connaissez la fable du colibri ? L'important, c'est de participer et le mieux est souvent l'ennemi du bien. Ce qu'on attend d'une entreprise, c'est un savant mélange de lucidité et d'ambition. C'est savoir d'où l'on part et ce que l'on est capable d'entreprendre. C'est savoir dire où l'on en est, où l'on veut aller et comment on compte y arriver. La RSE, c'est une plateforme d'amélioration continue : nous n'aurons jamais trop de diversité, d'égalité hommes-femmes, d'inclusion, d'économies en énergie, en carbone, en eau, en déchets, etc.

Cette idée de progrès continu ne s'accommode

pas toujours très bien des impératifs de performance que l'on a tendance à appliquer à tout va : la RSE n'est une compétition qu'avec le soi d'hier. Les jeunes recrues accepteront plus facilement le discours d'une entreprise qui reconnaît les progrès qu'elle a à faire et qui se fixe des objectifs crédibles, que celui d'une entreprise qui cherche à tout prix à afficher des indicateurs rutilants et des grandes déclarations d'intention qui ne seront suivies que de peu d'effets.

Chacun a un rôle à jouer en RSE : pas plus, pas moins. Bruno Pavie, de *NGE*, le dit très simplement : « *Pour ne pas tomber dans le RSE-washing, la règle, c'est de dire ce qu'on a fait, ce qu'on fait et ce qu'on voudrait faire, avec humilité et lucidité.* »

DE L'ÉCOUTE

Il n'y a pas de RSE sans mesure d'impact. Et on ne peut naturellement pas décider seul de l'impact que l'on a. Le concept de « parties prenantes » précède les démarches de RSE mais il en est aujourd'hui au cœur.

Pensez la RSE comme le lancement d'un nouveau produit ou service : il ne vous viendrait pas à l'idée de vous passer d'études marketing, d'enquêtes consommateurs, ou de groupes de travail réunissant ceux qui vont permettre à ce produit ou service d'exister. Une RSE descendante n'a que peu de chances de convaincre, et ce serait dommage de vous priver des bonnes idées des uns et des autres !

DE L'INTÉGRATION

À moins de vouloir s'élancer sur l'autoroute du *greenwashing*, la RSE ne peut pas être un gadget. Oui, c'est aujourd'hui une obligation d'en avoir et d'en parler, avec une pression réglementaire et des impératifs de *reporting* de plus en plus importants. Mais les meilleures démarches RSE sont celles qui sont réellement intégrées aux stratégies des entreprises.

Faire évoluer le *business model* n'est pas à la portée de tous, c'est évident. La réflexion sur la RSE conduit à des évolutions profondes dans les priorités et les opérations des entreprises. Le mouvement des entreprises à mission en est

1
De la cohérence

2
De l'humilité

3
De l'écoute

4
De l'intégration

5
De la preuve

un exemple : les objectifs sociétaux et environnementaux cessent d'être des indicateurs de performance pour devenir des raisons d'agir (et d'être) qui dictent tous les choix stratégiques.

En 2023, nous sommes entrés dans l'ère de la preuve. Promettre ne suffit plus. ▲

Thomas Kerjean
Mailinblack

DE LA PREUVE

Thomas Kerjean, de Mailinblack, n'y va pas par quatre chemins : « En 2023, nous sommes entrés dans l'ère de la preuve. Promettre ne suffit plus. » Même son de cloche chez Kamel Medjabra, de Decathlon, qui estime que « dans un monde plus responsable globalement, l'entreprise doit être en capacité d'avancer des preuves concrètes de son engagement ».

La RSE a trop longtemps été le royaume des mots-valises. « Vert », « éco », « responsable », « durable », difficile de savoir ce qui se cache véritablement derrière ces adjectifs.

Citoyens éclairés, les jeunes ne se satisfont pas des promesses. Ils sont même souvent bien plus renseignés que ce que l'on croit. Pour 84 % des personnes interrogées au cours du sondage Goodvest-Poll&Roll, les promesses des entreprises en matière de RSE sont des éléments marketing, de l'opportunisme. Pour contrer cette défiance, il faut accepter de donner à sa

On propose aux jeunes d'être les pionniers de la quatrième révolution de l'aéronautique et du spatial. ▲

Mikaël Butterbach
Airbus

RSE un cadre crédible et audible : des pourcentages de réduction de gaz à effet de serre sans année de référence ? Des engagements à horizon 2050 sans seuil intermédiaire ? Des scopes volontairement réduits pour laisser de côté les éléments les plus nocifs ? Des termes mal définis ? Autant de pratiques à ajuster pour une communication plus sobre mais bien plus convaincante.



La jeunesse sera toujours créatrice de valeur et d'innovation pour l'entreprise. ▲

Gilles Vermot Desroches,
Schneider Electric / Commission Entreprises
dans la société et inclusion du Medef

MEDEF

Odile Menneteau
omenneteau@medef.fr
Directrice adjointe,
Cellule Veille stratégique et
nouveaux enjeux sociaux,
Pôle social – Medef

Miroslava Ivanova
mivanova@medef.fr
Directrice de mission,
Cellule Veille stratégique et
nouveaux enjeux sociaux,
Pôle social – Medef

CONTRIBUTIONS

Accenture
Airbus
BNP Paribas
CGI
Decathlon
Generali
Just Happiness
Lesaffre
Mailinblack
NGE
Payfit
Privé de dessert
VINCI
Welcome to the Jungle
Ynsect

USBK & RICA

Direction artistique

Zoé Binet
Adeline Murier

Direction de projet

Romain Bourcier
Élise Hatton

Journalistes

Pascal Beria
Arnaud Pauchenne

Mouvement
des **Entreprises**
de **France** 

X

Usbek & Rica

DATE DE PUBLICATION

Décembre 2023

COORDONNÉES

55, avenue Bosquet 75007 Paris

Tél. : 01 53 59 19 19

www.medef.fr