



DESSINER LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN

REGARDS CROISÉS DES 18-25 ANS
ET DES DIRIGEANTS DE PME-ETI



BPIFRANCE LE LAB

EN QUELQUES MOTS

Votre avis sur cette étude nous intéresse :

Répondez au questionnaire [en cliquant ici](#)

Tout le monde doit en avoir conscience : les PME-ETI sont décisives pour l'économie française, en termes de croissance, d'emplois et d'ancrage local. Pour autant, confrontées à des défis spécifiques, celles-ci restent méconnues : il subsiste un déficit de savoirs sur nos PME-ETI qu'il est fondamental de combler.

Bpifrance Le Lab est le laboratoire d'idées des PME-ETI.

Sa mission : stimuler les dirigeants pour faire face aux enjeux d'aujourd'hui et de demain.

Concrètement, **Bpifrance Le Lab** travaille à :

- tirer les meilleures idées de la recherche et du terrain ;
- valoriser les expériences et les témoignages de dirigeants ;
- relier les dirigeants-lecteurs au sein d'une communauté de recherche participative.

Bpifrance Le Lab fait ainsi émerger des idées faites pour les PME-ETI.

Son ambition : des dirigeants épanouis, pour des entreprises qui vont bien.

Retrouvez-nous sur lelab.bpifrance.fr



ÉDITO

Dans son célèbre discours de 1972, Antoine Riboud, alors PDG de BSN, déclarait : « la responsabilité de l'entreprise ne s'arrête pas au seuil des usines ou des bureaux. Son action se fait sentir dans la collectivité toute entière et influe sur la qualité de la vie de chaque citoyen ». Ces propos clairvoyants restent d'actualité. Selon notre enquête, 68 % des dirigeants de PME-ETI utilisent des moyens de l'entreprise pour agir sur la société.

Agir pour quoi faire ? C'est cette question qui a motivé cette étude : nous voulions comprendre comment ils se projetaient dans la société et les aspirations qui les animaient avec cette double casquette de citoyen et de chef d'entreprise.

Mais, pour ceux avec lesquels nous avons travaillé pour construire cette étude, cette interrogation était incomplète. L'introspection dans la tête des dirigeants devait se doubler du même exercice auprès des 18-25 ans. Ils forment un groupe de jeunes et futurs collaborateurs que des dirigeants ayant le double de leur âge, souvent plus, ont du mal à saisir.

Il est vrai que les écrits autour de cette jeunesse le dépeignent de manière insaisissable : ils sont avides de changements, ils veulent du sens dans leur vie, ils sont volatils dans leurs emplois, ils sont plus radicaux dans leurs prises de position. Difficile donc pour des dirigeants de PME-ETI de savoir comment les appréhender, alors même qu'ils vont progressivement représenter des contingents importants dans leurs équipes.

Ce regard en miroir a donc guidé cette étude : comprendre comment jeunes et dirigeants se projettent dans l'avenir et la perception que chacun peut avoir sur le rapport et les attentes au travail des autres.

Cette double enquête offre un éclairage original sur ces deux populations. Tout d'abord, les résultats font état de divergences importantes, sur le rapport à la technologie dans l'univers professionnel, par exemple, mais bien d'autres aspects les amènent à converger, notamment sur l'importance d'agir contre le réchauffement climatique.

Surtout, ce premier éclairage sur les aspirations sociétales révèle deux groupes aux comportements très différents : une certaine homogénéité chez les dirigeants face à une forte hétérogénéité dans une jeunesse beaucoup plus plurielle qu'on ne voudrait le laisser penser.

Dans un second temps, il ressort que jeunes et dirigeants ne se comprennent pas en matière de travail. Les chefs d'entreprises ont souvent pris acte de certains stéréotypes largement relayés : les jeunes seraient des zappeurs qui veulent changer de job régulièrement. À tort. De leur côté, les jeunes ne savent pas trop ce qu'attendent d'eux des patrons de PME-ETI.

Pourtant, il apparaît indispensable que ces deux populations se comprennent davantage. Des échanges nourris feront naître des collaborations fécondes qui leur permettront de travailler ensemble à l'atteinte de leurs aspirations pour une société désirable tout en participant au projet de développement de l'entreprise.

CE QU'IL FAUT RETENIR



1 LA PROJECTION DANS L'AVENIR GÉNÈRE DES SENTIMENTS OPPOSÉS CHEZ LES DIRIGEANTS ET LES JEUNES

Optimisme (à 35 %) et détermination (à 54 %) sont les deux sentiments prédominants lorsqu'on demande aux dirigeants de PME-ETI d'imaginer l'avenir. C'est une preuve éloquente de la foi dans l'action qui les définit en tant que chefs d'entreprise. Les 18-25 ans sont, quant à eux, moins optimistes (25 %) et déterminés (28 %). Dans leurs visions de l'avenir, ils ressentent de manière bien plus considérable les sentiments négatifs que sont la crainte (30 % contre 7 % des dirigeants) et la nostalgie (17 % contre 4 % des dirigeants).

2 DIRIGEANTS SEMBLABLES, JEUNESSE PLURIELLE

Les dirigeants de PME-ETI forment un bloc assez homogène sur l'ensemble des aspirations sociétales et convictions analysées. Optimistes et déterminés, ils affichent un haut niveau de conscience des enjeux sociétaux et environnementaux. Il ressort également une croyance forte en la technologie, à la fois pour répondre à des enjeux sociétaux (environnement, santé par exemple) mais aussi pour révolutionner le monde du travail. Du côté des jeunes, tisons l'idée souvent véhiculée qu'ils forment un bloc. Hétérogène, cette jeunesse paraît tiraillée entre deux aspirations : la première repose sur le confort matériel et la continuité de l'existant, la seconde promet des mutations profondes de la société.

Plusieurs facteurs expliquent l'hétérogénéité des jeunes de 18-25 ans. Tout d'abord, le niveau de diplôme est un critère important. Viennent ensuite le statut et les expériences acquises ou vécues. Qu'ils soient élèves, étudiants en formation continue, étudiants en alternance ou jeunes travailleurs, ils n'auront pas les mêmes aspirations. Cela renforce l'idée selon laquelle l'identité des individus à cet âge est en cours de construction et reste assez malléable.

3 DIRIGEANTS ET JEUNES VEULENT UNE SOCIÉTÉ OÙ LA PRÉSERVATION DE LA PLANÈTE EST DAVANTAGE PRIORITAIRE

Les enjeux environnementaux continueront à s'imposer dans notre société. Dirigeants et jeunes s'accordent. Ils sont respectivement 76 % et 68 % à affirmer qu'il faut accentuer les actions menées en faveur de l'environnement, aux niveaux individuels et collectifs, quitte à revoir leurs habitudes ou leur confort de vie. En cohérence avec les précédents travaux de **Bpifrance Le Lab**⁽¹⁾, 78 % des dirigeants estiment d'ailleurs que la technologie devrait en priorité se focaliser sur les enjeux climatiques, environnementaux et de biodiversité.

4 LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN SERA DIGITALE TOUT EN MAINTENANT UN LIEN PHYSIQUE ENTRE LES INDIVIDUS

Le développement du digital dans toutes les facettes de la société ne fait aucun doute. Cependant, les dirigeants comme les jeunes souhaitent que cette vague de digitalisation, qui concerne particulièrement les achats, les réseaux sociaux et le travail, ne vienne pas éroder le lien social physique. Elle doit venir le compléter, non pas le remplacer. Autre preuve que le lien physique restera important à l'avenir : 67 % des dirigeants et 44 % des jeunes affirment que le lieu de travail doit avant tout être un endroit de partage et de socialisation entre individus.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, *Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique*, juillet 2020.

5 L'ENTREPRISE : ACTEUR CLÉ POUR CONSTRUIRE UN AVENIR DÉSIRABLE

Dans cette réflexion sur les aspirations sociétales, la question est aussi de savoir quels acteurs peuvent les endosser et les transformer en réalité. Selon les interrogés, les pouvoirs publics et les citoyens sont les agents pouvant avoir le plus d'impact sur les bouleversements espérés. Toutefois, 50 % des dirigeants de PME-ETI estiment que les entreprises ont aussi un rôle majeur à jouer pour construire une société meilleure.

Cette vision est partagée par 35 % des jeunes de 18-25 ans, bien que beaucoup ne connaissent pas encore le monde professionnel. Alors que leurs aspirations respectives se rencontreront au sein de l'entreprise, les PME-ETI sont en mesure de catalyser les énergies en faveur des prochaines mutations sociétales.

6 LES DIRIGEANTS DE PME-ETI INVESTISSENT POUR FAÇONNER UNE MEILLEURE SOCIÉTÉ

68 % déclarent utiliser les ressources de leur entreprise pour agir sur la société. C'est encore plus prononcé pour ceux qui se disent prêts à faire de nombreux efforts à titre individuel pour participer à la construction de leur société idéale.

41 % estiment même que les entreprises doivent s'engager afin de répondre aux enjeux sociétaux avant même de se focaliser sur leur développement économique et sur l'emploi. Cela renforce l'idée que beaucoup de dirigeants associent leurs aspirations pour la société à leur entreprise et aux moyens qu'ils peuvent mobiliser.

7 UN DIALOGUE DE SOURDS DEMEURE ENTRE JEUNES ET DIRIGEANTS SUR LE TRAVAIL

Afin de comprendre comment créer une dynamique commune au sein des entreprises, nous avons interrogé de manière croisée jeunes et dirigeants sur leurs attentes quant au travail de demain. Les dirigeants ont une image faussée des jeunes, tandis que les 18-25 ans ne comprennent pas ce que les chefs d'entreprise attendent d'eux. Pourtant, cette compréhension mutuelle sera le terreau sur lequel faire germer l'entreprise de demain, actrice centrale d'une société plus durable et plus juste. Il est donc déterminant pour les dirigeants de communiquer davantage sur leurs attentes et sur le projet d'entreprise qu'ils soutiennent.

À titre d'exemple, lorsque 39 % des dirigeants voient les 18-25 ans comme une génération voulant surtout courir de poste en poste, seuls 13 % d'entre eux abondent dans ce sens. S'inscrire dans la durée est la première volonté des jeunes en quête d'un emploi salarié.

À l'inverse, les 18-25 ans sous-estiment la volonté des dirigeants de recruter des profils faisant bouger les lignes. C'est la qualité première recherchée par 30 % des dirigeants, alors que seuls 16 % des jeunes imaginent devoir incarner cette caractéristique.

Méthodologie de l'étude

Enquêtes et ateliers

Cette étude est construite autour de trois grands axes :

- 1 deux enquêtes** : une première enquête menée auprès de 1 069 dirigeants de PME-ETI et une seconde, réalisée avec **Dynata**⁽¹⁾ et menée auprès de 502 jeunes de 18-25 ans ;
- 2 un focus groupe de quatre dirigeants de PME-ETI** : ils nous ont accompagnés tout au long de l'étude, pour le cadrage du sujet, la validation du questionnaire et l'analyse des résultats obtenus ;
- 3 des ateliers** :
 - cinq ateliers de « design fiction » réalisés avec **Futurs Proches**, afin de faire émerger des récits communs de l'avenir de l'entreprise entre jeunes et dirigeants⁽²⁾ ;
 - un atelier avec des jeunes pour approfondir certaines réponses étonnantes à l'enquête auprès des 18-25 ans.

⁽¹⁾ **Dynata** est une plateforme de données qui accompagne ses partenaires et clients pour mieux comprendre les populations étudiées, grâce à des panels : www.dynata.com

⁽²⁾ Les récits sont à retrouver sur le site de Futurs Proches : futursproches.com/tag/bpi/

Méthodologie de l'étude

5 COMPOSANTES

ENQUÊTE STATISTIQUE

MENÉE AUPRÈS
DES DIRIGEANTS DE PME-ETI,
AVEC 1 069 RÉPONSES
EXPLOITÉES

ENQUÊTE STATISTIQUE

MENÉE AUPRÈS
DE LA POPULATION
DES 18-25 ANS,
AVEC 502 RÉPONSES
EXPLOITÉES

5 ATELIERS DE RÉFLEXION

SEPT DIRIGEANTS DE PME-ETI
ET NEUF JEUNES
DE 18-25 ANS

FOCUS GROUPE DIRIGEANTS

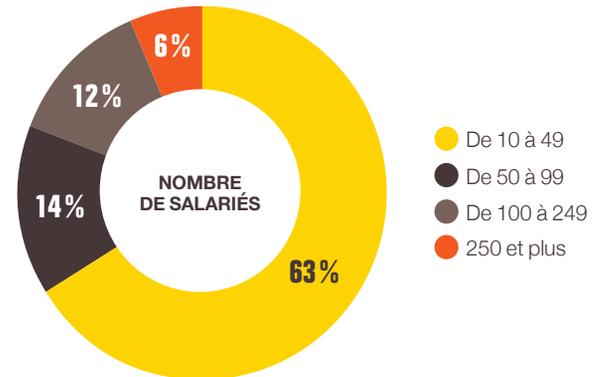
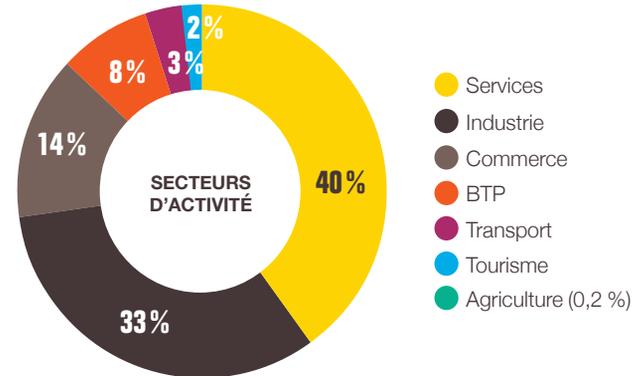
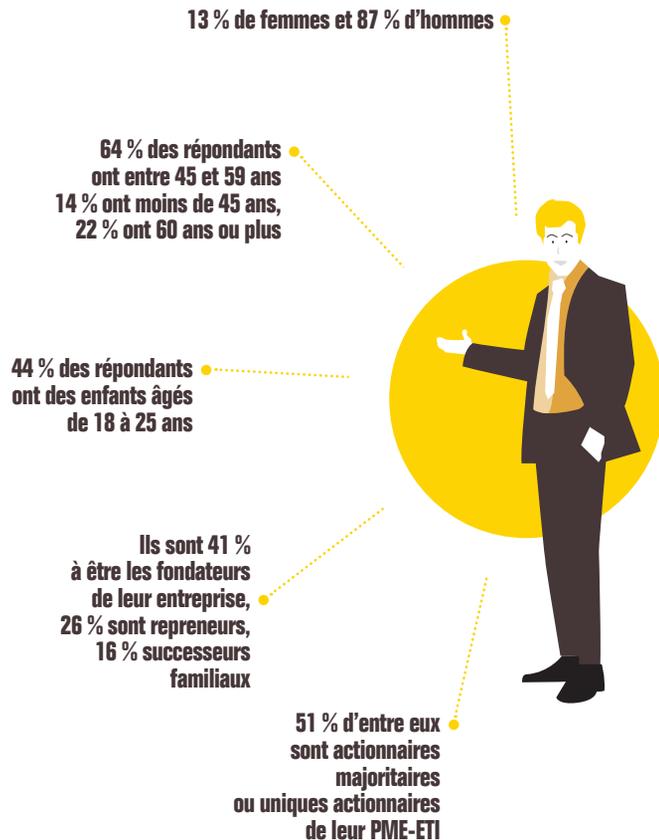
QUATRE DIRIGEANTS
DE PME-ETI

ATELIER JEUNES 18-25 ANS

SIX JEUNES

Les principales caractéristiques de l'échantillon de notre enquête statistique

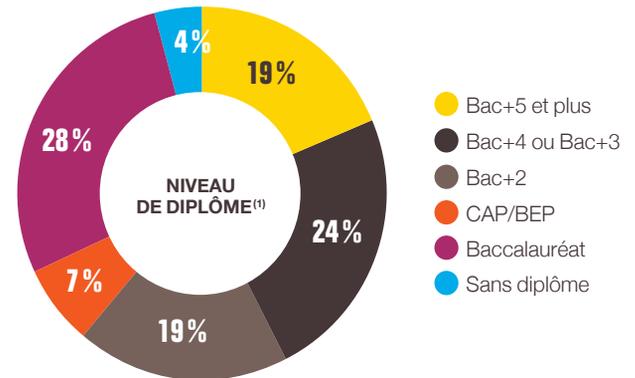
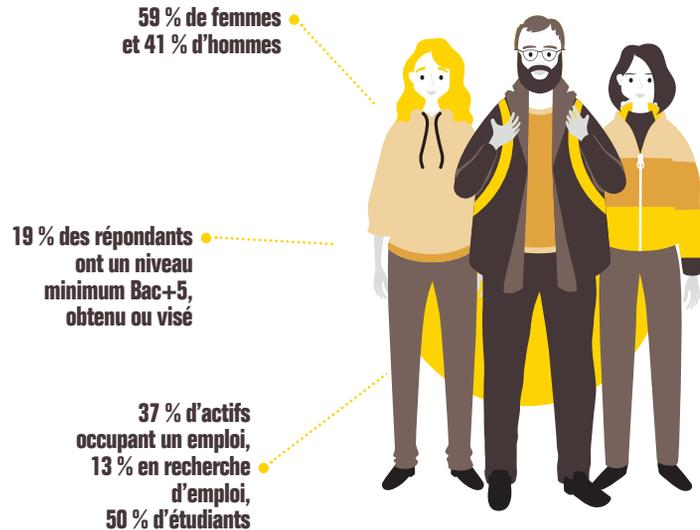
La ventilation des 1 069 dirigeants interrogés



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.

Les principales caractéristiques de l'échantillon de notre enquête statistique

Les caractéristiques des 502 jeunes de 18-25 ans interrogés



⁽¹⁾ Pour les actifs, il s'agit du niveau de diplôme le plus haut obtenu, pour les étudiants, il s'agit du niveau visé.

Source : **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

DESSINER LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN

REGARDS CROISÉS DES 18-25 ANS
ET DES DIRIGEANTS DE PME-ETI

01.	DIRIGEANTS ET JEUNES : S'ACCORDENT-ILS SUR LES TENDANCES SOCIÉTALES DE DEMAIN ?	10 - 30
------------	--	----------------

02.	LE TRAVAIL : LIEU DE RENCONTRES ET D' ACTIONS COMMUNES DES JEUNES ET DES DIRIGEANTS	31 - 43
------------	--	----------------

03.	ZOOM SUR CERTAINS PROFILS :	44 - 48
	● Les dirigeants de moins de 45 ans	45
	● Les dirigeants engagés	46
	● Les jeunes profil Bac+5	47
	● Les jeunes « citoyens du monde »	48

	REMERCIEMENTS	49 - 50
--	----------------------------	----------------

**DIRIGEANTS
ET JEUNES ...**

**...
S'ACCORDENT-ILS
SUR LES TENDANCES
SOCIÉTALES
DE DEMAIN ?**

01.

La projection dans l'avenir : clé de lecture des aspirations des deux populations

Des dirigeants plus optimistes que les jeunes

Lorsqu'il s'agit d'envisager l'avenir, les dirigeants sont plus enthousiastes que les jeunes : 57 % des chefs d'entreprise se projettent dans une vie future très satisfaisante (notes de 8/10 et plus). Chez les jeunes, seuls 36 % des interrogés évaluent leurs années à venir avec autant d'entrain.

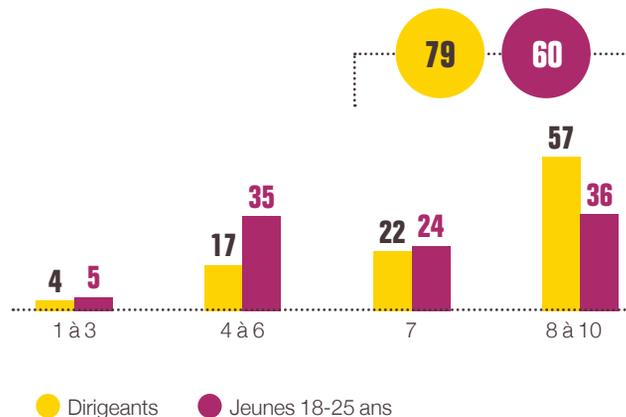
Si on s'intéresse aux sentiments prédominants dans cette projection, la tendance se confirme : détermination et optimisme arrivent en tête chez les dirigeants (respectivement à 54 % et 35 %). Deux sentiments qui vont dans le sens de la foi dans l'avenir et qui appellent à agir. Olivier Torrès, professeur à l'université de Montpellier, affirme ainsi qu'« il n'est pas dans la nature des dirigeants de rester inactifs et bloqués »⁽¹⁾.

Quant aux jeunes, le sentiment de crainte domine tous les autres (modalité retenue par 30 % des interrogés). Il est également assez surprenant de voir que 17 % d'entre eux évoquent en premier lieu la nostalgie (contre 4 % seulement des dirigeants), ce sentiment attendu au sein des générations plus âgées. Évoquent-ils ici un mode de vie disparu ? Une insouciance désormais impossible ? Un passé fantasmé auquel ils n'ont jamais eu accès ? Difficile de répondre.

À un âge où tous les espoirs sont permis, 47 % des 18-25 ans apparaissent donc inquiets ou mélancoliques vis-à-vis de leur futur. Plusieurs études nous éclairent sur cette morosité. Par exemple, celle de Frédéric Dabi⁽²⁾, où il souligne « le désenchantement de la jeunesse », un effondrement du niveau de bonheur chez les jeunes de 18-30 ans par rapport à 1999 (avec notamment, une chute de 27 points de ceux qui se disent très heureux). La capacité d'actions des jeunes pour façonner la société de demain suscite alors quelques doutes tant leur accablement est susceptible de les paralyser et de les mener à une certaine apathie.

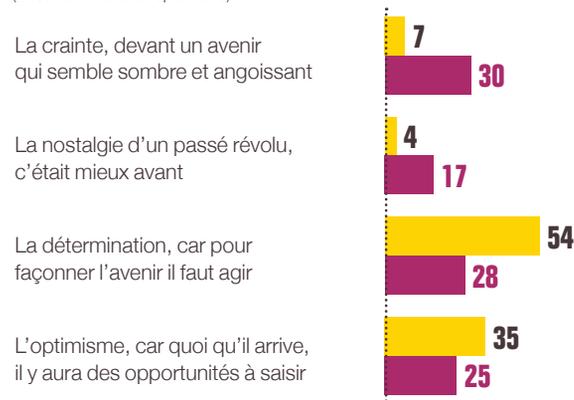
• IMAGINEZ VOTRE VIE DANS LES ANNÉES À VENIR. SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10, CETTE PROJECTION VOUS SATISFAIT-ELLE ?

(En % du nombre de répondants - 1 = pas du tout satisfait et 10 = tout à fait satisfait)



• QUAND VOUS VOUS PROJETEZ DANS L'AVENIR, QUEL SENTIMENT PRÉDOMINE ?

(En % du nombre de répondants)



⁽¹⁾ Propos recueillis pour **Bpifrance Le Lab**, *Résister et se relever*, décembre 2020.

⁽²⁾ **Frédéric Dabi**, *Fractures : comment la jeunesse d'aujourd'hui fait sécession*, Les Arènes, 2021.

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Les projets de société s'articulent autour de quelques enjeux clés, perçus comme prioritaires selon les sensibilités d'une époque. Afin de comparer les aspirations sociétales des dirigeants de PME-ETI et celles des jeunes de 18-25 ans, nous avons retenu quatre grands principes directeurs de la société de demain.

Passer au crible les convictions, désirs et rêves des deux populations par le biais de nos quatre thématiques, permet de déceler les points d'entente et sources de désaccord entre elles mais aussi au sein de chacune d'elles.

1. Les enjeux environnementaux

Au cœur de nombreux débats, les enjeux environnementaux s'inscrivent déjà comme une composante essentielle de l'évolution de nos sociétés. Parmi les dirigeants et les 18-25 ans, quel est le niveau de conscience écologique ? Quelle priorité donnent-ils à ces enjeux ? Existe-t-il une différence générationnelle ?

2. Le rôle et la place donnés à la technologie

Au travail et dans nos rapports collectifs (*via* les réseaux sociaux et nos actes d'achat), le virage technologique pourrait encore s'accroître dans les années à venir. Que pensent les dirigeants et les jeunes de cette évolution ? Souhaitent-ils accélérer la tendance du tout digital ou la regardent-ils d'un œil dubitatif ?

3. La forme de gouvernance

Une certaine défiance vis-à-vis de la politique se manifeste depuis plusieurs années, alors même que les niveaux de prise de décision se multiplient, du local au supranational. Ce rejet est-il aussi présent chez les dirigeants que chez les jeunes ? Dans leur monde idéal, quelles formes de gouvernance seraient à privilégier ? Dans quelles instances jeunes et dirigeants envisagent-ils de traiter des enjeux d'envergure mondiale ?

4. La dynamique sociale

Faire corps au sein de la société requiert d'instituer et de respecter des règles en matière de solidarité, de gratifications individuelles et d'ascenseur social. Dans un monde où les inégalités sociales se creusent, jeunes et dirigeants favorisent-ils la récompense du mérite ou la distribution des ressources en fonction des besoins ? La compréhension des attentes de chacune des deux populations est un premier pas pour appréhender les évolutions sociétales possibles.

Entre convergences et désaccords, les aspirations de ces deux catégories d'acteurs méritent d'autant plus notre attention que jeunes et dirigeants devront co-exister dans le monde de l'entreprise. De cette appartenance au même collectif découlent des imbrications qui seront analysées en deuxième partie.

Aspirer à une société meilleure est une chose, mais pour qu'un mouvement s'opère dans ce sens, faut-il encore croire en la possibilité d'agir et le vouloir. Reste à savoir quel degré d'efforts les jeunes et les dirigeants sont prêts à mettre en œuvre pour y parvenir.



4 GRANDS ENJEUX
DE LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN

Les enjeux environnementaux

1.1



Une accélération plébiscitée des efforts écologiques

Les 18-25 ans sont la première génération sensibilisée, dès le plus jeune âge, aux enjeux environnementaux.

Cela se ressent-il en comparant l'envie de cette génération d'accroître les efforts pour préserver l'environnement avec celle des dirigeants ?

Premier constat : dirigeants et jeunes s'accordent pour dire qu'il faut accélérer en faveur de la transition environnementale (respectivement 76 % des dirigeants et 68 % des jeunes).

Pourquoi les dirigeants, élevés dans un monde moins sensible à ces enjeux, sont-ils en proportion plus nombreux à vouloir accentuer les efforts pour l'environnement ?

Selon une enquête récurrente menée par le Crédoc⁽¹⁾, les jeunes sont plus préoccupés que l'ensemble de la population par la dégradation de l'environnement. Toutefois, à leur âge, ils doivent aussi jongler avec leurs impératifs économiques et demeurent très sensibles au spectre du chômage. On observe, dès lors, que lorsque l'inquiétude pour le chômage croît, celle pour l'environnement diminue et inversement⁽²⁾.

Pour les jeunes en situation précaire, il apparaît compliqué d'augmenter leurs efforts écologiques si ceux-ci sont synonymes de concessions sur leur confort déjà limité. Les jeunes de profil Bac+5, à savoir les étudiants aspirant ou ayant obtenu au moins un diplôme Bac+5 et les actifs étant au moins Bac+5, se distinguent.

⁽¹⁾ Crédoc, enquêtes *Conditions de vie et aspirations*, menées entre 1991 et 2015.

⁽²⁾ Au premier trimestre 2021, le taux de chômage des 15-24 ans s'élevait à 20,6 %, contre 8,1 % pour l'ensemble de la population active (Insee, 2021). Parmi les moins de 25 ans en emploi en 2017, 15,2 % sont en emploi court, CDD ou intérim d'une durée inférieure à trois mois (contre 4,2 % pour les 25-49 ans et 2,4 % pour les 50 ans et plus, Insee, enquête *Emploi 2017*).

⁽³⁾ Les profils Bac+5 regroupent les jeunes étudiants visant, au minimum, un Bac+5 et ceux qui sont sur le marché du travail avec un équivalent Bac+5 ou plus en poche.

Potentiellement moins inquiets pour leur insertion professionnelle, ils s'accordent à 76 % pour accentuer les efforts (cf. le zoom fait sur ce profil de jeunes page 47). Une proportion qui rappelle celle des dirigeants, eux aussi souvent moins inquiets quant à leur niveau de vie.

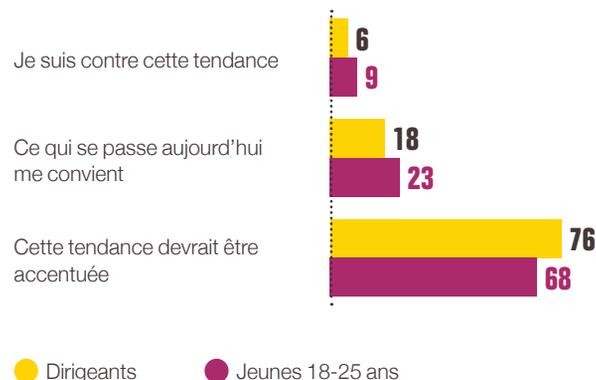
Du côté des dirigeants, on constate quelques différences : les femmes et les moins de 45 ans semblent plus concernés encore par cet enjeu (83 % des femmes et des dirigeants de moins de 45 ans souhaitent accélérer les actes menés pour préserver la planète).

Étant donné le niveau d'urgence ressenti, les dirigeants de PME-ETI et les jeunes de 18-25 ans pourraient joindre leurs efforts sur le sujet environnemental.

• POUR LA TENDANCE PROPOSÉE CI-DESSOUS, QUEL EST VOTRE CHOIX POUR LA SOCIÉTÉ DE DEMAIN ?

« Une société dans laquelle les actes menés pour préserver la planète, au niveau individuel et collectif, deviennent de plus en plus nombreux. Chaque individu (mais aussi les entreprises et les gouvernements) consent à faire des concessions sur ses habitudes ou son confort de vie »

(En % du nombre de répondants)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Le premier objectif donné à la technologie

La conscience écologique commune se retrouve dans les objectifs que doit servir la technologie. Le premier enjeu auquel elle doit répondre est celui du climat, de l'environnement et de la biodiversité, que ce soit pour les dirigeants (78 % d'entre eux) ou pour les jeunes (57 %).

Enjeu nommé en tête pour les deux populations, mais avec un écart de 21 points entre jeunes et dirigeants. Nous avons constaté lors d'une précédente étude qu'une forte majorité de dirigeants de PME-ETI associait technologie et lutte contre le dérèglement climatique⁽¹⁾.

Peut-être y a-t-il aussi une plus forte proportion de jeunes à voir la technologie comme une source de problèmes plutôt qu'une solution face aux enjeux environnementaux.

On voit, par exemple, un regain d'intérêt pour les *low tech*⁽²⁾, dont la démarche rompt avec l'idée qu'à chaque problème il y a une solution technologique et prône la nécessité de plus de sobriété dans nos modes de vie.

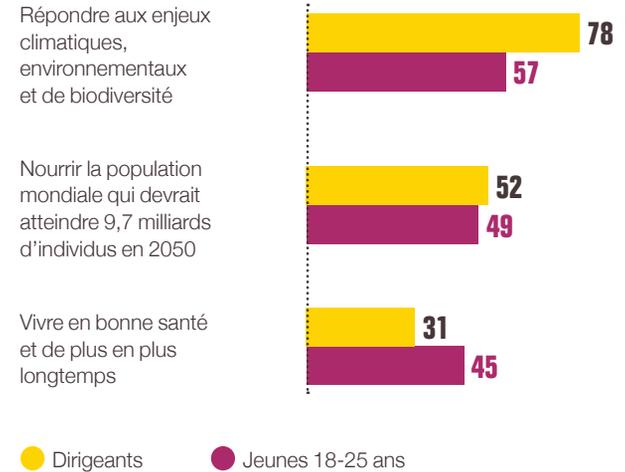
Le deuxième enjeu auquel la technologie pourrait apporter des solutions, d'après les dirigeants et les jeunes, concerne les besoins alimentaires de la population mondiale. Cet enjeu peut être rapproché des problématiques environnementales. L'épuisement des ressources naturelles et le réchauffement climatique risquent, en effet, d'intensifier les crises alimentaires dans les prochaines années. Afin d'éviter autant que possible ces scénarios, des solutions devront être trouvées pour s'alimenter autrement et utiliser nos ressources différemment.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, chiffres issus de l'étude *Les dirigeants de PME-ETI face à l'urgence climatique*, juillet 2020.

⁽²⁾ *Low tech* : des produits qui se veulent sobres en énergie, à faible impact écologique et social, robustes et facilement réparables par tout un chacun.

• PARMI CES GRANDES PROBLÉMATIQUES, SI LA TECHNOLOGIE NE DEVAIT SERVIR QU'À EN TRAITER DEUX EN PRIORITÉ, LESQUELLES CHOISIRIEZ-VOUS ?

(Ci-dessous, les 3 modalités les plus plébiscitées par les dirigeants et les jeunes - en % du nombre de répondants - deux réponses possibles donc totaux > 100 %)



Parole de dirigeant

“ J'imagine un modèle plus local, des technologies basées sur la nature et des ressources locales, finalement un système où la réparation et le réemploi sont favorisés et qui cherche à faire durer les ressources en les économisant. ”

Sébastien Follet, directeur général, Terra, bureau d'étude dans l'économie circulaire, 45 collaborateurs

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Le rôle et la place donnés à la technologie

1.2



l'IA et la ROBOTISATION



L'IA et la robotisation : opportunité pour les dirigeants, menace pour les jeunes

La technologie a infiltré nos vies, tant dans les sphères privées que professionnelles. Le développement des nouvelles technologies en entreprise, notamment l'intelligence artificielle (IA) et la robotisation, est une tendance de fond pour les années à venir. Dirigeants et jeunes se divisent sur le sujet. Les nouvelles technologies sont une source d'opportunités et de création de valeur pour les dirigeants de PME-ETI. Les jeunes, à l'inverse, nourrissent une certaine méfiance à leur rencontre.

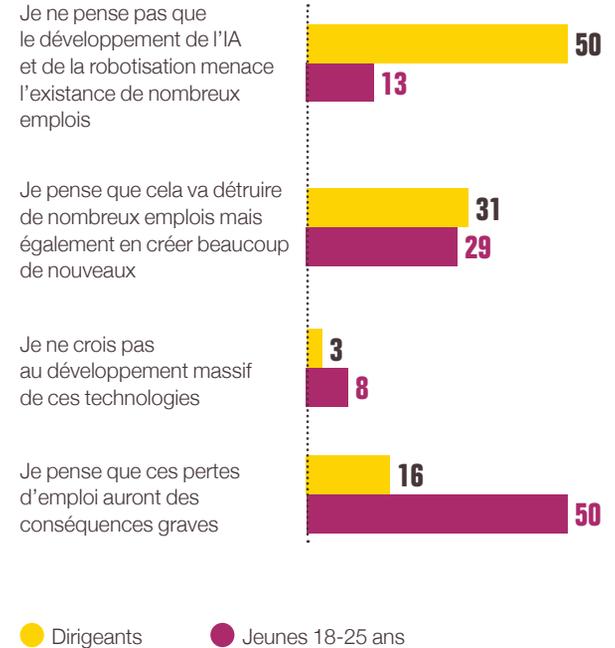
Pour les chefs d'entreprise, l'IA et la robotisation font émerger de nouveaux savoir-faire et ne constituent pas une menace pour la société de demain. 50 % d'entre eux considèrent que le développement de ces technologies ne menacera pas les métiers d'aujourd'hui et 31 % pensent que si elles détruisaient des emplois, elles en créeraient davantage.

Chez les jeunes, la peur est plus prégnante. Si, comme les dirigeants, un jeune sur trois estime que les nouvelles technologies opéreront une destruction créatrice d'emplois, ils sont 50 % à penser que les pertes d'emplois occasionnées auraient de graves conséquences. Cette position pourrait être liée à la crainte des 18-25 ans quant à leur employabilité sur le marché du travail. Ces nouvelles technologies pourraient, en effet, creuser des inégalités entre les individus sachant les maîtriser et les autres, laissés pour compte.

D'ailleurs, parmi les jeunes, ce sont les actifs et ceux en recherche d'emploi qui sont les plus inquiets (respectivement 56 % et 53 %), tandis que les profils Bac+5, qu'ils soient encore en étude ou déjà actifs, le sont moins (38 % redoutent les impacts négatifs de ces technologies). Ces derniers s'estiment peut-être moins affectés grâce à leur niveau d'études.

• QUELLE EST VOTRE OPINION CONCERNANT L'affIRMATION SUIVANTE : « À L'AVENIR, L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE ET LA ROBOTISATION SERONT EFFICACES ET VONT DÉTRUIRE DE NOMBREUX EMPLOIS »

(En % du nombre de répondants)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Les impacts sur les offres d'emploi et l'évolution de certains métiers sont encore flous, même si les inquiétudes des jeunes en la matière sont déjà palpables.

Dans un souci d'accompagnement, la formation des collaborateurs pour les aider à acquérir de nouvelles compétences et méthodes de travail sera alors décisive. C'est d'ailleurs un axe que les dirigeants ont bien à l'esprit : la formation initiale n'est, selon eux, plus suffisante pour préparer les jeunes aux métiers de demain.

À RETENIR



Chiffres clés sur la formation

Compte tenu des enjeux d'adaptation des compétences des collaborateurs, actuels et futurs, les entreprises doivent de plus en plus créer des filières de formation spécifiques à leur(s) métier(s). 87 % des dirigeants sont d'accord avec cette affirmation et 62 % des jeunes de 18-25 ans.

Parole de jeune

“ Je pense que le travail va se faire de plus en plus rare. À l'avenir, de nombreux métiers vont être remplacés par des robots et des algorithmes. D'ailleurs, la robotisation, ce n'est pas une nouveauté, mais le plus important est de ne pas oublier la dimension humaine au travail. ”

Matéo Szmidt, 23 ans, étudiant en formation continue

Paroles de jeunes et de dirigeants

Impacts des nouvelles technologies et usages souhaités

**Avenir du travail : destruction massive des emplois pour les uns,
explosion des formes possibles pour les autres**

“ Je suis dans un domaine qui a toujours existé : la construction. Évidemment, la mécanisation a fait évoluer les choses, la logistique aussi, puis le numérique. Pour autant, j'ai du mal à imaginer apparaître une multitude de postes de sorte qu'autant seront remplacés en conséquence. Mais je pense que la richesse des métiers va exploser. ”

Stéphane Andrieu, directeur général, TTA61, travaux publics, entre 50 et 99 collaborateurs

“ Même si cela paraît abstrait, des milliers voire des millions d'emplois pourront être remplacés par des robots. L'investissement de départ est conséquent mais il y a des économies de salaires et de charges sociales. Le bilan est vite fait. J'ai été marqué par l'exemple du camion autonome de Tesla. La reconversion d'un routier de 50 ans en agent de contrôle de robots ne semble pas si évidente. Nous serons amenés, *a minima*, à repenser notre relation au travail. ”

Chikh Mehdi, 22 ans, étudiant en alternance

Volonté de maintenir l'aspect humain dans le quotidien

“ Bientôt il n'y aura plus de caissière parce qu'il y aura un robot qui amènera ce qu'on a commandé. Cette projection de l'évolution de la société me déplaît fortement et je lutte à mon humble niveau en ne mettant pas les pieds dans les magasins où il n'y a que des caisses automatiques. ”

Serge Berthenet, président, PermisB, services, 11 collaborateurs

Robotisation des tâches pénibles et maintien des tâches enrichissantes

“ Dans la société que je voyais, on aurait ôté tous les aspects pénibles des métiers. Par exemple, pour le service en restauration : il y a de très bons aspects comme le contact avec le client et il y en a d'autres, comme le fait de débarrasser les tables, qui le sont moins. On pourrait alors imaginer une société robotisée, dans laquelle je n'aurais plus à nettoyer la table et ne garderais que le bon, à savoir échanger avec les gens. ”

Matéo Szmidi, 23 ans, étudiant en formation continue

Vers un usage raisonné des technologies

“ La notion de recherche permanente du progrès doit être questionnée. On progresse sur beaucoup de choses. La digitalisation est importante. Mais en même temps, on perd énormément de savoir-faire et il faut faire attention, car ils nous seront utiles demain. C'est essentiel dans une projection où il va falloir être plus sobre parce qu'il y aura moins de ressources disponibles. C'est pour cette raison que je suis plutôt favorable à la *low tech*. ”

Sébastien Follet, directeur général, Terra, bureau d'étude dans l'économie circulaire, 45 collaborateurs

Dans une société du tout digital

Attention à préserver le lien social

La technologie, en particulier le digital, a également bouleversé les modes d'interaction entre les individus. Des épisodes, comme la pandémie du Covid-19, illustrent que cette tendance est ancrée dans les mœurs et pourrait même s'accroître⁽¹⁾ dans les prochaines années.

Toutefois, malgré la démocratisation des outils numériques, jeunes et dirigeants semblent s'accorder sur l'importance de conserver des liens physiques, dans la « vraie vie ». Cela s'applique sur l'ensemble des usages que nous avons interrogés.

Le télétravail s'est beaucoup développé récemment, mais seuls 15 % des jeunes estiment qu'il faudrait accentuer cette tendance (5 % des dirigeants seulement). 16 % des dirigeants et 23 % des 18-25 ans considèrent même que le travail à distance dégrade les liens sociaux. Passer une partie de son temps au bureau, entouré de ses collègues, restera une composante importante de la sociabilité professionnelle.

Plus surprenant peut-être, il en va de même pour la vente en ligne. Encore une fois, jeunes et dirigeants estiment que cela doit rester une pratique complémentaire à la fréquentation des boutiques (respectivement 48 % et 69 %). Signe que les interactions directes avec les commerçants sont également importantes dans les habitudes de chacun.

On aurait pu s'attendre à ce que les jeunes de 18-25 ans, génération née à l'ère du numérique, soient moins attentifs à cette préservation des échanges en face-à-face. Ceci augure que la digitalisation, qui se généralise à l'ensemble de nos usages du quotidien, ne doit pas totalement remplacer les interactions directes.

- **INTERNET A CONSIDÉRABLEMENT CHANGÉ LES HABITUDES DE VIE ET LES RAPPORTS SOCIAUX. POUR CHAQUE MODALITÉ CI-APRÈS, SÉLECTIONNEZ LA RÉPONSE QUI REFLÈTE LE PLUS VOTRE OPINION**

(En % du nombre de répondants)

La possibilité de travailler et participer à des réunions à distance

Cela dégrade les liens sociaux



C'est pratique, en complément des liens physiques



C'est une excellente solution, il faudrait aller encore plus loin



Je ne sais pas



● Dirigeants

● Jeunes 18-25 ans

Parole de jeune

“ L'entreprise joue un rôle social. Lors du télétravail continu occasionné par le confinement, tous les employés ont dit souffrir de solitude. Cela a eu un impact négatif énorme sur les liens humains. ”

Léa Zaoui, 23 ans, étudiante en formation continue

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, *Les Tendances majeures qui vont transformer l'économie*, septembre 2020.

La vente en ligne comme principal moyen d'achat

Cela dégrade les liens sociaux



C'est pratique, en complément des liens physiques



C'est une excellente solution, il faudrait aller encore plus loin



Je ne sais pas



● Dirigeants

● Jeunes 18-25 ans

Les réseaux sociaux comme mode d'échange quotidien avec ses amis et ses proches

Cela dégrade les liens sociaux



C'est pratique, en complément des liens physiques



C'est une excellente solution, il faudrait aller encore plus loin



Je ne sais pas



● Dirigeants

● Jeunes 18-25 ans

Parole de jeune

“ Nous sommes déjà hyper connectés mais cela va encore s'accélérer. Par « connecté », j'entends les Hommes connectés aux objets et non entre eux. Je ne suis pas trop pour, j'ai peur qu'on oublie un peu les relations entre nous. Mais il faut être réaliste, cela simplifie pas mal de choses. ”

Marion Blanchaud, 20 ans, étudiante en formation continue

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

La forme de gouvernance

1.3



Société et gouvernance

Vers une démocratie plus participative ?

Depuis plusieurs années, une défiance s'est installée vis-à-vis de la démocratie représentative, qui s'appuie sur un personnel politique élu. Un appel au changement prend forme et pourrait s'affirmer davantage, à terme, avec les jeunes générations.

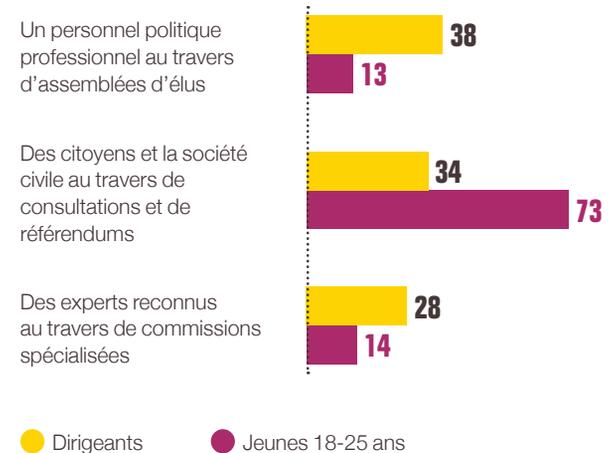
Le recours à des élus ou à des experts reste très plébiscité chez les dirigeants, mais cette forme de continuité ne rencontre pas le même écho chez les jeunes de 18-25 ans. L'action politique semble de plus en plus vaine aux yeux de la jeunesse française qui, en réaction, se désintéresse de la vie démocratique et des élections de représentants.

Du côté des dirigeants, 38 % estiment que les décisions doivent principalement revenir aux politiques et 28 % à des experts, contre respectivement 13 % et 14 % des jeunes de 18-25 ans. Ces jeunes aspirent à une démocratie plus directe et participative : 73 % d'entre eux estiment que la prise de décision doit principalement s'appuyer sur les citoyens et la société civile au travers de consultations et de référendums. Pour eux, la société de demain devrait donc s'orienter vers plus de participation directe des individus pour agir sur les enjeux sociétaux prioritaires.

Cette remise en cause du poids des élus dans la décision relève davantage de l'âge que du statut. Par exemple, plus l'âge des dirigeants diminue, moins ils sont attachés à un système de démocratie représentative : les dirigeants de moins de 45 ans ne sont ainsi que 24 % à envisager les assemblées d'élus comme le principal canal des décisions politiques (vs 38 % de l'échantillon global).

• EN DÉMOCRATIE, EST-CE QUE LA PRISE DE DÉCISION DOIT PRINCIPALEMENT S'APPUYER SUR :

(En % du nombre de répondants)



Parole de dirigeant

“ L'idéal serait une gouvernance plus décentralisée et une administration qui s'efface au profit des initiatives de chacun. ”

Serge Berthenet, président, PermisB, services, 11 collaborateurs

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Pour répondre aux enjeux planétaires

Une gouvernance nécessaire à différentes échelles

Outre les acteurs à considérer pour prendre des décisions, il s'agit de regarder le niveau de gouvernance approprié pour faire face à des phénomènes planétaires. De plus en plus, des négociations telles que les COP, pour les questions climatiques, se déroulent au niveau international. Il semble que ce niveau restera globalement le plus légitime à l'avenir aux yeux des chefs d'entreprise et des 18-25 ans.

Toutefois, les jeunes sont beaucoup plus partagés que les dirigeants. Tandis que 56 % des dirigeants entrevoient la résolution des grands problèmes de notre société à l'échelle internationale, seuls 42 % des jeunes abondent dans le même sens. Ils laissent ainsi une place plus importante aux échelons national (35 %) et local (23 %). Plus qu'une forme d'indécision, cette distribution des réponses peut laisser penser qu'une complémentarité entre les différents échelons représenterait la meilleure approche.

L'écart entre jeunes et dirigeants sur l'importance de l'échelle nationale peut toutefois intriguer (35 % contre 17 % pour les dirigeants). Serait-ce une forme de volonté de retour de l'État-Nation après le développement important d'institutions supranationales telles que l'Union Européenne dont le poids dans les décisions locales et nationales demeure prégnant ?

L'échelle locale reçoit une bonne appréciation de la part d'un quart des jeunes et des dirigeants. Notons que plus l'âge des dirigeants diminue, plus ils plébiscitent cette échelle. En effet, 33 % des dirigeants de moins de 45 ans y sont favorables. Cela reflète probablement le sentiment que l'adaptation des enjeux aux spécificités locales est une démarche plus pérenne et pertinente que des solutions uniquement pensées par des instances à plus grande échelle.

• AUJOURD'HUI, DES ENJEUX SOCIÉTAUX TOUCHENT UNE GRANDE PARTIE DE L'HUMANITÉ (DÉRÈGLEMENT CLIMATIQUE, CRISE SANITAIRE, SÉCURITÉ ALIMENTAIRE...). CONSIDÉREZ-VOUS QUE LA RÉPONSE À CES ENJEUX SE SITUE PLUTÔT :

(En % du nombre de répondants)

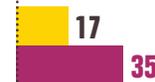
À une échelle locale :

Ce sont les initiatives pilotées au niveau local qui ont le plus d'impacts et sont les plus adaptées aux spécificités d'un territoire donné (local, régional)



À une échelle nationale :

Les États-Nations doivent conserver toutes leurs prérogatives pour allouer les ressources et gérer les priorités au niveau d'un pays



À une échelle supranationale :

De nouvelles formes d'autorités supranationales doivent émerger pour coordonner les efforts au niveau national



● Dirigeants

● Jeunes 18-25 ans

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

La dynamique sociale

1.4



La dynamique sociale

La méritocratie l'emporte chez les dirigeants, un peu moins chez les jeunes

La capacité des individus à vivre ensemble repose en large partie sur les notions de mérite, de solidarité et de juste équilibre dans le partage des richesses.

Sur ce point, la situation et les expériences de chacun semblent avoir une influence notable. Les dirigeants de PME-ETI sont acteurs du bon fonctionnement et développement de leur entreprise. Très sollicités, ils sont attentifs à la juste rétribution des efforts, aussi bien pour eux-mêmes que pour leurs collaborateurs. Il n'est donc pas surprenant que 86 % d'entre eux affirment leur attachement aux valeurs méritocratiques, plutôt qu'à une société faisant la part belle à la redistribution des richesses selon les besoins.

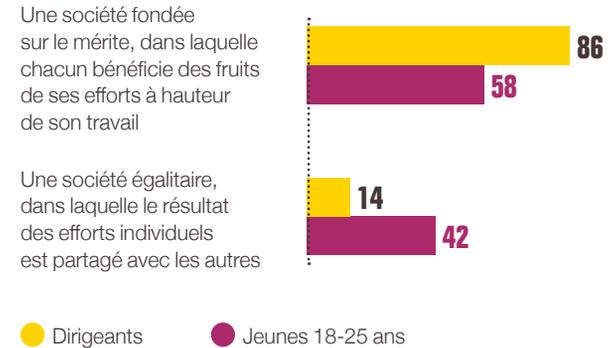
Les jeunes sont moins unanimes à ce sujet. Ainsi, 42 % des jeunes sont favorables à une société égalitaire et 58 % d'entre eux sont attachés au mérite. En affinant nos résultats, on perçoit que le niveau de diplôme influence leurs aspirations. 68 % des jeunes de profil Bac+5, qu'ils soient étudiants ou déjà actifs, privilégient les valeurs méritocratiques, soit 10 points de plus que les moins diplômés (55 % pour les profils inférieurs ou égaux au Bac et Bac+2 à Bac+4).

L'accent placé sur le mérite pour les profils Bac+5 peut s'expliquer. Selon la sociologue Monique Dagnaud⁽¹⁾, cette catégorie de jeunes pourrait s'insérer plus facilement sur le marché du travail, grâce à ses diplômes et aux réseaux qu'elle peut tisser au cours de sa scolarité. Les succès de cette population peuvent alors l'inciter à jauger favorablement ses mérites personnels.

⁽¹⁾ *Le diplôme détermine le destin des jeunes, et engendre de multiples clivages sociaux*, Jean-Laurent Cassely, journaliste et Monique Dagnaud, sociologue et Directrice de Recherches au CNRS, janvier 2021.

• PARMI LES DEUX PROPOSITIONS DE SOCIÉTÉ SUIVANTES, POUR LAQUELLE SERIEZ-VOUS LE PLUS FAVORABLE ?

(En % du nombre de répondants)



À RETENIR

Chiffres clés

Qu'évoque chez vous une société garantissant l'égalité même si des atteintes à la liberté individuelle peuvent se créer ?

42 % des dirigeants sont contre l'intensification des efforts dans cette direction, 35 % sont satisfaits de la situation actuelle et 23 % veulent que cette idée se répande davantage.

Les jeunes en revanche, sont plus favorables à cette orientation que les chefs d'entreprises. Seuls 28 % sont contre, 40 % estiment que ce qui se passe aujourd'hui est satisfaisant et 33 % veulent que cette tendance s'accélère.

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Pour évaluer l'importance relative accordée au mérite individuel dans la société, les écarts de revenus tolérés s'avèrent être de précieux indicateurs.

La juste récompense des efforts et des talents individuels peut justifier certaines disparités importantes de revenus, mais jusqu'à quel point fait-elle sens ?

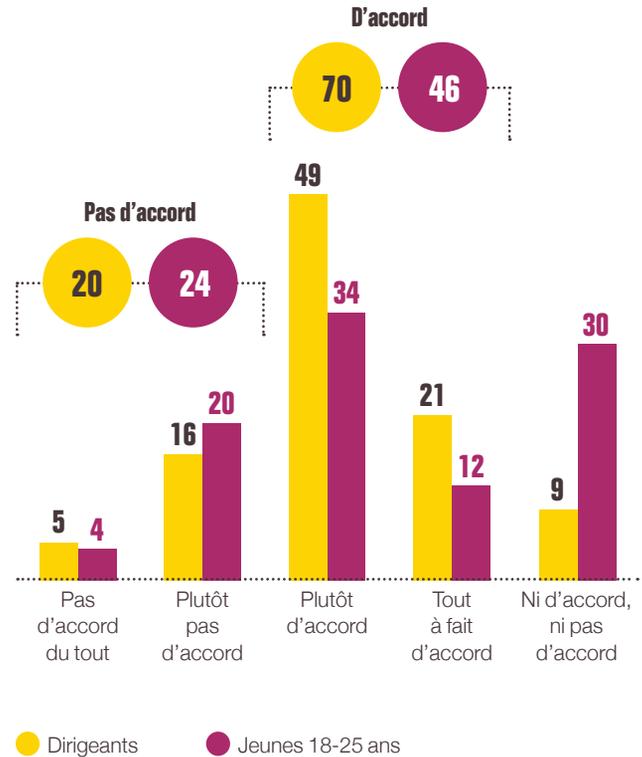
Sur ce sujet, les dirigeants, très attachés à l'idéal méritocratique, restent cohérents. Sept chefs d'entreprise sur dix estiment que de grandes différences de revenus sont acceptables pour récompenser les efforts fournis. Ainsi, la société du mérite devrait rester une constante à l'avenir selon eux. Cela confirme la trajectoire analysée précédemment entre mérite et égalité dans une projection de la dynamique sociale.

Les jeunes de 18-25 ans, eux, maintiennent une certaine ambivalence. Ils sont 46 % à accepter de grandes différences de revenus, ce pourcentage chutant à 32 % pour les étudiants. Mais près d'un jeune sur trois ne s'exprime pas. Autrement dit, aucune position de principe ne s'affirme aussi clairement chez les jeunes que chez les dirigeants.

Si cette question des différences de revenus n'est pas tranchée chez les jeunes, d'autres travaux indiquent qu'ils sont particulièrement sensibles aux injustices sociales⁽¹⁾. De quoi penser que des écarts de revenus importants peuvent être acceptables tant qu'ils ne viennent pas creuser les inégalités.

- **QUELLE EST VOTRE OPINION CONCERNANT L'AFFIRMATION SUIVANTE : « DE GRANDES DIFFÉRENCES DE REVENUS ENTRE LES GENS SONT ACCEPTABLES POUR RÉCOMPENSER LES EFFORTS ET LES TALENTS INDIVIDUELS »**

(En % du nombre de répondants)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

⁽¹⁾ Enquête sur la jeunesse française de **Frédéric Dabi**.

Capacité d'agir pour une société meilleure

Une croyance partagée

Au-delà des divergences et convergences que l'on peut noter entre dirigeants de PME-ETI et jeunes de 18-25 ans sur nos quatre thématiques, il importe d'indiquer une croyance commune dans la possibilité d'agir pour une société meilleure. Ils sont respectivement 98 % et 96 % à en être convaincus. Il s'agit de la première condition pour œuvrer dans ce sens.

Vouloir agir, c'est une chose, être prêt à faire des efforts et à s'engager, en est une autre. Sur ce point, 83 % des dirigeants sont prêts à consentir un niveau d'effort significatif (note de sept ou plus sur dix). Une très forte homogénéité se dessine de nouveau, puisque l'âge, le genre ou le statut ne jouent aucun rôle.

Un niveau d'effort similaire est envisageable pour 72 % des jeunes. Ce résultat est peut-être plus surprenant lorsqu'on se remémore une donnée analysée, dès les premières pages de cette étude : 47 % des jeunes de 18-25 ans sont empreints de morosité lorsqu'ils se projettent dans l'avenir. Notons qu'il existe une forte corrélation entre la primauté accordée à la détermination et à l'optimisme au moment d'envisager le futur, et l'effort consenti pour atteindre son idéal de société.

En effet, lorsqu'ils voient l'avenir avec optimisme ou détermination, les jeunes de 18-25 ans ont une plus forte propension à consentir à un niveau d'engagement de sept ou plus.

Mais, au global, on observe que malgré une forme diffuse de pessimisme et d'accablement, les jeunes restent volontaires et engagés pour participer à la construction de leur idéal de société.

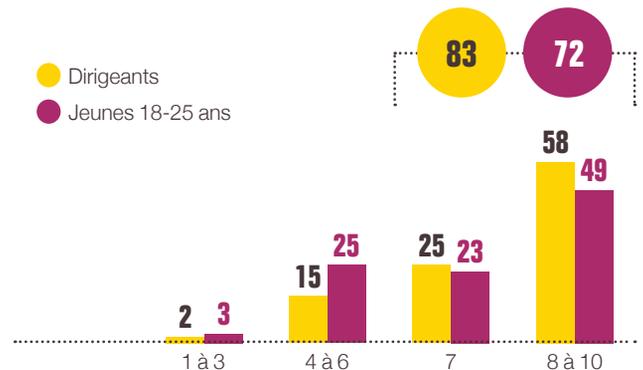
• PENSEZ-VOUS QU'IL SOIT POSSIBLE D'AGIR POUR UNE SOCIÉTÉ MEILLEURE ?

(En % du nombre de répondants)



• POUR ATTEINDRE VOTRE IDÉAL DE SOCIÉTÉ, QUEL EST LE NIVEAU D'EFFORT ET D'ENGAGEMENT QUE VOUS SERIEZ PRÊTE(S) À CONSENTIR SUR UNE ÉCHELLE DE 1 À 10 ?

(En % du nombre de répondants - 1 étant un niveau d'effort très faible et 10 un niveau d'effort très élevé)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Différents acteurs sont susceptibles de se saisir des grands enjeux de notre siècle et de construire la voie vers une amélioration de la société. Interrogés sur les parties prenantes pouvant avoir le plus grand impact sur les bouleversements sociétaux à venir, les dirigeants et les jeunes optent peu ou prou pour les mêmes choix. Les citoyens et les pouvoirs publics sont les deux acteurs les plus sollicités à la fois par les jeunes et les dirigeants.

Il n'est également pas très surprenant de remarquer qu'un dirigeant sur deux a cité les entreprises. Plus étonnant : plus d'un tiers des jeunes a également cité les entreprises, soit 23 points de plus que les ONG. 19 % d'entre eux, quel que soit leur statut (encore en études ou actifs) et leur niveau de diplôme, estiment que les entreprises sont les entités les plus à même d'influencer positivement la société, à tout juste deux points des dirigeants.

Cette convergence d'opinions sur la capacité des entreprises à contribuer à une société meilleure est encourageante. En effet, cela peut ouvrir des pistes d'engagement commun entre dirigeants et jeunes collaborateurs sur des aspirations partagées. Mais cela requiert, notamment pour les dirigeants, de mieux comprendre le rapport au travail de cette nouvelle génération qu'ils commencent à voir arriver dans leurs entreprises.

Parole de dirigeant

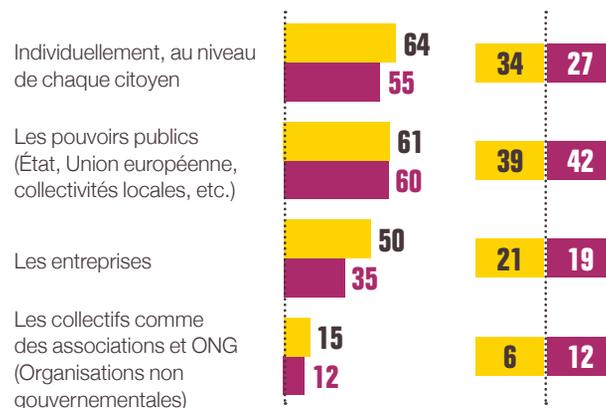
“ Il y a un lien entre utopie et dirigeant de PME et ETI. Mon entreprise au lancement avait une vision, un monde zéro déchet, perçue comme utopique. [...] L'utopie doit guider la vision, cependant une PME utopique ne peut pas survivre très longtemps. On ne demande pas au dirigeant de vivre l'utopie. ”

Christophe Deboffe, président, Neo-Eco, ingénierie, études techniques, 45 collaborateurs

• QUELLES SONT LES CATÉGORIES D'ACTEURS QUI PEUVENT AVOIR LE PLUS D'IMPACT POUR UNE SOCIÉTÉ MEILLEURE ?

(En % de répondants ayant dit oui à la question « Pensez-vous qu'il soit possible d'agir pour une société meilleure ? » - deux réponses possibles donc totaux > 100 %)

Focus sur les acteurs désignés en première position



● Dirigeants ● Jeunes 18-25 ans

Parole de dirigeant

“ Mettre les compétences de chacun en commun pour une cause est quelque chose que l'on voit de plus en plus. C'est utile car cela permet d'avoir un projet qui tient la route. ”

Stéphane Barré, président, R2S Groupe, commerce, entre 50 et 99 collaborateurs

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 043 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 480 réponses exploitées.

Paroles de dirigeants qui agissent à leur échelle

“ L'objectif principal de mon entreprise est de casser les codes du management, trouver des manières créatives et originales de le faire. Ma société se définit par des valeurs communes, fortes et claires et des gens qui y adhèrent. Notre communauté pourrait impacter la Société avec un grand S : avoir un effet tâche d'huile et permettre d'accélérer le changement. D'autant plus que dans les PME on est agile, on peut faire bouger les choses contrairement aux grands groupes. Les PME peuvent accélérer les changements au sein de la société également. ”

Clément Félius, cofondateur, Hôtels Korner, hôtellerie, entre 10 et 49 collaborateurs

“ Le dirigeant n'a pas de rôle à jouer pour la Société au sens général, mais pour l'entreprise oui. Il crée des chances et peut insuffler une culture de l'apprentissage. Montrer l'exemple aux jeunes qui raisonnent par image. Il faut leur donner une bonne image de l'entreprise pour susciter la vocation chez eux. ”

Aurélien Canonne, président, SENERGY'T, construction, entre 10 et 49 collaborateurs

“ L'entreprise apporte de la nouveauté, de la modernité. Les TPE-PME ont cette capacité à apporter des idées neuves pour inventer le futur. Le dirigeant de TPE-PME a un rôle à jouer dans la société de demain, notamment auprès de la jeunesse. Le dirigeant a une voix à faire entendre sur nos savoir-faire, par exemple. Il permet une évolution des métiers et du devenir que nous allons tracer. ”

Christian Marquis, président, Combles d'en France, construction, entre 10 et 49 collaborateurs

“ Il est important d'avoir des rêves et d'aller assez loin tout en s'appuyant sur la science et les savoir-faire des uns et des autres. J'interagis avec un écosystème de PME que je vais contacter pour leur savoir-faire. Je suis très engagé dans l'économie sociale et solidaire. Ma vision : un monde sans déchet. Ma mission : redonner vie à des matières usagées. C'est dû à ma curiosité et au besoin de faire quelque chose qui ait du sens. Le rôle de mon entreprise pour la société de demain est de sauver la nature de millions de déchets. Les PME qui sont plus agiles peuvent tester plus rapidement des choses. Il y a un côté pragmatique que les grands groupes, avec l'industrialisation de leur process, ne peuvent plus avoir. ”

Christophe Deboffe, président, Neo-Eco, ingénierie, études techniques, 45 collaborateurs

02.

LE TRAVAIL...

...

**LIEU DE RENCONTRES
ET D' ACTIONS
COMMUNES
DES JEUNES
ET DES DIRIGEANTS**

Le monde de l'entreprise

Un espace indiqué pour agir sur la société

Perçues par leurs détracteurs comme sources d'externalités négatives, les entreprises sont aussi sollicitées en tant que grandes pourvoyeuses de solutions. Diriger une entreprise, c'est pérenniser un collectif et un outil de production, mais c'est aussi mobiliser des ressources pour influencer son environnement direct et œuvrer pour ses convictions sociétales. Selon notre enquête, 68 % des dirigeants de PME-ETI utilisent ainsi leur entreprise en vue d'agir sur la société (cela passe à 80 % pour les « dirigeants engagés », voir le zoom page 46). Leurs motivations peuvent être diverses : création d'emplois, renforcement du dynamisme de leur territoire, objectifs environnementaux, etc. À leur échelle, ils s'appliquent à combiner les intérêts économiques de leur entreprise avec d'autres visées. Certains subordonnent même leurs objectifs de croissance à leurs convictions sociétales. Une situation financière saine et un engagement sans faille des collaborateurs sont alors nécessaires au déploiement de ces projets vertueux.

Dans une précédente étude de **Bpifrance Le Lab**⁽¹⁾, nous avons déjà souligné l'importance de la communication des dirigeants sur leur vision du futur de l'entreprise ainsi que sur les valeurs qu'ils souhaitent instiller au sein de leurs équipes. Pour tirer le meilleur d'un collectif, rien de tel que d'exposer un cap à suivre et de préciser les modalités à respecter chemin faisant. Cette communication permet d'attirer des profils à même de créer une communauté à l'échelle de l'entreprise, partageant ambitions et sensibilités.

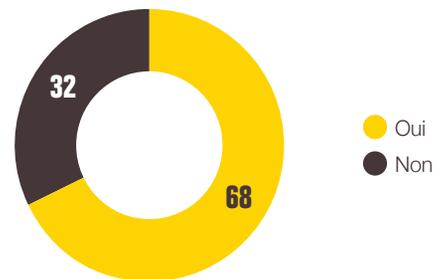
Les dirigeants de PME-ETI peuvent-ils compter sur la nouvelle génération pour construire l'avenir qu'ils jugent désirable ?

Les 18-25 ans sont souvent présentés comme difficiles à comprendre, volatiles dans leur rapport au travail, enclins à mettre l'engagement au cœur de leur carrière. Nous avons donc questionné le rapport des jeunes au travail ainsi que leurs attentes pour comprendre comment les attirer et les mobiliser dans un projet qui n'a pas seulement une dimension économique (salaire vs temps de vie).

⁽¹⁾ **Bpifrance Le Lab**, *Sens et liberté : revenir aux fondamentaux du management*, juin 2020.

• EN TANT QUE DIRIGEANT, UTILISEZ-VOUS LES MOYENS DE VOTRE ENTREPRISE (RESSOURCES FINANCIÈRES, RÉSEAUX, SAVOIR-FAIRE...) POUR AGIR SUR LA SOCIÉTÉ ?

(En % du nombre de répondants)



À RETENIR

Information clé

Les dirigeants engagés pour une société idéale sont statistiquement plus nombreux à déclarer utiliser les moyens de leur entreprise pour agir.



Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.

Paroles de jeunes et de dirigeants

Quel rôle et place de l'entreprise dans la société ?

Des entreprises au service du territoire et de la population

“ Il faudrait remettre en question la place et l'implication des locaux des entreprises (lieux de travail) vis-à-vis du voisinage et leur entourage. J'imagine l'implication des entreprises dans les tiers lieux et organisations collaboratives. Les entreprises pourraient les créer elles-mêmes. Ils ne seraient pas seulement de type fablab mais plutôt pour discuter sur des sujets communs, regrouper les personnes pour discuter ensemble une problématique et faire de l'intelligence collective. Un aspect plus tourné sur la cause humaine. ”

Roséane Hoyek, 23 ans, étudiante en alternance

L'entreprise, catalyseur de liens sociaux

“ Une entreprise, telle que je la vois, c'est une entité qui fait partie de notre société et qui est fédératrice. Elle crée des liens sociaux, permet de faire corps au sein de la société. Comme faire partie d'une famille. Après, il faut que la personne se sente bien dans son entreprise pour que cela marche. ”

Léa Zaoui, 23 ans, étudiante en formation continue

Proximité des lieux de travail et des lieux de vie

“ On irait vers un rapprochement des lieux de collaboration et des lieux de vie. Afin de réduire les gaspillages de temps, on privilégierait l'économie circulaire et le circuit court. Il n'y aurait plus de mégalofoles, mais des zones qui s'autosuffiraient. Et tout le monde aurait son travail à proximité pour qu'il y ait des relations humaines. ”

Dirigeant anonyme, industrie, 10 à 49 collaborateurs

Des entreprises inscrites dans un monde en transition écologique

“ Aujourd'hui la consommation est exacerbée : j'imagine des modes radicalement différents. Cela aura un impact direct sur les entreprises et leurs méthodes de production. Des entreprises devront adopter un autre modèle économique, d'autres vont même disparaître. ”

Sébastien Follet, directeur général, Terra, bureau d'étude dans l'économie circulaire, 45 collaborateurs

Des entreprises et des étudiants plus connectés entre eux

“ L'implication des étudiants dans la société et la place de l'école doivent être réinventées, notamment le lien entre entreprises et étudiants. Aujourd'hui, il y a de beaux projets sur lesquels se penchent des étudiants, individuellement ou en groupe, et qui ne dépassent pas les murs de l'école. C'est dommage que cela ne puisse pas profiter aux entreprises. ”

Roséane Hoyek, 23 ans, étudiante en alternance

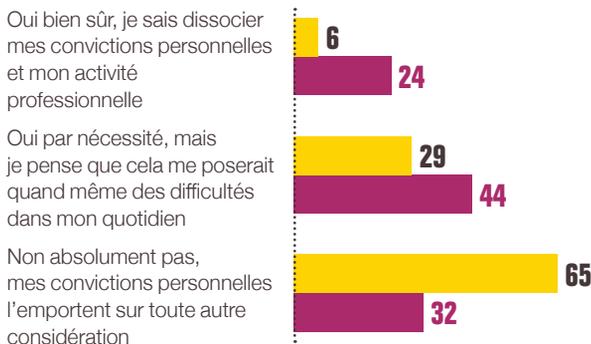
Rôle et sens du travail

Des attentes différentes chez les jeunes et les dirigeants

Ces deux populations expriment des opinions hétérogènes concernant la valeur travail et les compromis qu'elles seraient prêtes à faire dans l'exercice de celui-ci. Si le travail représente une source d'épanouissement personnel pour sept dirigeants sur dix, les jeunes en ont une approche plus utilitaire. 61 % d'entre eux considèrent d'abord le travail comme une condition d'intégration à la société ou un moyen d'atteindre l'autonomie financière. Cette vision divergente du travail semble aller de pair avec l'intransigeance des dirigeants sur l'ajustement de leur activité avec leurs convictions personnelles. Ils sont 65 % à déclarer qu'ils ne pourraient absolument pas travailler pour une entreprise dont l'activité irait à l'encontre d'une cause qui leur tient à cœur. Soit deux fois plus, en proportion, que les jeunes.

• POURRIEZ-VOUS TRAVAILLER POUR UNE ENTREPRISE DONT L'ACTIVITÉ VA À L'ENCONTRE D'UNE CAUSE QUI VOUS TIENT À CŒUR, SI CETTE ENTREPRISE VOUS GARANTISSAIT TOUT DE MÊME UNE AISANCE FINANCIÈRE ET UNE RÉUSSITE SOCIALE ? ⁽²⁾

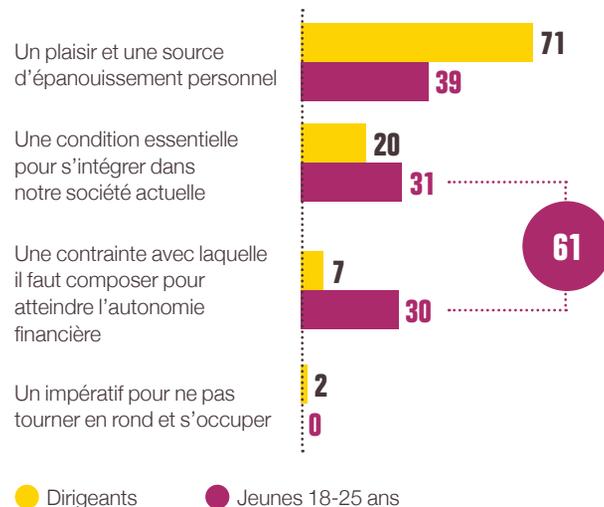
(En % du nombre de répondants)



● Dirigeants ● Jeunes 18-25 ans

• TRAVAILLER, POUR VOUS, C'EST D'ABORD ⁽¹⁾ :

(En % du nombre de répondants - une seule réponse possible)



À RETENIR

Chiffres clés

47 % des profils Bac+5 ⁽²⁾ et 48 % des CAP/BEP voient le travail comme une source d'épanouissement personnel.

⁽¹⁾ Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

⁽²⁾ Les profils Bac+5 regroupent les jeunes étudiants visant, au minimum, un Bac+5 et ceux qui sont sur le marché du travail avec un équivalent Bac+5 ou plus en poche.

Pourquoi une telle différence de considération et d'attentes envers le travail ?

Tout d'abord, ces deux populations ne sont ni au même stade de leur carrière, ni à la même étape de leur vie personnelle. Tandis que les uns baignent dans la vie professionnelle depuis une vingtaine d'années ou plus (rappelons que l'âge moyen des dirigeants de notre échantillon se situe au-delà de 45 ans), les autres sont encore en formation ou lancent à peine leur carrière. Le travail représente pour eux le marchepied vers leur autonomie d'adulte, un simple moyen pour prendre leur envol. Leurs convictions personnelles semblent alors plutôt relever du domaine privé et peuvent s'exprimer dans d'autres cadres (associations, groupes d'amis, loisirs...).

Ensuite, les conditions d'exercice de leur travail ne sont pas les mêmes. Un dirigeant de PME-ETI est généralement à la tête de son entreprise par choix. Il s'y épanouit car sa vision et ses convictions peuvent guider la trajectoire de son entreprise. Il doit, certes, assumer un cocktail de responsabilités, de stress et de charge de travail importante, mais il reste le capitaine du navire et voit directement l'effet des décisions qu'il prend. À l'inverse, une large majorité des jeunes de 18-25 ans ne jouissent pas du même rapport à l'entreprise.

Job étudiant, stage, alternance ou premier emploi : leur autonomie et périmètre d'action sont restreints. Le sens et l'impact de leur travail au sein de l'entreprise n'est peut-être même pas perçu. De plus, les marges de manœuvre dont ils disposent pour œuvrer dans le sens de leurs convictions personnelles sont assez limitées.

? Que retenir pour les dirigeants ?

Les jeunes de 18-25 ans, à une étape charnière de leur vie, sont plus enclins à mettre de côté certaines de leurs convictions personnelles pour intégrer le monde du travail et accéder à une certaine aisance financière. Cela ne signifie pas pour autant qu'entre deux postes similaires en matière de rémunération et de sécurité, ils ne privilégieront pas celui qui, de surcroît, leur permettra de défendre une cause qui leur est chère ou d'être plus cohérent avec leurs convictions personnelles. La reconnaissance financière de leurs efforts sera bien sûr un moteur pour l'engagement de ces jeunes au sein de l'entreprise. Parallèlement à cela, permettre à leurs convictions de s'exprimer au bénéfice de l'entreprise peut s'avérer bénéfique pour construire une relation durable.



68%
des DIRIGEANTS de PME-ETI
UTILISENT LEUR ENTREPRISE
EN VUE d'AGIR SUR la SOCIÉTÉ

61%
des JEUNES CONSIDÈRENT
d'ABORD le TRAVAIL
COMME UNE CONDITION
d'INTÉGRATION à la SOCIÉTÉ
OU UN MOYEN d'ATEINDRE
l'AUTONOMIE FINANCIÈRE

Trajectoire de carrière idéale pour les jeunes

Cassons les idées reçues !

On constate un grand écart entre les aspirations de carrière des jeunes et la représentation que s'en font les dirigeants de PME-ETI. Considérés par 39 % des dirigeants comme une génération de zappeurs, les jeunes semblent plutôt osciller entre désir d'entrepreneuriat pour les uns et engagement de long terme pour les autres. En effet, seuls 13 % des jeunes interrogés espèrent, avant tout, changer fréquemment de poste. Leurs souhaits se tournent en priorité vers la création de leur propre emploi pour rester libre et indépendant (37 % des réponses), suivie de près par l'envie de rejoindre une entreprise dans laquelle s'engager dans la durée (30 % des réponses). Sur ce point, notons que 40 % des jeunes de profil Bac+5, qu'ils soient encore étudiants ou déjà actifs, s'inscrivent dans cette dynamique.

Cassons également une autre idée reçue : les dirigeants ayant des enfants de cette tranche d'âge ne perçoivent pas mieux les attentes des 18-25 ans que les autres sur ce point. D'ailleurs, ils ne semblent pas non plus particulièrement clairvoyants quant aux autres aspects abordés dans cette étude. Nos résultats ne permettent pas d'affirmer que les jeunes voulant un engagement de long terme feront toute leur carrière dans la même entreprise. Ce désir initial sera vraisemblablement chahuté le long de leur parcours professionnel. Toutefois, les entreprises capables de relier les missions de leurs collaborateurs à des projets ayant du sens à leurs yeux et de leur offrir des opportunités d'évolution maximiseront leurs chances de conserver leurs jeunes recrues.

Parole de jeune

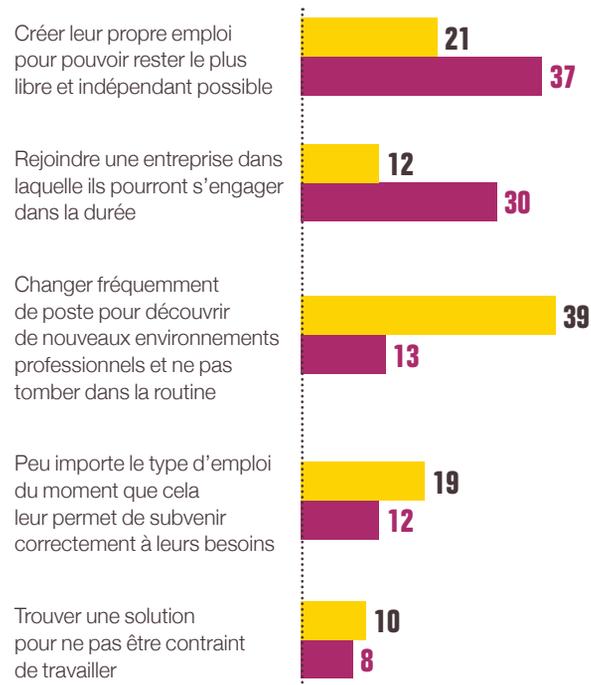
“ Les personnes plus âgées pensent que les jeunes veulent tout le temps bouger. En réalité, je pense qu'on aspire tous à avoir une situation stable. Mais si cela ne nous correspond pas (projet intéressant, aspirations, reconnaissance, etc.), on est amené à changer au bout de quelques années. ”

Samy Boumghar, 25 ans, étudiante en alternance

• **QUESTION POSÉE AUX DIRIGEANTS :**
SELON VOUS, À QUOI ASPIRENT LE PLUS LES JEUNES QUI VONT ARRIVER SUR LE MARCHÉ DU TRAVAIL DANS LES PROCHAINES ANNÉES ?

• **QUESTION POSÉE AUX JEUNES :**
QUELLE SERAIT VOTRE SITUATION IDÉALE AU TRAVAIL ?

(En % du nombre de répondants - une seule réponse possible)



● Ce que pensent les dirigeants des attentes des jeunes

● Réponses des jeunes 18-25 ans

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Paroles de jeunes et de dirigeants

Une évolution des profils et des attentes au travail

**Les nouvelles générations sont attirées par un projet,
plus que par la renommée d'une entreprise**

“ Demain, les gens appartiendront plus à un projet qu'à une entreprise. Il y a 20 ou 30 ans, on disait qu'on était content de travailler pour une entreprise en particulier, une grosse entreprise en général. Aujourd'hui cela change, les gens sont plus contents d'appartenir à un projet. Quel que soit le nom de l'entreprise, si le projet plaît, ils viennent. Et c'est pour ça qu'une fois le projet fini, ils vont vers un autre projet. Ils sont efficaces et ils rendent le projet viable de par leur appartenance à ce projet. ”

Stéphane Barré, président, R2S Groupe, commerce,
entre 50 et 99 collaborateurs

“ Je parle en mon nom et celui de mon entourage de mon âge. On voit le travail comme quelque chose d'épanouissant personnellement. Travailler, c'est s'investir dans un projet plus que de se poser dans un cadre et y rester toute sa vie. Il s'agit de se développer personnellement tout en s'impliquant dans un projet pour une entreprise. À partir du moment où on sent qu'on a tout donné, on recherche de nouvelles opportunités. ”

Samya Boumghar, 25 ans, étudiante en alternance

Le maintien des statuts de dirigeant et de salarié

“ Tout le monde n'est pas voué à créer son entreprise. Il faut quand même des gens qui y travaillent, sinon on serait tous auto entrepreneurs. ”

Floriane Duval, 24 ans, jeune salariée

“ Il y a eu énormément de nouveaux emplois et de nouvelles formes de travail ces 20 dernières années. Quand je lis que le salarié de demain sera propriétaire de son entreprise ou les nouvelles lois de l'économie collaborative, je pense à l'ubérisation de la société. Quelle place pour le salariat dans tout ça ? Il faut des chefs d'entreprise mais il faut aussi des salariés. En tout cas c'est comme ça que je vois la société. ”

Serge Berthenet, président, PermisB, services, 11 collaborateurs

Une nouvelle génération d'entrepreneurs

“ J'ai vu mes enfants s'orienter vers les startups : de nouveaux modes d'organisation qui m'étaient inconnus. Une génération spontanée d'activités économiques sur la base d'outils nouveaux, de collaboration, de mise en commun, avec un capital pouvant être plus réduit. C'est la vision que j'en ai : on se lance et on n'a pas peur de l'échec, on y va. C'est différent de ce que j'ai vécu. ”

Stéphane Andrieu, directeur général, TTA61,
travaux publics, entre 50 et 99 collaborateurs

Attirer les jeunes

Certains atouts perdurent, d'autres émergent

L'idée selon laquelle les jeunes cherchent avant tout du sens au travail, afin d'intégrer une entreprise leur permettant de s'engager pour une cause environnementale ou sociétale est assez répandue. Cette priorité ne concerne pourtant qu'une partie de la jeunesse française. Les entreprises peuvent ainsi mettre en avant d'autres atouts, plus classiques, pour attirer cette nouvelle génération de collaborateurs.

Une certaine convergence s'opère entre les préférences des jeunes et celles que les dirigeants leur prêtent. Les deux premiers atouts d'une entreprise mis en avant par les deux populations sont la convivialité et l'engagement pour relever des défis sociétaux et environnementaux. Toutefois, les deux modalités sont surestimées dans les hypothèses des dirigeants, en comparaison avec les aspirations véritables des jeunes qui ne varient pas, quel que soit leur niveau de diplôme.

Une forte croissance et le développement à l'international, des facteurs d'attractivité bien plus traditionnels, restent importants dans le choix d'une entreprise par les jeunes, bien plus que ce que les dirigeants estiment. 28 % des répondants n'ont même pas choisi la convivialité et l'engagement dans leurs deux réponses possibles.

Parole de jeune

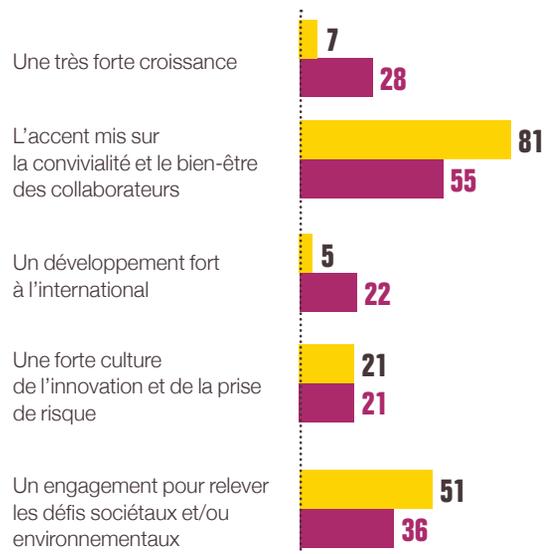
“ Je pense que la Covid-19 a permis d'interroger l'importance des liens sociaux et le fait que le lieu de l'entreprise permet de les fédérer. ”

Léa Zaoui, 23 ans, étudiante en formation continue

• **QUESTION POSÉE AUX DIRIGEANTS :**
SELON VOUS, LES ATOUTS QU'UNE ENTREPRISE (PAS FORCÉMENT LA VÔTRE) DOIT METTRE EN AVANT POUR ATTIRER LES JEUNES SONT, EN PRIORITÉ :

• **QUESTION POSÉE AUX JEUNES :**
QUELS ATOUTS VOUS ATTIRERAIENT, EN PRIORITÉ, DANS UNE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants - deux réponses possibles donc totaux > 100 %)



● Ce que pensent les dirigeants des attentes des jeunes

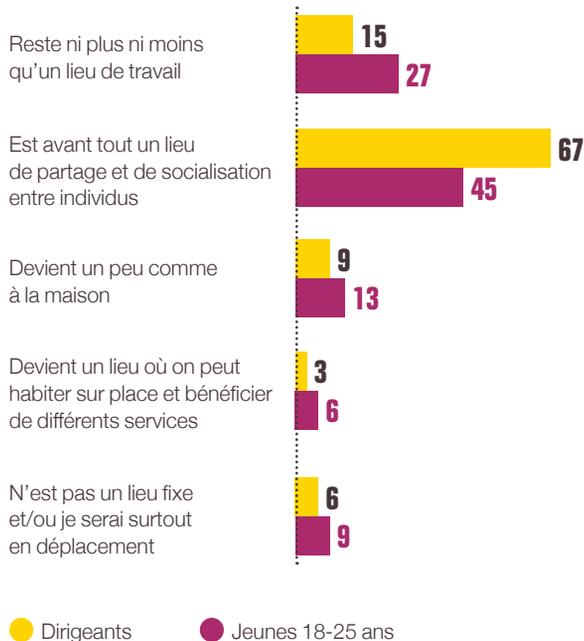
● Réponses des jeunes 18-25 ans

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Par ailleurs, jeunes et dirigeants s'accordent également sur le fait que leur lieu de travail doit avant tout être un lieu de partage et de socialisation entre individus. Les loisirs disponibles sur le lieu de travail ne sont pas plus déterminants que les relations ou les apprentissages sur place. On peut évoluer dans un lieu confortable avec une cuisine ou un potager par exemple, mais ce qui importe avant tout est d'avoir de bonnes conditions pour échanger, collaborer et créer des liens entre collaborateurs.

• **DANS L'IDÉAL, VOTRE LIEU DE TRAVAIL :**

(En % du nombre de répondants)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

La recrue idéale

Incompréhension entre jeunes et dirigeants

Si jeunes et dirigeants s'accordent en partie sur les leviers d'attractivité des entreprises, ces deux populations ont davantage de mal à trouver un terrain d'entente au moment de définir le profil d'une recrue idéale. La fiabilité ressort comme la première qualité recherchée chez une recrue, quel que soit le groupe interrogé. Mais la hiérarchisation des autres qualités diverge. Les dirigeants semblent exagérer la « génération zappeur » : si 9 % d'entre eux recherchent des collaborateurs pouvant s'inscrire dans la durée, 21 % des jeunes estiment que la fidélité participe à caractériser une recrue idéale (voir les résultats page suivante).

Par ailleurs, un dirigeant sur deux recherche, en priorité, des recrues entreprenantes et dynamiques (22 % privilégient un profil proactif et 30 % un profil créatif). Cette attente est trop peu perçue et anticipée chez les jeunes (respectivement 19 % et 16 %). Notons toutefois que pour les dirigeants de moins de 45 ans, la tendance n'est pas tout à fait la même. Ils ne sont plus que 38 % à rechercher ces deux types de profils (respectivement 18 % pour les proactifs et 20 % pour les créatifs). Par contre, ils sont 17 % à vouloir un collaborateur fidèle. De même, un certain malentendu demeure quant aux critères retenus pour estimer la valeur d'un candidat. À l'analyse des pures compétences techniques, les dirigeants préfèrent jauger leurs futurs collaborateurs en fonction de leur attitude générale et de leurs capacités d'interaction. 78 % des dirigeants estiment que le savoir-être pèse ainsi davantage que le savoir-faire dans le recrutement des jeunes. Seuls 42 % des jeunes en sont conscients, et plus le diplôme est élevé, moins on croit à l'importance du savoir-être. Notons que 36 % des jeunes n'ont pas d'avis tranché : terme inconnu ou véritable indécision ?

Parole de dirigeant

“ Il faut avoir un savoir-être énorme pour pouvoir faire du travail collaboratif, travailler de chez soi et s'auto organiser. ”

Dirigeant anonyme, industrie, 10 à 49 collaborateurs



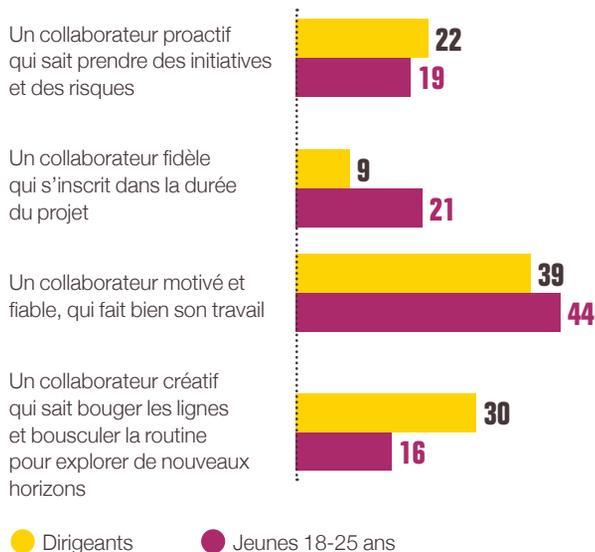
Que retenir pour les dirigeants ?

Les dirigeants gagneraient à communiquer davantage sur les caractéristiques de leur recrue idéale, et surtout auprès des jeunes qui connaissent mal le monde de l'entreprise. Cette communication leur permettrait également de préciser le projet de l'entreprise dans toutes ses dimensions et de maintenir les collaborateurs motivés et proactifs dans la durée.

QUESTION POSÉE AUX DIRIGEANTS : QUAND VOUS RECRUTEZ UN JEUNE, QUE RECHERCHÉZ-VOUS ?

QUESTION POSÉE AUX JEUNES : COMMENT DÉFINIRIEZ-VOUS LA RECRUE IDÉALE POUR UNE ENTREPRISE ?

(En % du nombre de répondants)

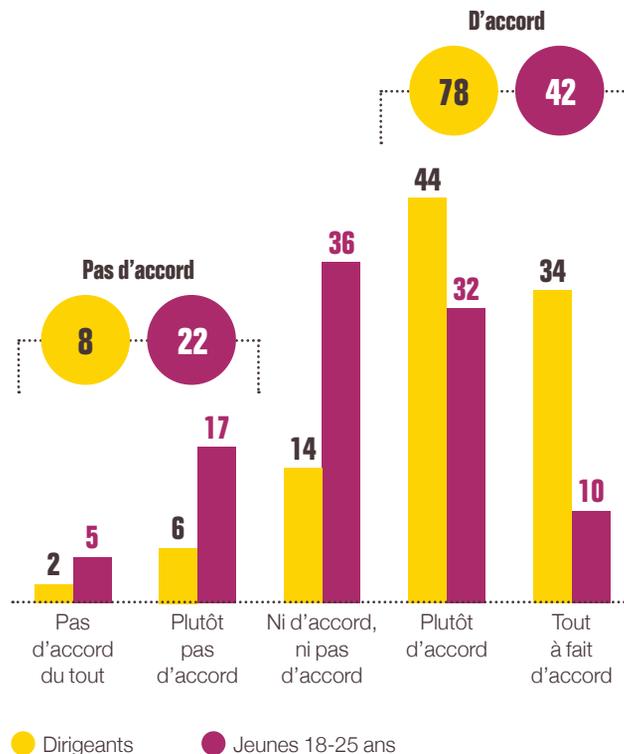


Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

- **QUEL EST VOTRE POSITIONNEMENT CONCERNANT L’AFFIRMATION SUIVANTE :**
POUR LES DIRIGEANTS : « DANS LE CADRE DE MES RECRUTEMENTS, J’ACCORDE PLUS D’IMPORTANCE AU SAVOIR-ÊTRE QU’AU SAVOIR-FAIRE DE MES FUTURS COLLABORATEURS »

POUR LES JEUNES : « LORSQUE JE POSTULE POUR UN EMPLOI, JE PENSE QUE MON SAVOIR-ÊTRE A PLUS D’IMPORTANCE QUE MON SAVOIR-FAIRE »

(En % du nombre de répondants)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

Fidéliser les jeunes

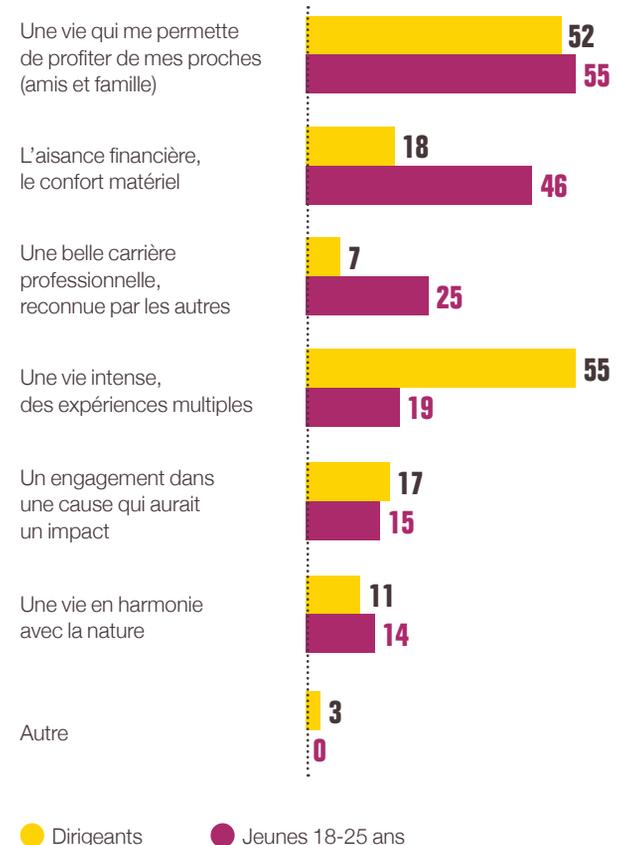
Un travail aux multiples facettes

Pour garder motivés et impliqués des collaborateurs dans la durée, il est aussi important de comprendre et d'adapter ses pratiques à leur définition de la réussite. Celle des jeunes est plutôt traditionnelle, et ce, quel que soit leur niveau de diplôme. Ils cherchent en priorité à profiter de leurs proches (à 55 %) et à jouir d'une certaine aisance financière (à 46 %). L'engagement dans une cause ayant un impact sur la société suscite bien moins d'engouement (15 %). Il faut toutefois lire ces résultats avec précaution. Ces réponses ne reflètent leurs priorités qu'à cet instant précis de leur vie. L'importance de ces objectifs pourra varier en fonction de l'évolution de leur parcours. Ainsi, pour les dirigeants déjà satisfaits de leur confort matériel et de leur carrière, l'essentiel est ailleurs et ceci quel que soit leur âge.

Même si l'engagement personnel dans une cause ne fait pas partie des premiers objectifs de vie des jeunes, il ne faut pas sous-estimer l'exigence qu'ils ont envers les entreprises dans ce domaine. Ils sont 63 % à estimer que les entreprises devraient privilégier des engagements sociaux et environnementaux à un strict développement économique. On atteint même 74 % en isolant les jeunes de profil Bac+5⁽¹⁾ (voir plus de détails sur ce profil page 47). Chez les dirigeants, la croissance et l'emploi demeurent des objectifs prioritaires, mais 41 % accordent malgré tout une importance primordiale à l'engagement sociétal des entreprises (voir le focus dédié à cette sous-catégorie de dirigeants page 46).

• POUR VOUS, QU'EST-CE QUI SYMBOLISERAIT LE MIEUX UNE VIE RÉUSSIE ?

(En % du nombre de répondants - deux réponses possibles donc totaux > 100 %)

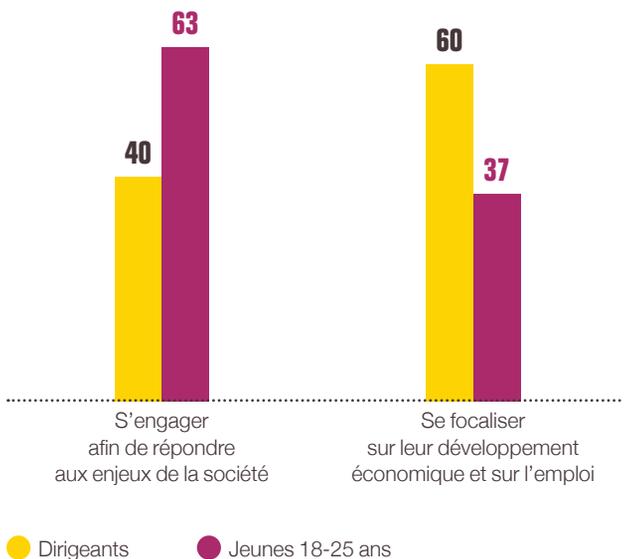


⁽¹⁾ Les profils Bac+5 regroupent les jeunes étudiants visant, au minimum, un Bac+5 et ceux qui sont sur le marché du travail avec un équivalent Bac+5 ou plus en poche.

Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées. **Dynata**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

• SELON VOUS, LES ENTREPRISES DOIVENT, EN PRIORITÉ :

(En % du nombre de répondants)



Sources : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 1 069 réponses exploitées.
Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 502 réponses exploitées.

? Que retenir pour les dirigeants ?

L'attraction, mais surtout la fidélisation, passeront d'abord par des leviers classiques, bien identifiés dans le domaine des ressources humaines : des engagements louables ne remplaceront jamais un bon salaire, ni un équilibre de vie minimum.

Paroles de jeunes/dirigeant

“ Concernant le rôle des entreprises, qu'elles soient publiques ou privées, la forme serait à revoir. Moins considérer les salariés comme un moyen de faire du profit, pour se reconnecter à l'humain derrière le salarié. ”

Marion Blanchaud, 20 ans, étudiante en formation continue

“ Je pense que tout le monde n'a pas la même vision de ce qu'est le travail, mais qu'on a tous, fondamentalement, besoin de faire quelque chose pour la société à notre échelle. Pour moi, il y a un besoin d'accomplissement et d'avoir sa place dans la société : être utile ! ”

Samyra Boumghar, 25 ans, étudiante en alternance

“ J'ai constitué des équipes au sein de mon entreprise. Une fois ces équipes constituées, elles sont allées chercher les valeurs qui leur semblaient identiques chez le client. Elles ont identifié leur « client idéal ». Partager les valeurs du travail ensemble et l'expression d'un futur souhaitable. Parce qu'on n'est pas seul. ”

Aurélien Canonne, président, SENERGY'T, construction, entre 10 et 49 collaborateurs

ZOOM SUR...

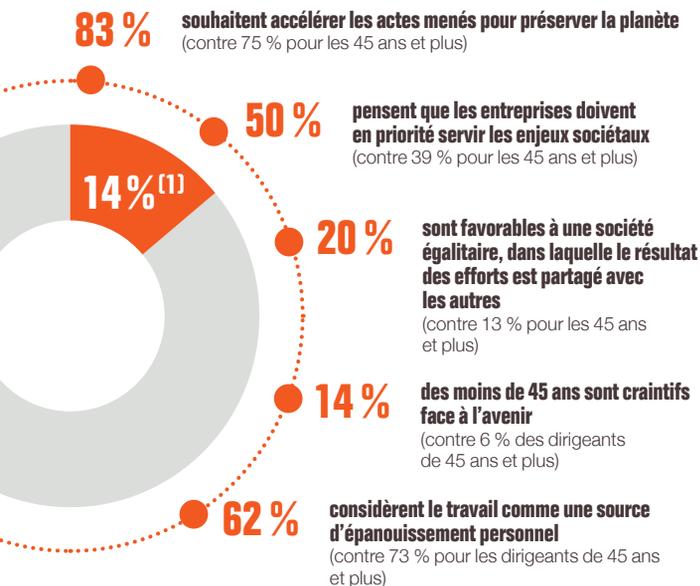
03.



- **Les dirigeants de moins de 45 ans**
- **Les dirigeants engagés**
- **Les jeunes profil Bac+5**
- **Les jeunes « citoyens du monde »**

Les dirigeants de moins de 45 ans

nourrissent des aspirations sociétales quelques fois différentes de leurs aînés



⁽¹⁾ 14 % des dirigeants ayant répondu ont moins de 45 ans.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 148 réponses exploitées.

Les dirigeants de PME-ETI forment un bloc plutôt homogène concernant l'ensemble de leurs aspirations pour la société de demain. Les moins de 45 ans, qui représentent 14 % de la population des dirigeants interrogés, auraient une légère tendance à se détacher de leurs pairs pour ressembler davantage à la nouvelle génération d'adultes : les 18-25 ans.

Alors qu'une minorité des chefs d'entreprise sont craintifs face à l'avenir, les dirigeants de moins de 45 ans le sont un peu plus : 14 % contre 6 % des dirigeants de 45 ans et plus. Peut-être sont-ils plus inquiets pour l'avenir de leurs enfants (la majorité a des enfants âgés de moins de 10 ans).

Ils restent tout de même très engagés (15 % ont mis une note de 10 pour le degré d'effort et d'engagement consenti pour atteindre leur idéal de société, contre 9 % pour les 45 ans et plus). À ce titre, ils sont plus nombreux que le reste de leurs pairs à estimer que les entreprises doivent, avant même de penser au développement de leur business et de l'emploi, s'engager pour répondre à des enjeux sociaux et environnementaux (50 % contre 39 % pour les autres dirigeants).

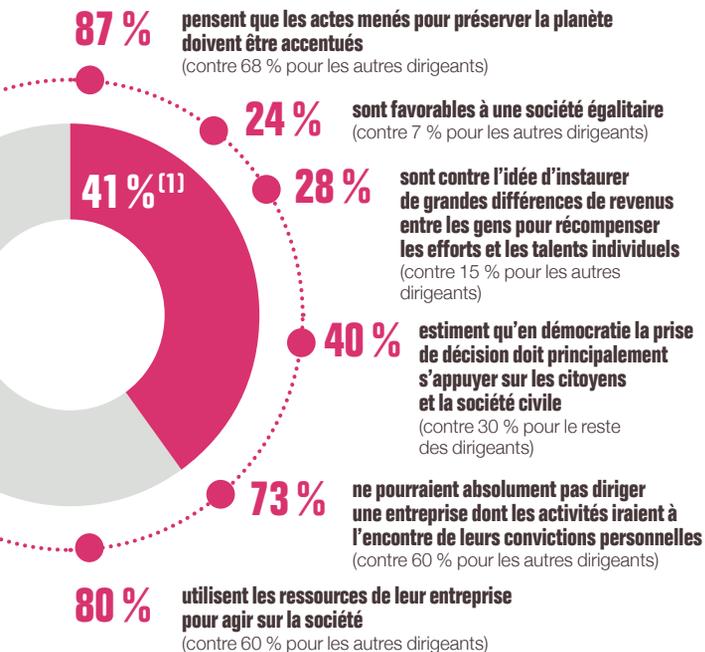
Par ailleurs, ils sont moins nombreux à considérer le travail comme une source d'épanouissement personnel (62 % des moins de 45 ans contre 73 % pour le reste des dirigeants). À cela, une piste d'explication possible. Leur activité est certainement plus génératrice de stress que chez leurs aînés : stabilité de l'activité, conciliation du rôle de chef d'entreprise avec celui de père ou mère de jeunes enfants⁽²⁾.

Enfin, pour la grande majorité des chefs d'entreprise, une société doit être fondée sur le mérite. Mais on remarquera que les dirigeants de moins de 45 ans réclament un peu plus d'égalité entre les individus.

⁽²⁾ **Bpifrance Le Lab**, *Chef.fes d'entreprise, chef.fes de famille, les dirigeants.e.s de PME-ETI à la croisée de leurs responsabilités familiales et entrepreneuriales*, novembre 2021.

Les dirigeants engagés

intègrent leurs convictions sociétales et environnementales dans la feuille de route de leur entreprise



⁽¹⁾ Les « dirigeants engagés » sont ceux ayant répondu que l'entreprise devait en priorité s'engager à répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux, avant même de développer son business et l'emploi. Ils sont 41 % à donner la priorité aux enjeux sociétaux et environnementaux.

Source : **Bpifrance Le Lab**, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des dirigeants de PME-ETI*, mai 2021, 433 réponses exploitées.

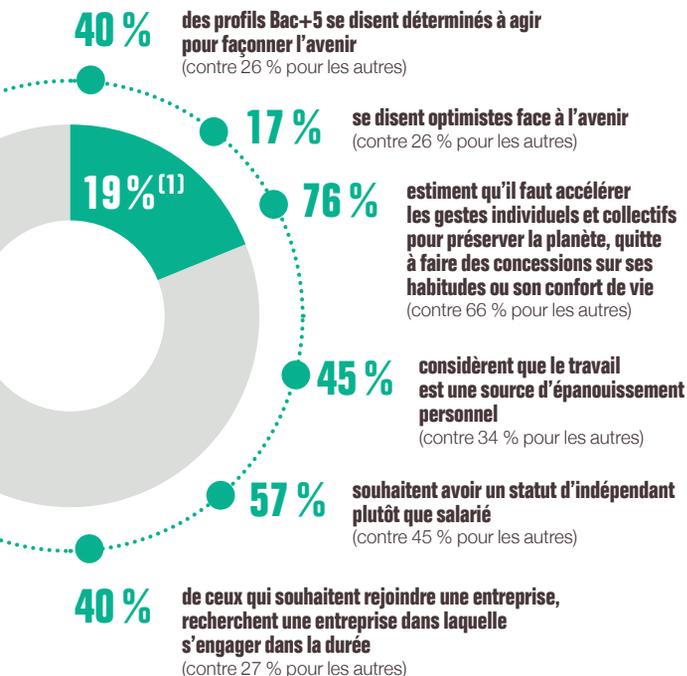
Nous avons vu plus tôt que 59 % des dirigeants estiment que l'entreprise doit se focaliser sur le développement de l'économie et de l'emploi avant de répondre aux enjeux sociétaux et environnementaux. Il nous a paru intéressant d'observer de plus près le comportement et les convictions des 41 % qui inversent cet ordre de priorités, ici appelés « les dirigeants engagés ».

Tout d'abord concernant le travail, nous observons des divergences, peu étonnantes, avec le reste de leurs pairs. Pour commencer, ils sont huit sur dix à utiliser les ressources de leur entreprise pour agir sur la société (contre six sur dix pour les autres). Aussi, ils sont 87 % à penser que les actes menés pour préserver la planète, que ce soit à titre individuel ou collectif, doivent être accentués (soit 19 points de plus que les autres dirigeants). Évidemment, ils sont également plus nombreux à déclarer qu'ils ne pourraient absolument pas diriger une entreprise dont les activités iraient à l'encontre de leurs convictions personnelles. Leur niveau d'engagement est donc très élevé.

On remarque également qu'ils sont plus favorables à ce que l'individu ait un rôle et une place importante dans la société. Ainsi, ils sont plus nombreux à vouloir qu'en démocratie, les décisions soient prises par les citoyens *via* des référendums (40 % vs 30 %). Ils sont également plus favorables à une société égalitaire (24 % vs 7 %). Ceci est conforté par le fait qu'ils sont près de deux fois moins nombreux à accepter une grande différence de revenus.

Les jeunes profil Bac+5

Un état d'esprit et des attentes plus proches de ceux des dirigeants ?



(1) 19 % des répondants de 18-25 ans sont de profil Bac+5.

Source : Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 93 réponses exploitées.

Les jeunes de profil Bac+5 regroupent les étudiants visant, au minimum, un Bac+5 ou l'ayant déjà obtenu, ainsi que ceux qui sont sur le marché du travail avec un équivalent Bac+5 ou plus en poche.

Si nous faisons le focus sur eux, et que nous les comparons au reste de nos jeunes répondants, que se passe-t-il ?

Tout d'abord, nous constatons une chute de la proportion d'optimistes (-9 points). Il est à supposer qu'ils sont plus sensibilisés que les autres aux problématiques de notre société actuelle (tensions sur le marché du travail, urgence climatique, etc.). Ce moindre optimisme est compensé par une plus grande détermination à agir avec les moyens dont ils disposent (+14 points). Est-ce pour la cause environnementale ?

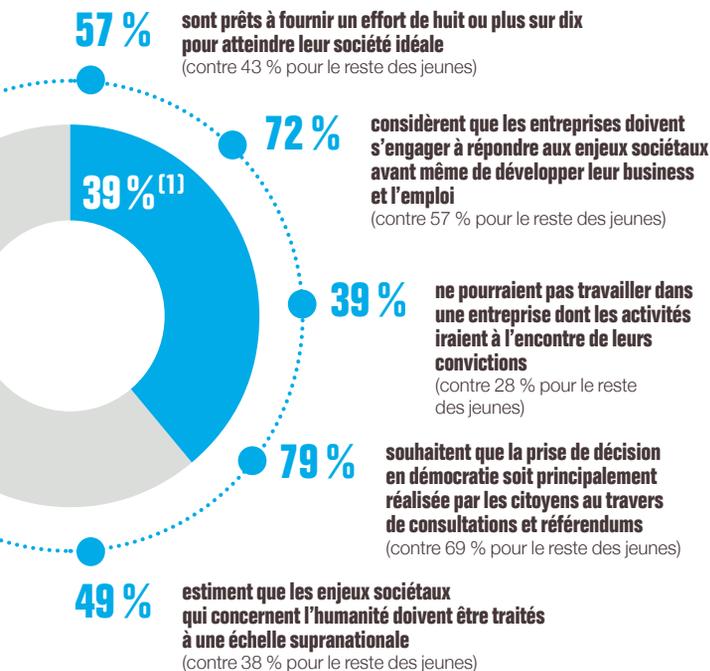
Quoi qu'il en soit, ils sont 76 % à vouloir accentuer les actes en faveur de l'environnement, et sont ainsi parfaitement alignés avec les dirigeants. Ils se rapprochent également des dirigeants en étant plus nombreux à vouloir que la technologie traite en priorité les enjeux climatiques, environnementaux et de biodiversité (68 % des profils Bac+5 vs 55 % pour le reste des jeunes).

Côté travail, on peut penser qu'ils estiment que leurs études leur ont donné les outils pour prétendre à une carrière qui soit à la hauteur de leurs espérances et de leurs ambitions. Ainsi, ils sont plus nombreux à considérer que le travail est, avant tout, un plaisir et une source d'épanouissement personnel (45 % vs 34 % pour les autres). Ils ont également une plus forte tendance à être en faveur de la méritocratie (68 % vs 58 %) et donc à espérer être récompensés pour l'investissement et les efforts déjà fournis, et ceux à venir.

Une recherche de liberté, l'impression qu'ils ne seront pas mieux servis que par eux-mêmes, ou encore l'effet des nombreuses filières qui encouragent l'entrepreneuriat : ils sont plus nombreux à ambitionner un statut d'indépendant (57 % vs 45 % pour les autres). Toutefois, pour ceux qui souhaitent rejoindre une entreprise, ils semblent plus enclins que la moyenne des jeunes à rechercher une carrière de long court dans la même entreprise (40 % vs 27 % pour les autres).

Les jeunes « citoyens du monde »

Le modèle de l'individu engagé ?



(1) 39 % des répondants de 18-25 ans sont des « citoyens du monde ».

Source : Dynata, enquête *Dessiner la société de demain : aspirations et convictions des 18-25 ans*, juin 2021, 195 réponses exploitées.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons questionné le sentiment d'appartenance géographique de notre échantillon⁽²⁾. Le comportement des « citoyens du monde » (39 % des répondants de 18-25 ans), qui considèrent « [qu']il n'y a plus vraiment de frontière et [que] l'avenir du monde est commun à tous » se démarque des autres.

Ceux-ci semblent, en effet, plus engagés sur les enjeux environnementaux et déterminés à agir pour leurs convictions. En cela, ils se rapprochent des dirigeants concernant le degré d'effort consenti pour atteindre leur société idéale : 57 % sont prêts à fournir un effort de huit ou plus sur dix (14 points de plus que le reste des jeunes). Exigeants avec eux-mêmes pour agir sur la société de demain, ils le sont également avec les entreprises. 72 % considèrent que les entreprises doivent s'engager pour répondre aux enjeux sociétaux avant même de développer leur business et l'emploi (contre 57 % du reste des jeunes interrogés). Et ils sont également plus nombreux à déclarer qu'ils ne pourraient pas travailler dans une entreprise dont les activités iraient à l'encontre de leurs convictions (11 points de plus que le reste des jeunes).

Leur engagement en tant qu'individu, s'accompagne d'une profonde envie que la société civile ait la main sur son destin : 79 % souhaitent que la prise de décision en démocratie soit principalement réalisée par les citoyens au travers de consultations et référendums (dix points de plus que le reste des jeunes interrogés). Et pour les problématiques qui concernent l'humanité entière, ils reconnaissent une meilleure gouvernance à une échelle supranationale (11 points de plus que le reste des jeunes interrogés).

Contrairement à ce qu'on aurait pu penser, les « citoyens du monde » ne sont pas plus représentés parmi les profils Bac+5 que parmi le reste de la population des 18-25 ans.

⁽²⁾ À la question « De quelle affirmation vous sentez-vous le (la) plus proche ? », les réponses possibles étaient :

- je suis un(e) citoyen(ne) du monde, il n'y a plus vraiment de frontière et l'avenir du monde est commun à tous ;
- je me sens profondément Européen(ne), c'est à cette échelle que je vois mon territoire et mon avenir ;
- je suis attaché(e) à ma nationalité, l'histoire et la culture de mon pays ;
- je suis attaché(e) à ma localité (région, département, ville). C'est à ce niveau-là que je tisse le plus de liens ;
- mon sentiment d'appartenance se situe à un autre niveau (exemple : ma communauté, ma religion).



REMERCIEMENTS...

Les auteurs remercient vivement les dirigeants qui ont participé activement à ce projet en les éclairant de leur propre expérience et de leur regard critique mais toujours constructif, lors des phases clés de celui-ci :

- **Aurélien Canonne**, président de SENERGY'T ;
- **Christophe Deboffe**, président de Neo-Eco ;
- **Clément Félus**, cofondateur de Hôtels Korner ;
- **Christian Marquis**, président de Combles d'en France.

Bpifrance Le Lab remercie également les 1 069 dirigeants de PME et ETI ainsi que les 502 jeunes de 18-25 ans qui ont accepté de répondre à son questionnaire et qui ont permis la réalisation de cette étude.

Un merci tout particulier aux sept dirigeants et neuf jeunes, répondants de l'enquête s'étant portés volontaires pour échanger avec nos équipes lors des focus groupes et des ateliers de Design Fiction.

Parmi eux, pour représenter les jeunes :

- **Marion Blanchaud** ;
- **Samya Boumghar** ;
- **Mehdi Chikh** ;
- **Floriane Duval** ;
- **Roséane Hoyek** ;
- **Loubna Laaziz** ;
- **Catherine Monteiro Saraiva** ;
- **Matéo Szmidt** ;
- **Léa Zaoui**.

Parmi eux, pour représenter les dirigeants :

- **Sébastien Follet**, directeur général de Terra ;
- **Christine Boizat**, directrice générale de Normandie Juris ;
- **Stéphane Barré**, président de R2S Groupe ;
- **Serge Berthenet**, président de PermisB ;
- **Nazanine Salehi**, directrice générale de Poweltec ;
- **Jean-Alban Rochette**, directeur général de COMECA Industries ;
- **Stéphane Andrieu**, directeur général de TTA61.

Enfin, les auteurs remercient les personnes ayant contribué à ce projet :

- **Marc Chhean**, équipe Marketing de **Bpifrance** ;
- **Nicolas Gluzman** et **Élodie Dantard**, Futurs Proches ;
- **Paul Debarnot**, **Inès Enneifer** et **Margaux Boullier**, chargés de mission accélérateurs, **Bpifrance** ;
- **Frank Bénédic**, consultant, fondateur d'ID Strat ;
- **Monique Dagnaud**, directrice de recherche CNRS au Centre d'Étude des Mouvements sociaux ;
- **Philippe Moati**, économiste, spécialiste de la distribution, cofondateur et président de l'ObSoCo ;
- **François Taddéi**, cofondateur du Centre de Recherches Interdisciplinaires, il milite activement pour l'innovation dans l'éducation.



 bpifrance-lelab@bpifrance.fr

 lelab.bpifrance.fr

 www.twitter.com/BpifranceLeLab

Contacts

Élise TISSIER,
Directrice de Bpifrance Le Lab
elise.tissier@bpifrance.fr

Fanny BOURDIGAL,
Responsable d'études
fanny.bourdigal@bpifrance.fr

Kenza EL QAOURI,
Responsable d'études
kenza.elqaoumi@bpifrance.fr

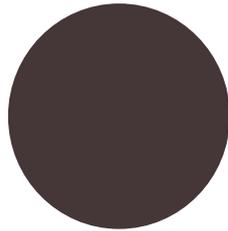
Les illustrations de cet ouvrage ont été réalisées par
Guillaume Lagane, Facilitation Graphique.

Pour contacter Bpifrance de votre région

[bpifrance.fr](https://www.bpifrance.fr)

Bpifrance

27-31, avenue du Général Leclerc
94710 Maisons-Alfort Cedex
Tél. : 01 41 79 80 00



**SERVIR
L'AVENIR**

