

EXECUTIVE MBA  
Conduite des transformations, leadership et communication

**Enseignant : Monsieur Kévin BOUCHAREB**

# FUTURE OF WORK

*Attraction, rétention, engagement :  
au-delà des discours, les déterminants réels*

*Analyse qualitative menée au sein du groupe SOMFY à partir d'un panel de 11 entretiens.  
Certaines phases de formalisation et d'analyse ont été assistées  
par des outils d'intelligence artificielle.*

**Version classique hébergée sur le site web  
et disponible en version podcast adaptée :**  
**[Tout se transforme. \(Et toi aussi.\) · EMBA CELSA 2026-2027](#)**

**[www.mon-emba-celsa.fr](http://www.mon-emba-celsa.fr)**



**Laëtitia BONNEAU**

Responsable Communication Interne, Groupe SOMFY

# Table des matières

## Introduction

Observations liminaires : ce que les entretiens révèlent d'eux-mêmes

## I. L'attraction : les déterminants réels de la candidature

- 1.1. La marque employeur : condition nécessaire mais non suffisante
- 1.2. Du labeur à l'ouvrage : ce que cherchent réellement les candidats
- 1.3. La géocongruence et la qualité relationnelle comme déclencheurs

## II. La rétention : les ressorts profonds de la fidélisation

- 2.1. La confiance comme posture organisationnelle fondamentale
- 2.2. Le télétravail : un révélateur de la culture de confiance
- 2.3. La stimulation intellectuelle et la transmission comme ancrages de rétention
- 2.4. La légitimité technique du management
- 2.5. La rémunération : facteur d'hygiène, non moteur d'engagement
- 2.6. La dissociation silencieuse performante
- 2.7. La fracture générationnelle : complexités et paradoxes

## III. L'intelligence artificielle : révélateur et accélérateur de tensions préexistantes

- 3.1. La blessure narcissique cognitive
- 3.2. La redistribution radicale de la valeur du travail

## IV. Se réinventer : compétences, postures et modèles émergents

- 4.1. La Skills-Based Organisation : du poste à la compétence
- 4.2. De l'entrepreneur à l'inner-preneur
- 4.3. Polyparcours, chronoflexie et cycles professionnels
- 4.4. L'halocratie et l'organisation en constellation

## Conclusion : quatre tensions structurantes et perspectives

## Réflexion personnelle

## ANNEXES

### Représentations

### Guide d'entretien, Questions audio

### Bibliographie

## Introduction

Le rapport contemporain au travail est traversé par une fracture peu avouable : celle qui sépare ce que les organisations disent de leur culture de ce que les collaborateurs y vivent réellement. Entre la promesse soigneusement orchestrée de la marque employeur et les déterminants silencieux, souvent irrationnels mais décisifs, qui font qu'un individu signe, reste et s'investit véritablement dans son travail, se déploie un écart que la littérature académique a depuis longtemps identifié sans pour autant le résorber.

La sociologie du travail distingue en effet le *travail prescrit*, ce qu'une organisation attend formellement, du *travail réel*, tout ce qui est accompli en surplus, librement, par conviction ou sens du collectif. Lorsque cet écart s'atrophie, l'engagement s'est déjà évanoui, même si les indicateurs de performance continuent d'afficher des couleurs rassurantes.

La présente étude, conduite dans le cadre de l'Executive MBA en Sciences de la Communication du CELSA (Sorbonne Université), interroge les déterminants réels de l'attraction, de la rétention et de l'engagement au travail à partir d'une enquête qualitative menée au sein du Groupe SOMFY. 11 entretiens semi-directifs, conduits entre février et avril 2026 auprès de profils variés, de l'alternante de 22 ans à l'assistante Direction Générale avec ses 39 ans d'ancienneté, ont permis de recueillir une parole singulière, traversée de contradictions et d'ambivalences souvent plus révélatrices que les discours formels.

Cette matière empirique a été confrontée aux apports de la recherche en sciences humaines et sociales: le rapport de l'IGAS sur le management en France<sup>1</sup>, les travaux d'Emmanuel Todd sur les structures familiales et leur influence sur les modèles organisationnels<sup>2</sup>, les analyses de Thomas Piketty et Julia Cagé sur les inégalités et le rapport au mérite<sup>3</sup>, ainsi que l'ouvrage *Noise* de Daniel Kahneman, Olivier Sibony et Cass Sunstein, qui met en évidence la variabilité systématique des jugements humains dans les organisations<sup>4</sup>.

L'analyse se structure autour de trois axes, attraction, rétention, engagement, auxquels s'adjoint une réflexion transversale sur l'intelligence artificielle, envisagée non comme un objet technique isolé mais comme un révélateur et un accélérateur de tensions antérieures à son émergence.

## Observations liminaires : ce que les entretiens révèlent d'eux-mêmes

Avant même d'examiner le contenu des témoignages recueillis, la structure discursive des entretiens constitue en soi un premier résultat. Cinq constats méritent d'être soulignés.

**En premier lieu**, aucun des interviewés n'a spontanément évoqué la rémunération lorsqu'il était question du futur du travail. La valeur marchande du travail apparaît traitée comme une donnée préétablie, un plancher allant de soi. Ce silence est en lui-même une information significative : il signale soit une satisfaction suffisante pour que la question soit neutralisée, soit, hypothèse plus préoccupante, une incapacité à intégrer la disruption économique à venir dans la représentation de soi comme acteur du marché.

**Deuxièmement**, les projections temporelles sont systématiquement à court terme et à environnement constant. Aucun des interlocuteurs ne se représente dans un futur radicalement différent ni subi. La métaphore du tsunami s'impose : la mer s'est retirée, les promeneurs observent le phénomène avec curiosité sans mesurer la vague qui s'annonce.

**Troisièmement**, le temps de l'introspection professionnelle n'est que rarement pris. Les entretiens révèlent une confusion récurrente entre compétences et traits de caractère, « je suis organisée », « je suis rigoureuse », ce qui fragilise considérablement la capacité à se positionner sur un marché du travail en mutation accélérée.

**Quatrièmement**, l'intelligence artificielle est utilisée sans être véritablement intégrée. L'outil précède l'appropriation. Plusieurs interlocuteurs témoignent d'un usage quotidien tout en reconnaissant n'en exploiter qu'une fraction marginale. L'intégration profonde, celle qui redéfinit les processus de travail et augmente l'humain plutôt qu'elle ne l'assiste, demeure largement prospective.

**Enfin**, aucun entretien n'a spontanément abordé la dimension géopolitique du travail de demain. La recomposition des chaînes de valeur mondiales, place souvent l'Afrique dans l'extraction de matières

---

<sup>1</sup>IGAS (2020). Rapport sur le management dans les fonctions publiques.

<sup>2</sup>Todd, E. (2011). L'origine des systèmes familiaux. Paris : Gallimard.

<sup>3</sup>Piketty, T. & Cagé, J. (2023). Une histoire du conflit politique. Paris : Seuil.

<sup>4</sup>Kahneman, D., Sibony, O. & Sunstein, C.R. (2021). *Noise*. Paris : Odile Jacob.

premières, l'Asie dans la production industrielle et l'Europe dans les segments les plus avancés et stratégiques de la chaîne de valeur<sup>5</sup>, ce qui transforme la répartition de la valeur ajoutée et reconfigure en profondeur la trajectoire des carrières. Cet aveuglement au contexte macro constitue en lui-même une clé de compréhension de l'étude.

## I. L'attraction : les déterminants réels de la candidature

### 1.1. La marque employeur : condition nécessaire mais non suffisante

Les premiers leviers qu'une entreprise active dans sa stratégie d'attraction relèvent du marketing employeur : site carrière, charte de valeurs, score Glassdoor, discours RSE. Ces éléments constituent incontestablement un prérequis, sans eux, l'organisation n'accède même pas au radar des candidats qualifiés. Cependant, l'enquête révèle de manière convergente que ces variables déclaratives ne constituent jamais le déclencheur décisif d'une candidature. Elles fonctionnent comme un droit d'entrée, non comme la raison de franchir la porte.

Jeanne, 45 ans, ancienne consultante à son compte pendant deux décennies, récemment passée au salariat, témoigne avec une précision révélatrice :

**Jeanne, Entreprise PMO, 45 ans**

« Ce sont clairement les personnes que j'ai rencontrées. Je ne serais pas venue si je n'avais pas été séduite par les différentes personnes. [...] Le package est d'ailleurs venu après. Il aurait pu être un facteur vraiment bloquant. »

La rémunération n'est pas absente de l'équation ; elle est simplement reléguée au rang de variable intervenant en aval du processus décisionnel. Ce qui a déclenché la candidature de Jeanne, c'est la qualité de la relation humaine établie lors des premiers échanges. Antoine, talent acquisition manager, confirme cette hiérarchie implicite avec la lucidité de celui dont c'est précisément le métier :

**Antoine, Talent Acquisition Manager, 35 ans**

« Il y a plusieurs choses qui m'ont séduit. La première, c'est le job en tant que tel. La capacité d'avoir un impact dans ce que j'allais faire, l'autonomie. La deuxième, c'était le groupe. [...] Et le troisième point, c'était l'équipe que j'avais pu rencontrer. »

Impact, autonomie, équipe : tels sont les trois déterminants spontanément hiérarchisés par un professionnel du recrutement. Quant à la RSE et aux valeurs corporate, Antoine les qualifie lui-même de « petite cherry on the cake », appréciables mais non décisives. La lucidité est d'autant plus significative qu'elle émane de celui dont le métier consiste à construire et à vendre la promesse employeur.

### 1.2. Du labeur à l'ouvrage : ce que cherchent réellement les candidats

La sociologue Laëtitia Vitaud propose une distinction éclairante entre deux dimensions du travail : le *labeur*, le travail comme contrainte, dont l'étymologie latine *labor* (souffrance) rappelle la charge originelle, et l'*ouvrage*, le travail comme accomplissement, création, contribution à quelque chose qui dépasse l'individu<sup>6</sup>. Les candidats qui exercent un discernement véritable dans leur choix professionnel ne recherchent pas un emploi : ils recherchent la promesse d'un ouvrage.

La génération Z manifeste à cet égard une sensibilité particulièrement aiguë aux discours dépourvus de consistance. Helena, 22 ans, formule cette distance critique avec une franchise désarmante :

**Helena, alternante communication, 22 ans**

« Y croire, c'est un peu compliqué, parce qu'effectivement, de nos jours, il est très facile de dire des belles paroles, de montrer des valeurs pour attirer de nouveaux salariés. [...] Ce côté RSE, on pourrait croire à du greenwashing. »

Ce témoignage illustre ce que Julia de Funès conceptualise sous le terme de *vertu dangereuse* : le risque pour les organisations de devenir prisonnières de leurs propres discours vertueux au point de produire un effet contre-productif<sup>7</sup>. Les plaquettes peuvent mentir ; les comportements quotidiens, considérablement moins.

<sup>5</sup> Parlement Européen / Commission INTA : Chaînes de valeur mondiales (mars 2023)

<sup>6</sup> Vitaud, L. (2019). Du labeur à l'ouvrage. Paris : Calmann-Lévy.

<sup>7</sup> De Funès, J. (2024). La vertu dangereuse. Paris : Éditions de l'Observatoire.

### 1.3. La géocongruence et la qualité relationnelle comme déclencheurs

Le rapport prospectif WiiSmile (2025) introduit le concept de *géocongruence* : l'adéquation entre un territoire et les aspirations professionnelles, personnelles et sociales d'un individu<sup>8</sup>. L'enjeu d'attraction ne se réduit ni à la promesse salariale ni au discours RSE : il réside également dans la capacité du territoire à résonner avec le projet de vie du candidat. Pour une entreprise ancrée en Haute-Savoie comme pour une startup parisienne, la question demeure identique : le lieu proposé est-il compatible avec la vie que le candidat aspire à mener ?

Habiba, directrice Learning & Development, illustre avec spontanéité le poids déterminant de la qualité relationnelle :

**Habiba, directrice L&D, 51 ans**

« On avait échangé comme si on était des vieilles amies qui se comprenaient. Et c'était assez authentique et transparent. Et je m'étais dit, j'aimerais bien travailler avec cette personne. »

Ce témoignage confirme ce que l'ensemble des entretiens révèle : les véritables déclencheurs d'attraction relèvent de la qualité de la relation humaine établie lors du processus de recrutement, de la cohérence entre discours et comportements observables, et de l'architecture du défi proposé.

Un dernier phénomène mérite d'être relevé : ce que l'on pourrait qualifier de paradoxe du candidat exigeant. Hayfa, chargée de communication éditoriale, observe que sa capacité à exercer une exigence dans le processus de recrutement, à refuser, à temporiser, à sélectionner, a constitué le fondement d'un engagement véritablement authentique.

**Hayfa, chargée de communication éditoriale, 30 ans**

« À chaque fois que j'avais dit oui tout de suite, j'avais l'impression qu'on jugeait le candidat de cette façon-là. [...] Quand je refusais les entretiens, on me relançait. »

L'attraction n'est pas un acte unilatéral de séduction ; elle se coconstruit.

## II. La rétention : les ressorts profonds de la fidélisation

### 2.1. La confiance comme posture organisationnelle fondamentale

Le concept de confiance traverse l'intégralité des entretiens comme un fil conducteur implicite. Cependant, ce n'est pas la confiance comme valeur déclarative qui intéresse ici, celle que l'on retrouve dans la quasi-totalité des chartes d'entreprise, mais la confiance comme posture organisationnelle : présupposer la compétence et la bonne foi des collaborateurs plutôt que leur tendance naturelle au relâchement. Douglas McGregor, professeur de management à la Sloan School of Management du Massachusetts Institute of Technology (MIT) et docteur en psychologie de Harvard distinguait dès les années 1960 deux philosophies managériales : la théorie X, qui postule la paresse naturelle des individus et la nécessité de les surveiller, et la théorie Y, qui postule la motivation intrinsèque et l'autonomie comme moteurs de performance<sup>9</sup>. Plus de 60 ans après, les données d'engagement dans les entreprises françaises suggèrent que la théorie X demeure la philosophie dominante, comme en témoignent les reculs des politiques de télétravail et la persistance de la réunionite.

Nathalie, forte de 39 ans d'ancienneté, formule cette conviction avec une autorité fondée sur l'expérience :

**Nathalie, assistante direction générale, 58 ans**

« Tous mes managers, à un moment donné, ils ont mis une pierre à l'édifice pour être ce que je suis aujourd'hui. [...] Rien ne vaut mieux que la confiance. Ça s'apprend, ça ne se donne pas, ça ne se décrète pas. »

Les données quantitatives confirment cette intuition : selon l'étude Great Place to Work, les cultures fortement axées sur la confiance génèrent 42% d'efforts discrétionnaires supplémentaires<sup>10</sup>. La confiance ne constitue pas un idéal managérial : elle représente un levier de performance mesurable. Cette même étude montre que ce sont les comportements des dirigeants qui inspirent ou pas la confiance, qui elle-même génère ou pas l'engagement. Toutes tentatives de remobilisation des équipes sans que les dirigeants leur fassent confiance serait vaine.

<sup>8</sup>WiiSmile / Bianchini, S. (2025). Et si on imaginait le futur des TPE-PME ? WiiSmile / Usbek & Rica.

<sup>9</sup>McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York : McGraw-Hill.

<sup>10</sup>Great Place to Work (2024). 9 High-Trust Leadership Behaviors for Leaders.

**Jean-Philippe, directeur logistique et directeur du CSE, 56 ans, 27 ans d'ancienneté,** en donne un exemple concret :

« Moi, je fais confiance. Je pars du principe de faire confiance. La confiance ça se mérite. Si finalement, ça ne se passe pas bien, plus de confiance, et on passera dans un autre mode. Moi je laisse le plus possible l'organisation du temps à mes collaborateurs. »

**Alice, directrice des ressources humaines, 50 ans,** opère une synthèse qui éclaire l'ensemble de la problématique :

« L'ensemble des thématiques contemporaines, intelligence artificielle, télétravail, motivation, repose fondamentalement sur la confiance réciproque entre l'entreprise et le collaborateur. Supprimer ce qui détruit cette confiance constituerait, selon elle, le levier le plus efficace de transformation organisationnelle. »

## 2.2. Le télétravail : un révélateur de la culture de confiance

Le débat relatif au télétravail, tel qu'il se déploie dans la plupart des organisations en ce moment, souffre d'un vice de cadrage. En se focalisant sur le nombre de jours autorisés, les entreprises éludent la question structurante : la nature de l'activité exercée. Les prises de poste, l'alignement stratégique, les rituels managériaux et l'émulation collective exigent la présence physique. En revanche, pour les tâches de concentration individuelle, le télétravail augmente objectivement la performance. Le retour sur site imposé de manière unilatérale constitue une stratégie contre-productive : il vide les équipes de leurs éléments les plus qualifiés, précisément ceux qui disposent d'alternatives professionnelles. Antoine, talent acquisition manager, précise que ce que recherchent les candidats n'est pas le télétravail intégral mais la flexibilité, la possibilité d'adapter sa journée à ses contraintes personnelles.

Mais la flexibilité a son point de bascule. Jean-Philippe pointe un risque symétrique — non plus l'auto-exploitation de l'individu, mais l'effritement du collectif :

« Je serais vigilant à ce que les agendas personnels ne prennent pas le pas sur l'esprit collectif. Je pense qu'on n'est pas assez vigilants et qu'il y a parfois des choses assez évidentes que c'est un agenda personnel et pas collectif, et qu'on laisse faire des choses qu'on ne devrait pas laisser faire parce que c'est un besoin individuel et pas un besoin de l'entreprise. »

Habiba résume l'enjeu :

« Il convient de renoncer à l'approche uniforme pour privilégier une symétrie des attentions. »

Sofia met en lumière un risque rarement soulevé : le télétravail, censé libérer le collaborateur, peut se muer en piège de l'auto-exploitation. En l'absence du régulateur collectif du bureau, le collègue qui rappelle la pause déjeuner, les profils les plus engagés sont précisément les plus exposés à l'effacement de la frontière entre vie professionnelle et vie personnelle. Jeanne formule un élément structurant sur ce point :

**Sofia, alternante chef de projet en communication, 24 ans**

« L'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle ne réside pas dans la flexibilité horaire mais dans l'alignement des engagements. »

## 2.3. La stimulation intellectuelle et la transmission comme ancrages de rétention

Lorsque les activités exercées correspondent aux convictions profondes de l'individu, la question de l'équilibre se résorbe d'elle-même. Christine, directrice de la communication, illustre cette dynamique : ce qui la retient après sept postes dans la même organisation n'est pas la sécurité mais le renouvellement permanent du défi. C'est précisément l'insécurité maîtrisée, le fait de ne pas encore tout savoir-faire, qui nourrit l'engagement.

Hayfa illustre le revers de cette médaille avec une métaphore : en l'absence de stimulation intellectuelle, le collaborateur « fane ». Après plusieurs années dans des fonctions dépourvues de défi, elle a cessé toute activité professionnelle pendant deux ans, décision radicale qui illustre le coût humain du désengagement. Jean-Philippe confirme cette dynamique avec un parcours de 8 missions différentes, achats, supply chain, marketing, développement, chef de projet, logistique, au sein du même groupe :

« C'est la diversité du parcours, aussi bien dans les missions que dans les localisations, qui font que je ne me suis jamais ennuyé et que je n'ai pas eu l'impression de rester dans la même entreprise. [...] J'ai eu l'impression de me développer en même temps que l'entreprise. C'est une forme d'aventure collective, aussi bien pour moi que pour l'entreprise. »

La transmission constitue un autre levier de rétention identifié de manière convergente.

**Christine, VP directrice communication, 55 ans**

« La deuxième raison, c'est l'envie de transmettre aux autres. [...] Une espèce de générosité, du savoir. [...] Pour moi, c'est le plus valorisant. »

Christine évoque « la générosité du savoir » comme la dimension la plus valorisante de son activité. Le philosophe Baptiste Morizot conceptualise cette disposition comme une forme d'attention portée à l'autre dans son altérité, une éthique spinoziste qui vise l'augmentation de la puissance d'agir collective<sup>11</sup>. Le rapport WiiSmile théorise cette dynamique sous le concept de transmission perpétuelle : un modèle organisationnel où la transmission des savoirs n'est plus un événement ponctuel lié au départ d'un collaborateur mais un processus continu, intégré au fonctionnement quotidien. Le principe du mentorat bidirectionnel complète cette architecture : chaque collaborateur est simultanément mentor dans son domaine d'expertise et apprenant dans d'autres.

## 2.4. La légitimité technique du management

Léo a quitté son organisation en France pour rejoindre un fleuron horloger en Suisse, puis est finalement revenu. Sa raison : son ancien manager n'avait aucune compétence dans son domaine d'activité, alors que son manager actuel connaît très bien le métier. La légitimité intellectuelle et technique du management direct s'impose comme un déterminant de premier plan pour les profils qualifiés. Un supérieur hiérarchique crédible constitue une ancre ; un supérieur dont la compétence est douteuse fonctionne comme un accélérateur de départ même si cela implique une perte de salaire.

## 2.5. La rémunération : facteur d'hygiène, non moteur d'engagement

La théorie bi-factorielle de Frederick Herzberg éclaire avec précision le statut de la rémunération dans les déterminants de rétention<sup>12</sup>. En deçà d'un certain seuil, elle génère de l'insatisfaction ; au-delà, elle ne produit pas de satisfaction.

**Léo, data analyste, 29 ans** formule cette idée avec une maturité qui excède son âge :

« Quand tu as une vie où tu es beaucoup épanoui, le surplus d'argent n'est qu'un investissement. » La directive européenne sur la transparence salariale, attendue pour 2027, introduira néanmoins un élément de disruption majeur : l'opacité salariale, qui servait de variable d'ajustement discrète, deviendra un handicap concurrentiel visible.

## 2.6. La dissociation silencieuse performante

L'un des phénomènes les plus significatifs, et les moins documentés, que cette enquête a permis d'identifier, relève de ce que l'on pourrait qualifier de dissociation silencieuse performante : des collaborateurs qui performant, livrent leurs objectifs, reçoivent des marques de reconnaissance, et qui sont, intérieurement, déjà désengagés.

Alice décrit cette expérience avec une lucidité introspective remarquable : malgré une reconnaissance constante de sa hiérarchie, elle ne parvenait pas à éprouver de satisfaction. Elle qualifie cette reconnaissance de « nourriture inadéquate », métaphore qui renvoie directement à ce que Christophe Dejours conceptualise sous le terme de souffrance silencieuse : non pas le burn-out spectaculaire mais une anesthésie progressive de l'identité professionnelle.

Ce phénomène n'est pas marginal : selon l'institut Gallup (2025), 79% des collaborateurs dans le monde ne font pas preuve d'un engagement actif, un chiffre qui représente 438 milliards de dollars de perte de productivité annuelle<sup>13</sup>. La dissociation silencieuse n'est pas une pathologie isolée ; elle constitue la norme statistique du rapport contemporain au travail.

Léo corrobore ce diagnostic depuis une perspective différente : il décrit des réunions où la reconnaissance était prodiguée sans que rien ne résonne intérieurement. Son absence d'émotion, constituait le signal de son

---

<sup>11</sup>Morizot, B. (2020). Manières d'être vivant. Arles : Actes Sud.

<sup>12</sup>Herzberg, F. (1959). The Motivation to Work. New-York : Wiley.

<sup>13</sup> Gallup (2025). State of the Global Workplace.

désengagement consommé. Kahneman a documenté ce qu'il appelle l'illusion d'accord : le partage d'un vocabulaire commun, « on est alignés », « on a les mêmes valeurs », masque fréquemment une divergence profonde des représentations. Chacun performe selon les indicateurs visibles tandis que le contrat psychologique s'effiloche dans l'invisibilité.

## 2.7. La fracture générationnelle : complexités et paradoxes

Le récit générationnel dominant, qui oppose une génération X attachée au statut à une génération Z libérée des étiquettes, mérite une nuance substantielle. L'écart arithmétique est réel : les statistiques de l'Insee montrent que l'on doublait son niveau de vie en quinze ans pendant les Trente Glorieuses. Des années 1980 aux années 2000, une vie de travail pour la génération X permettait encore de multiplier par deux son niveau de vie. Au rythme des quinze dernières années, en revanche, il faudrait à la génération Z, travailler 84 ans pour doubler leur niveau de vie<sup>14</sup>.

Cependant, Sofia, révèle un paradoxe saisissant. Interrogée sur la possibilité de remplacer son titre de poste par un ensemble de compétences, sa réponse est sans équivoque :

« Ce serait bloquant. [...] Je pense qu'au fond de moi, j'ai besoin de reconnaissance. Dans mon esprit, le titre est plus important que les compétences. »

Ce témoignage contraste de manière frappante avec celui de Nathalie, cinquante-huit ans, qui dit exactement l'inverse : son identité professionnelle ne réside pas dans son titre mais dans sa capacité concrète à résoudre des problèmes. La génération Z, souvent présentée comme affranchie des marqueurs identitaires traditionnels, demeure parfois plus attachée à ces marqueurs que les seniors qui ont fini par s'en émanciper. Le basculement générationnel est considérablement moins linéaire que les narratifs dominants ne le suggèrent.

Et Jean-Philippe, du haut de ses vingt-sept ans d'ancienneté et de management trans-générationnel, refuse précisément cette grille de lecture générationnelle :

« Je ne me pose pas la question en termes d'âge, je me pose la question en termes de mission et de personne. Il y a des figures imposées et puis il y a des figures libres. Moi, je suis plus un adepte de la figure libre que de la figure imposée. Ce n'est pas qu'une question d'âge, c'est une question de personne. »

## III. L'intelligence artificielle : révélateur et accélérateur de tensions préexistantes

### 3.1. La blessure narcissique cognitive

Les révolutions industrielles antérieures automatisaient des tâches physiques ou calculatoires. L'intelligence artificielle générative, pour la première fois, automatise la pensée, ou du moins en produit une simulation suffisamment convaincante pour que la frontière devienne poreuse. Flavien Chervet, analyste et prospectiviste en intelligence artificielle, propose une analogie éclairante : le télescope a ouvert l'infiniment grand, le microscope l'infiniment petit ; l'IA ouvre l'infiniment profond et complexe<sup>15</sup>. L'algorithme AlphaFold a généré, en un an, 200 millions de résultats scientifiques, tandis que 50 ans de recherche en avaient produit deux millions. Il s'agit d'une rupture de nature anthropologique. Les entretiens révèlent la dimension intime de cette rupture. Sofia formule avec une franchise rarement observée ce que l'on pourrait qualifier de dimension égotique du refus de l'IA :

« Il y a aussi une histoire d'ego, où je n'ai pas trop envie de mettre le doigt dedans, parce que ça me fait peur de voir ce que l'IA peut faire. [...] C'est une machine, ça fait de la peine. »

Cette dernière phrase, dans sa simplicité brute, condense la blessure narcissique que l'IA inflige au travailleur du savoir. Sofia utilise l'IA pour la reformulation de courriels, un usage élémentaire, mais refuse d'aller plus loin, non par incompetence mais par protection identitaire.

<sup>14</sup> <https://www.cfdt.fr/sinformer/ressources-et-publications/la-promesse-implicite-dameliorer-son-niveau-de-vie-grace-au-travail-est-rompue>

<sup>15</sup> Chervet, F. (2025). Intelligence artificielle et science : le nouveau télescope. Conférence, Rennes.

Cette inquiétude dépasse le cadre individuel : selon l'étude UKG (2025), menée auprès de 8200 collaborateurs de première ligne, la plus grande crainte n'est pas que l'IA remplace le travailleur, mais qu'un collègue maîtrisant l'IA le fasse, 65% des collaborateurs partagent cette appréhension<sup>16</sup>. La compétition ne se joue plus entre l'homme et la machine, mais entre ceux qui maîtrisent l'outil et ceux qui le refusent.

Nathalie formule une dissonance à l'échelle organisationnelle : pour intégrer l'IA, il faut « déshumaniser un peu l'entreprise pour la robotiser ». Alice, illustre quant à elle le décalage entre usage et appropriation : elle utilise l'IA quotidiennement tout en reconnaissant n'en exploiter « même pas le dixième » du potentiel, faute de formation suffisante.

### 3.2. La redistribution radicale de la valeur du travail

Laurent Alexandre et Olivier Babeau ont formulé un constat provocateur : l'intelligence elle-même devient gratuite<sup>17</sup>. Non seulement l'information mais la capacité à réaliser des tâches cognitives complexes. Ce qui fait désormais la différence réside dans la capacité à mettre en œuvre, à mobiliser des équipes, à exercer un jugement que la machine ne peut substituer. Léo exprime un avis qui mérite d'être relevée :

« Si on arrive dans son travail et qu'on est dépendant d'une IA pour réaliser le travail pour lequel on a été payé, c'est qu'il y a des questions à se poser sur sa légitimité. »

Cette remarque soulève la question de l'assertivité professionnelle : restituer un travail dont on n'a pas le vécu cognitif, c'est produire un artefact dont on ne peut défendre la substance.

L'IA produit en outre un effet de compression asymétrique sur le marché de l'emploi. Elle remplace en priorité le premier niveau de la chaîne de valeur, les tâches par lesquelles les jeunes professionnels acquièrent traditionnellement leur expertise. Selon le World Economic Forum, 44 % des compétences des travailleurs devront être mises à jour dans les 5 prochaines années<sup>18</sup>. Nicolas Hazard rappelle que 85 % des métiers exercés en 2030 n'existent pas encore<sup>19</sup>, non pas comme prophétie anxigène mais comme invitation à développer la compétence fondamentale qu'Alvin Toffler avait anticipée dès 1970 : apprendre à apprendre, apprendre à désapprendre, apprendre à réapprendre<sup>20</sup>.

## IV. Se réinventer : compétences, postures et modèles émergents

### 4.1. La Skills-Based Organisation : du poste à la compétence

Le passage de l'organisation par postes à l'organisation par compétences (Skills-Based Organisation, SBO) constitue l'un des changements de paradigme les plus profonds du monde du travail contemporain. L'entreprise cesse de raisonner en cases fixées sur un organigramme pour raisonner en compétences activables, transférables et évolutives.

Dans une organisation centrée sur les postes, le recrutement vise un candidat qui coche les cases d'une fiche de poste dont 40% seront obsolètes dans 18 mois. Dans une SBO, on recherche un portefeuille de compétences susceptible d'être activé dans plusieurs configurations. La mobilité interne devient fluide, quasi organique ; elle cesse d'être un événement pour devenir un état permanent. La progression, le sentiment concret de croître professionnellement, constitue l'un des moteurs les plus puissants de la rétention. Un des enjeux des RH, on le pressent, sera le pilotage de la gestion des talents et de la mobilité interne des compétences, pour rester une organisation performante.

Cependant, le risque d'un darwinisme des compétences ne saurait être sous-estimé : un monde dans lequel ceux qui savent définir, conditionner et vendre leurs compétences progressent tandis que les autres demeurent invisibles reproduirait, sous un vocabulaire renouvelé, les inégalités du marché de l'emploi traditionnel.

### 4.2. De l'entrepreneur à l'inner-preneur

<sup>16</sup> UKG / Workplace Intelligence (2025). Nouvelles Perspectives des effectifs de première ligne.

<sup>17</sup>Alexandre, L. & Babeau, O. (2025). Ne faites plus d'études ! Paris : Buchet/Chastel.

<sup>18</sup> World Economic Forum (2023, Future of Jobs Report)

<sup>19</sup>Hazard, N. (2022). Qu'est-ce qu'on va faire de toi ? 21 métiers du futur. Paris : Flammarion.

<sup>20</sup>Toffler, A. (1970). Future Shock. New York : Random House.

Parmi les différentes figures de la flexibilité professionnelle, entrepreneur, auto-entrepreneur, intra-entrepreneur, celle de l'inner-preneur présente un intérêt conceptuel particulier. *L'inner-preneur* n'est pas défini par son statut juridique mais par sa posture intérieure : une boussole qui ne varie pas lorsque le contexte change. Ce qui le distingue fondamentalement de l'intra-entrepreneur réside dans la source de l'énergie : l'intra-entrepreneur dépend de l'organisation pour s'exprimer ; l'inner-preneur porte cette énergie en lui indépendamment du contexte.

### 4.3. Polyparcours, chronoflexie et cycles professionnels

Le rapport WiiSmile propose deux néologismes qui cristallisent les trajectoires émergentes. Le *poly-parcours* désigne la trajectoire professionnelle caractérisée par l'alternance entre salariat, entrepreneuriat, missions temporaires, formation et engagement citoyen. La *chronoflexie* désigne la capacité d'un individu à moduler son engagement professionnel dans le temps, en alternant périodes d'activité intense et phases de ralentissement délibéré. Le travail cesse d'être une constante structurant une vie pour devenir une variable que l'on active en fonction de ce qui fait sens à un moment donné.

Éric Desroches, entrepreneur québécois, introduit la notion complémentaire de cycles professionnels : chaque carrière comporte sa phase d'apprentissage, sa phase de maîtrise et sa phase de ressourcement. Ce dernier moment, où l'on recharge intentionnellement, non par épuisement subi mais par choix stratégique, constitue une étape aussi légitime que les autres. Bertrand Martinot, économiste spécialiste de l'apprentissage, de l'emploi et de la formation professionnelle, tempère néanmoins l'enthousiasme : d'ici 2035, un noyau dur de salariat représentant 80 à 90% du personnel subsistera<sup>21</sup>. Le modèle le plus probable sera hybride : un socle salarial complété par des formes flexibles.

### 4.4. L'halocratie et l'organisation en constellation

Michel Bundock, accompagnateur stratégique et conférencier québécois spécialisé dans l'accompagnement des entrepreneurs et dirigeants d'entreprise, théorise *l'halocratie*, un modèle organisationnel où l'autorité se distribue selon la compétence réelle et non selon l'ancienneté ou le titre. Il ne s'agit ni de l'holocratie stricte ni de la pyramide hiérarchique traditionnelle, mais de cercles d'influence rayonnants. La question structurante n'est plus « qui est votre supérieur ? » mais « quelle compétence pouvez-vous activer dans quel périmètre ? ». Le rapport WiiSmile décrit un modèle convergent sous le nom d'organisation en constellation, dans lequel les savoirs circulent de manière fluide et multidirectionnelle. La figure du dirigeant mute elle aussi vers un rôle d'entrepreneur fédérateur dont la valeur réside majoritairement dans sa capacité à fédérer des talents autour de projets porteurs de sens.

Le rapport du cabinet de conseils UKG sur les mégatendances 2026 confirme cette évolution en décrivant un écosystème de talents où l'organisation orchestre un mélange fluide de ressources, salariés, freelances, contractuels et agents IA, selon les compétences requises, et non selon le modèle rigide « un poste, un salarié, un contrat ». 42% des organisations qui externalisent le font désormais pour accéder aux compétences, et non pour réduire les coûts<sup>22</sup>.

Face à ces enjeux d'orchestration des talents disponibles, l'entreprise de demain mettra en place un Workforce management supporté par un outil de collecte de données, fonctionnant sur une Workforce Operating Platform dédiée.

Quant à ceux qui ne sont pas en emploi, le rapport WiiSmile projette qu'en 2035, on ne parlera plus de « demandeurs d'emploi » mais de « contributeurs territoriaux », formule que je trouve très intéressante, des individus reconnus pour leur impact et leur contribution à la communauté sous des formes variées. Le travail cesse d'être un état binaire (« j'ai un emploi » / « je n'ai pas d'emploi ») pour devenir un spectre continu d'engagement modulable.

## Conclusion : quatre tensions structurantes et perspectives

<sup>21</sup> Interview WiiSmile / Martinot B. (2025) : Et si on imaginait le futur des TPE-PME ?

<sup>22</sup> UKG (2026). L'avenir du lieu de travail : les grandes tendances à suivre en 2026 et au-delà. / Deloitte (2024). Global Outsourcing Survey.

À travers les 11 entretiens conduits et cette étude multi-sources, 4 tensions fondamentales traversent le rapport contemporain au travail.

**La tension discours / expérience.** L'investissement dans la marque employeur ne produit d'effet durable que si l'expérience quotidienne en confirme la promesse. La génération Z, comme les seniors, ne croit pas ce qu'on lui dit : elle croit ce qu'elle observe. La fidélisation ne se construit pas sur la durée mais sur la qualité de l'expérience collaborateur, au travers de packages hybrides qui suivent les cycles de vie des salariés dans une symétrie des attentions et non pas, une égalité de traitement.

**La tension performance / sens.** La dissociation silencieuse performante constitue une forme contemporaine de l'aliénation, qui ne se manifeste plus par la rébellion mais par le retrait silencieux du surplus de travail réel, précisément ce qui constitue la véritable valeur ajoutée humaine dans les organisations.

**La tension contrôle / confiance.** Les organisations qui présupposent le désengagement de leurs collaborateurs produisent précisément les conditions du désengagement qu'elles craignent. La théorie X de McGregor demeure la philosophie dominante dans de nombreuses entreprises françaises, pour un coût organisationnel considérable.

**La tension accélération / humanité.** L'intelligence artificielle, déployée dans une culture de contrôle, renforcera la surveillance et le taylorisme numérique. Déployée dans une culture de confiance, elle peut libérer le travailleur du labeur répétitif pour l'ouvrir à l'ouvrage créateur. Comme l'arrivée de la photographie a libéré le peintre de la représentation figurative pour l'ouvrir à la création pure, l'IA pourrait constituer un vecteur d'émancipation professionnelle, à condition que le temps libéré soit réinvesti dans ce qui fait croître : lecture, veille, formation, rencontres et contemplation<sup>23</sup>.

Le cabinet UKG propose de dépasser la mesure de l'engagement pour entrer dans l'ère de l'autonomisation : non plus demander aux collaborateurs s'ils sont engagés, mais leur fournir les conditions, outils, données, latitude décisionnelle, qui rendent l'engagement structurellement possible<sup>24</sup>. L'engagement cesse d'être un indicateur à mesurer pour devenir un environnement à construire.

## Réflexion personnelle

En tant que professionnelle de la communication, cette enquête m'a confrontée à mes propres déterminants d'engagement. J'appartiens au profil du poly-parcours, à la carrière en butinage (vs carrière à évolution verticale) : motivée par les défis renouvelés, l'apprentissage continu, la contribution à des projets qui me dépassent. Ma rétention n'est pas garantie par la sécurité : elle est conditionnée par l'existence d'un espace où le travail réel peut excéder le travail prescrit. L'hygiène cognitive c'est-à-dire la capacité à élaguer l'intérieur, devenir plus sélectif, pacifier le bruit pour retrouver de la clarté, constitue peut-être la compétence que j'avais la plus sous-estimée pour le travail de demain.

Laëtitia Vitaud pose un diagnostic auquel j'adhère complètement forte de cette étude : la crise du modèle salarial fordiste n'est pas une crise de l'emploi mais une crise du labeur. Et la réponse ne viendra pas d'un retour en arrière, mais d'une transition vers l'ouvrage : un travail autonome, créatif, porteur de sens, proche de ce que Johan Huizinga nommait l'activité du jeu<sup>25</sup>. L'explosion du marché du gaming et du e-sport n'est pas un accident générationnel : c'est le symptôme d'une société qui cherche des espaces où l'exploit individuel, le dépassement de soi et le plaisir collectif coexistent sans avoir besoin d'être justifiés par un indicateur de performance.

L'autre marché en expansion, plus rassurant, est celui du soin, le secteur quaternaire : aide à la personne, accompagnement de la vulnérabilité, transition énergétique, médiation sociale, gestion du vieillissement. D'un côté le jeu, de l'autre le soin / le care : entre ces deux pôles se dessine peut-être la redéfinition de ce que travailler signifie au XXI<sup>e</sup> siècle.

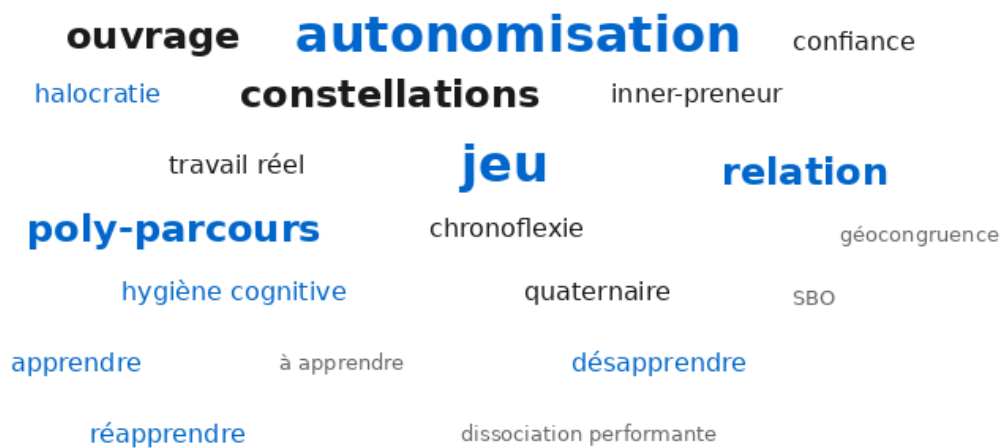
<sup>23</sup>Vitaud, L. (2022). En finir avec la productivité. Paris : Payot & Rivages.

<sup>24</sup> UKG (2026). L'avenir du lieu de travail : les grandes tendances à suivre en 2026 et au-delà.

<sup>25</sup>Huizinga, J. (1938, rééd. 2016). Homo Ludens. Paris : Gallimard.

## ANNEXES

### Représentations

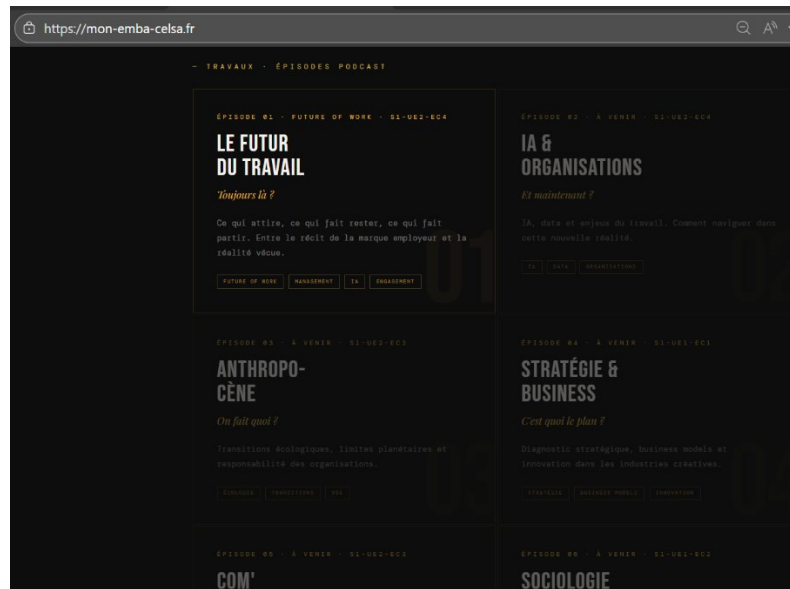


*Figure 1 Nuage de mots des concepts principaux retenus*



*Figure 2 Souvenir souvenir*

*Enregistrement de la version podcast, Haute-Savoie, avril 2026*



[Tout se transforme. \(Et toi aussi.\) · EMBA CELSA 2026-2027](#)

Figure 3 - Site web créé pour la durée du cursus EMBA

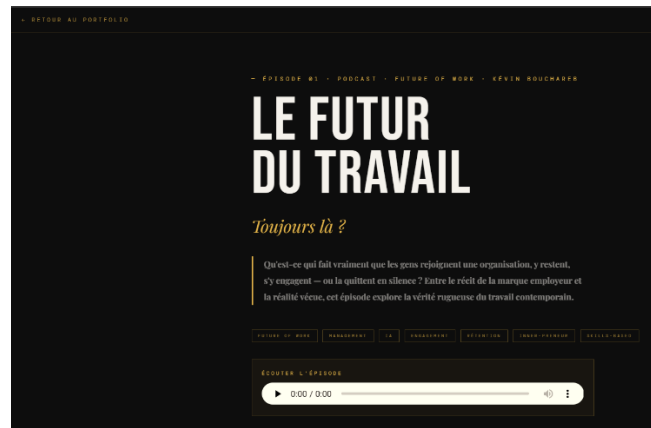


Figure 4- Page dédiée à mes travaux sur le Futur du travail, incluant la version le podcast

**Accès direct à la version podcast**  
>>> [Épisode 01 · Le Futur du Travail · EMBA CELSA](#) <<<

## Guide d'entretien, question audio

### Note d'usage

Ce guide regroupe les 14 questions audios du podcast dans un ordre d'enchaînement conçu pour une interview fluide. L'entretien progresse en quatre temps : l'attraction (pourquoi rejoindre), la rétention (pourquoi rester ou partir), les grandes transformations en cours, puis la posture personnelle et les leviers d'action. Chaque transition est indiquée pour faciliter la conduite de l'échange.

## PARTIE 1 L'ATTRACTION

### Pourquoi rejoindre une organisation ?

Ouvrir l'échange en douceur, sur le moment concret de la décision de rejoindre.

#### LE DÉCLENCHEUR RÉEL

Q01

« Quand tu as signé ton contrat, qu'est-ce qui t'a réellement séduit — et soyons honnêtes, est-ce que c'était la mission de l'entreprise gravée dans le marbre ou plutôt la ligne « package attractif » tout en bas de l'offre ? »

↳ Laisser le temps à la réponse. Ne pas commenter immédiatement.

→ Une fois le contexte d'entrée posé, creuser la cohérence entre le discours et la réalité vécue.

#### LA PROMESSE VS LA RÉALITÉ

Q02

« La marque employeur, les valeurs, le discours RSE soigneusement laminé par la direction de la communication — tu y as cru ? Et avec le recul, est-ce que la réalité a été à la hauteur de la plaquette ? »

↳ Reformuler si besoin : « À quel moment as-tu senti le premier décalage ? »

→ Élargir : l'attraction ne fonctionne pas de façon symétrique — certaines offres brillantes sont refusées.

#### LE REFUS ÉCLAIRANT

Q03

« À quel moment dans ta vie professionnelle as-tu dit « non merci » à une opportunité qui, sur le papier, semblait brillante — et qu'est-ce qui t'a retenu de sauter dans ce vide joliment emballé ? »

↳ Question révélatrice des vraies valeurs. Permettre le silence.

## PARTIE 2 LA RÉTENTION

Ce qui fait rester — ou partir

Descendre dans la vérité de l'engagement au quotidien.

#### LA VRAIE RAISON

Q04

« Tu es encore là — ou tu es parti. Si tu devais formuler la vraie raison, celle que tu ne mets pas sur LinkedIn, ce serait quoi ? »

↳ Question centrale. Ne pas interrompre. Prendre des notes.

→ De la raison consciente vers les mécanismes moins avouables — le confort, la peur du vide.

#### RESTER SANS VRAIMENT Y ÊTRE

Q05

« T'est-il arrivé de rester dans un poste comme on reste dans une relation qu'on n'ose pas quitter — par confort, par peur du vide, ou par attachement sincère à la machine à café ? »

↳ Humour assumé dans la formulation — laisser la légèreté ouvrir une réponse sincère.

→ De l'ambivalence émotionnelle vers la dissociation plus profonde : performer sans être là.

Q06

#### LA DISSOCIATION PERFORMANTE

« As-tu déjà livré d'excellents résultats tout en étant intérieurement désengagé — performer en mode pilote automatique, en quelque sorte ? Et comment tu vivais cette forme de dissociation bien rémunérée ? »

↳ Question délicate — reformuler si l'interviewé hésite : « Est-ce qu'il t'est arrivé de te sentir absent tout en étant efficace ? »

→ Repartir vers le positif : à quoi ressemble une journée vraiment engagée ?

Q07

#### L'ENGAGEMENT VÉCU

« C'est quoi pour toi une journée de travail où tu te sens vraiment engagé ? Qu'est-ce qu'elle a de différent par rapport aux autres ? »

↳ Question de respiration — après des échanges intenses, revenir au concret et au positif.

## PARTIE 3 LES TRANSFORMATIONS

Ce qui change le travail en profondeur

Élargir la focale : du vécu individuel aux mutations structurelles.

Q08

#### FLEXIBILITÉ & TÉLÉTRAVAIL

« Flexibilité, télétravail, équilibre vie pro / vie perso — grande révolution du travail ou simple réaménagement du même inconfort depuis son canapé ? »

↳ Formulation volontairement provocatrice — laisser l'interviewé choisir son camp.

→ Du cadre d'organisation vers la technologie qui le remodèle : l'IA.

Q09

#### L'IA DANS LE QUOTIDIEN

« L'intelligence artificielle dans ton quotidien professionnel — c'est déjà une réalité structurante ou encore un sujet de conférence auquel tu assistes poliment en attendant que ça te concerne vraiment ? »

↳ Reformuler si besoin : « Nomme un exemple concret où l'IA a changé ta façon de travailler — ou l'inverse. »

→ De l'outil technologique vers la question d'identité professionnelle : le titre face à la compétence.

Q10

#### TITRE OU COMPÉTENCE ?

« Si demain votre titre disparaissait de votre carte de visite et que vous ne pouviez plus vous présenter qu'à travers ce que vous savez faire — est-ce que vous seriez soulagé... ou terrifié ? »

↳ Question existentielle. Silence bienvenu après. Ne pas relancer trop vite.

→ Prolonger sur la reconnaissance réelle des compétences dans l'organisation actuelle.

Q11

#### LES COMPÉTENCES PORTATIVES

« Si ton employeur te demandait demain de décrire non pas ton poste mais tes trois compétences les plus précieuses — celles que tu emporterais avec toi si tu changeais d'organisation — tu dirais quoi ? Et est-ce qu'on te les reconnaît vraiment là où tu es ? »

↳ Deux temps distincts dans la question — ne pas presser si l'interviewé reste sur le premier.

## PARTIE 4 LA POSTURE & L'ACTION

Se repositionner, agir, changer

Passer du constat à la posture personnelle et aux leviers concrets.

Q12

#### QUELLE FIGURE ENTREPRENEURIALE ?

« Si tu devais te définir selon ces quatre figures — entrepreneur, auto-entrepreneur, intra-entrepreneur ou inner-preneur — laquelle te ressemble le plus ? Et est-ce que l'organisation dans laquelle tu évolues aujourd'hui laisse de la place à ce que tu es vraiment ? »  
↳ Introduire brièvement les quatre figures avant de poser la question si l'interviewé ne les connaît pas.

→ De la posture individuelle vers le levier collectif : qu'est-ce qui changerait vraiment les choses ?

Q13

#### UN SEUL LEVIER

« Si tu détenais, l'espace d'une réunion, le pouvoir de changer une seule chose dans la manière dont ton organisation traite ses gens — pas tout réformer, juste une chose — ce serait laquelle ? »

↳ Question de clôture opérationnelle — invite à une forme de synthèse par l'action.

## CLÔTURE DE L'ENTRETIEN

Laisser l'interviewé avoir le dernier mot — souvent la réponse la plus précieuse.

Q14

#### LA QUESTION NON POSÉE

« Et pour finir — qu'est-ce que cet échange t'a donné envie de dire que personne, jusqu'ici, n'avait eu la bonne idée de te demander ? »

↳ Ne jamais sauter cette question. Elle libère ce qui n'a pas encore été dit.

## Bibliographie

### Ouvrages et sources académiques

- Alexandre, L. & Babeau, O. (2025). Ne faites plus d'études ! Apprendre autrement à l'ère de l'IA. Paris: Buchet/Chastel.
- Chervet, F. (2025). Intelligence artificielle et science : le nouveau télescope. Conférence, Les Mardis de l'Espace des Sciences, Rennes.
- De Funès, J. (2024). La vertu dangereuse. Paris : Éditions de l'Observatoire.
- Hazard, N. (2022). Qu'est-ce qu'on va faire de toi ? 21 métiers du futur. Paris : Flammarion.
- Huizinga, J. (1938, rééd. 2016). Homo Ludens. Paris : Gallimard.
- Kahneman, D., Sibony, O. & Sunstein, C. R. (2021). Noise. Paris : Odile Jacob.
- McGregor, D. (1960). The Human Side of Enterprise. New York : McGraw-Hill.
- Microsoft Work Lab (2025). 2025 : The Year the Frontier Firm Is Born. Work Trend Index.
- Morizot, B. (2020). Manières d'être vivant. Arles : Actes Sud.
- Toffler, A. (1970). Future Shock. New York : Random House.
- Vitaud, L. (2019). Du labeur à l'ouvrage. Paris : Calmann-Lévy. / (2022). En finir avec la productivité. Paris : Payot & Rivages.
- WiiSmile / Bianchini, S. (2025). Et si on imaginait le futur des TPE-PME ? Quand la prospective nous aide à penser l'avenir du travail et des petites entreprises. WiiSmile / Usbek & Rica.

### Rapports et études quantitatives

- Deloitte (2024). Global Outsourcing Survey 2024.
- Edelman Trust Institute (2024). Special Report, Trust at Work.
- Gallup (2025). State of the Global Workplace: Understanding Employees, Informing Leaders.
- Great Place to Work (2024). 9 High-Trust Leadership Behaviors for Leaders.
- Korn Ferry (2018). The Global Talent Crunch.

ManpowerGroup (2025). 2025 Global Talent Shortage.

Mercer (2025). Global Skills Technology and Adoption Survey Report.

UKG / Workplace Intelligence (2025). Nouvelles Perspectives des effectifs de première ligne. Deuxième étude annuelle.

UKG (2026). L'avenir du lieu de travail : les grandes tendances à suivre en 2026 et au-delà.

## Podcasts et sources complémentaires

Audrain, L. (2026). Comment se former pour rester employable à l'ère de l'IA [#118]. Le Tilt, Carrière | Futur du travail.

Bouchareb, K. (2026). Former sur mesure : le nouveau rôle du manager. Masterclass de l'Excellence Managériale. EMBA CELSA.

Bouchareb, K. (2026). Notes de cours : Futur du Travail. CELSA, Executive MBA Sciences de la Communication, 07/02/2026.

Revue We demain, n°53, mars 2026, « Le bourdon s'amuse ». p. 92-96.

Atelier Insight 31 mars 2026 SOMFY, Trouver ses leviers de résilience pour faire face au changement.

Enregistrement et montage podcast : Audacity

Outils d'IA : Claude, Copilot, GIT-HUB/Copilot (site web)

## Entretiens qualitatifs

Panel de 11 collaborateurs du Groupe SOMFY, interrogés entre février et avril 2026 selon un guide d'entretien semi-directif articulé autour de l'attraction, la rétention et l'engagement au travail: Alice (Directrice RH, 50 ans), Antoine (Talent Acquisition Manager, 35 ans), Christine (Directrice Communication, 55 ans), Habiba (Directrice L&D, 51 ans), Hayfa (Chargée communication éditoriale, 32 ans), Helena (Alternante communication, 22 ans), Jeanne (Entreprise PMO, 45 ans), Jean-Philippe (Directeur logistique et directeur du CSE, 56 ans), Léo (Data Analyste, 29 ans), Nathalie (Assistante direction générale, 58 ans), Sofia (Alternante chef de projet communication, 24 ans).

*Entretiens enregistrés et transcrits avec l'accord des participants.*