

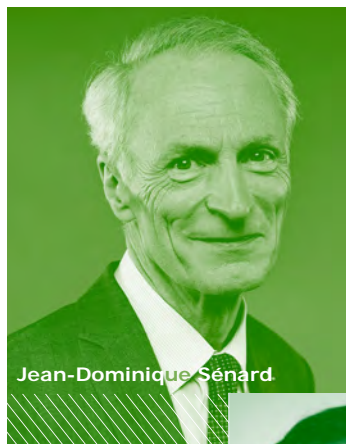
## LE TRAVAIL (TOME II)

Jean Agulhon  
Hippolyte d'Albis  
Patrick Artus  
Catherine Barba  
Patrick Benammar  
Xavier Bertrand  
Pierre-Etienne Bidon

Sophie Cluzel  
Nicolas Dufourcq  
Olivier Duthellet de Lamothe  
Myriam El Khomri  
Maximilien Fleury  
Hazel Gavigan  
Thibaut Guilluy

Gabrielle Halpern  
Daniel Harari  
Jean-Claude Le Grand  
Laurent Marquet de Vasselot  
Bertrand Martinot  
Thomas Saunier  
François-Xavier Selleret

Jean-Dominique Senard  
Daniel Suskind  
Vincenzo Vinzi  
Alexandre Viros



Jean-Dominique Senard



Hippolyte d'Albis



Myriam El Khomri



Laurent Marquet de Vasselot



## À PROPOS DE SOCIÉTAL

**Créé en 1996, sous l'impulsion de l'économiste Albert Merlin et l'inspiration de Bertrand de Jouvanel, Sociétal est la revue de l'Institut de l'Entreprise, qui a pour vocation d'analyser les grands enjeux économiques et sociaux en rassemblant des réflexions d'universitaires, de praticiens de l'entreprise et de dirigeants.**

Il poursuit un triple objectif :

1. proposer les meilleurs décryptages des enjeux de l'économie et de la société, présents et à venir ;
2. permettre des échanges nourris entre les mondes académiques et de l'entreprise ;
3. faire progresser dans le débat public la compréhension d'une économie de marché équilibrée et pragmatique.

Aujourd'hui Sociétal nourrit la mission de l'Institut de l'Entreprise, mieux comprendre et valoriser le rôle de l'entreprise au cœur de la société, et contribue à sa raison d'être : rapprocher les Français de l'entreprise.

Les opinions exprimées dans la présente publication sont celles des auteurs. Elles ne prétendent pas refléter les positions de l'Institut de l'Entreprise ou de ses Adhérents.

# 25 000 opportunités dans le monde pour les moins de 30 ans

FLASHEZ POUR  
DÉCOUVRIR NOS  
ENGAGEMENTS



Photo retouchée

## Nous croyons en la jeunesse.

En 2023, nous nous sommes engagés à créer plus de 25 000 opportunités dans le monde en faveur des moins de 30 ans. Notre programme *L'Oréal for Youth*\* accompagne les jeunes au moment de leur entrée dans le monde du travail et les aide à développer leur employabilité.

\*L'Oréal Pour la Jeunesse

**L'ORÉAL**  
GROUPE

CRÉER LA BEAUTÉ QUI  
FAIT AVANCER LE MONDE

# COMITÉ ÉDITORIAL

## PRÉSIDENT

**Jean-Marc Daniel**

## COMITÉ

**Michel Pébereau**, Président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise et membre de l'Académie des sciences morales et politiques

**Emmanuel Cugny**, Président de l'AJEF

**Sylvain Henry**, Rédacteur en chef d'*Acteurs publics*

**Louis Lalanne**, Président de Meet My Mentor et de Connexio

**Emmanuel Lechypre**, Editorialiste à BFM TV et BFM Business

**Laurent Marquet de Vasselot**, Directeur général de CMS Francis Lefebvre

**Jean-Luc Placet**, administrateur indépendant

**Philippe Plassart**, Vice-président de l'AJEF, Rédacteur en chef au *Nouvel économiste*

**Bernard Sananès**, Président d'Elabe

**Blanche Segrestin**, Professeure en sciences du Management, Mines ParisTech, PSL Research University

**Nicolas Tcheng**, Responsable relations institutionnelles, Projets stratégiques France de Renault Group

**Jean-Marc Vittori**, Editorialiste, *Les Échos*

## ÉQUIPE

**Flora Donsimoni**, Directrice générale de l'Institut de l'Entreprise

**Hortense Chadapaux**, Directrice de l'Agora de l'Institut de l'Entreprise

**Nathalie Garroux**, Responsable de programmes de l'Agora de l'Institut de l'Entreprise





## ÉDITO

Pierre-André de Chalendar  
Président de l'Institut de l'Entreprise

Composante fondamentale de nos existences, le travail se transforme et nous en sommes les témoins autant que les acteurs. Le

premier tome du numéro de Sociétal consacré au travail a permis d'engager une réflexion qui invite à l'action ; ce second tome forme la même ambition, en faisant appel à de nouveaux dirigeants politiques, chefs d'entreprise, économistes, philosophes et académiques qui livrent leur analyse avec finesse et profondeur.

La tâche n'est pas aisée, car il s'agit d'un sujet protéiforme : économique évidemment, sociologique par essence, philosophique parfois, humain toujours. Nous nous sommes donné pour ambition de nourrir une pensée qui mènera à l'action, car c'est ce qui in fine importera : comment faire vivre cette nouvelle réalité au sein de nos organisations et de notre Société en général ?

Notre revue Sociétal s'emploie par la pluralité des voix qu'elle réunit à casser les silos de nos perspectives individuelles afin de voir plus haut, plus grand. Elle souhaite modestement inspirer une action collective dans la redéfinition du travail. Ainsi, ce numéro propose des contributions inédites qui explorent les différents volets des évolutions – récentes et à venir – du travail, en France et à l'étranger.

Ces articles interrogent évidemment le volet le plus visible de la réflexion sur le travail aujourd'hui qu'est la redéfinition de l'organisation du travail : télétravail, semaine de quatre jours, équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle sont l'objet de différentes analyses académiques comme opérationnelles ou politiques.

Dans la poursuite des pistes avancées par les deux rapports portés par Jean-Dominique Senard et respectivement Nicole Notat puis Sophie Thiéry<sup>1</sup>, les analyses proposées invitent par ailleurs à une action sérieuse en faveur de l'engagement des salariés, dans la lignée de la raison d'être et grâce à des outils renforcés, notamment en matière de

management. À ce titre, l'appel à une « révolution managériale » auquel invite le second rapport est entendu et traité comme un sujet clef dans la réponse à de nombreuses préoccupations des travailleurs, à commencer par leur quête de sens au travail.

Les enjeux démographiques ne sont pas éludés et la question de l'évolution du travail au cours de la vie fait l'objet de recommandations engagées : formation tout au long de la vie (*a fortiori* face aux évolutions technologiques, au premier rang desquelles l'intelligence artificielle), développement du travail des seniors, inclusion... là encore le sujet est vaste mais les angles traités ici apportent des éclairages utiles.

Des considérations plus techniques sont également abordées, notamment le statut du salariat, son avenir, et en miroir la place des indépendants et les nouvelles frontières humaines de l'entreprise. La question juridique de l'évolution de ces différents statuts, et plus largement la question de l'évolution d'un cadre législatif qui ne facilite aujourd'hui pas la flexibilité attendue dans l'encadrement du travail, est identifiée comme un point clef de la réflexion.

Si le lien entre ces bouleversements et leurs implications sociales et psychosociales est loin d'être ignoré dans ces travaux, un regret peut-être : l'absence de laboratoire d'épidémiologie ou de santé publique à même de fournir des données sur la santé mentale au travail soulève une vraie question, surtout lorsqu'on considère que le premier poste de dépense de la CPAM est justement celui des maladies psychiatriques avant les cancers et les maladies cardiovasculaires.

Enfin, et c'est essentiel, la nécessité de redynamiser le dialogue social ne fait plus débat, il doit s'inscrire dans la continuité du dialogue professionnel.

Repenser le travail est un défi collectif, ardu mais néanmoins exaltant face aux opportunités qu'offre l'avenir. J'espère que ces réflexions sauront dessiner des pistes d'inspiration et d'action pour chacun d'entre nous. ■





***Ce numéro s'articule autour des quatre axes du rapport « Re-considérer le travail », remis à Olivier Dussopt, ministre du Travail, le 24 avril 2023, dont Jean-Dominique Senard et Sophie Thiéry étaient co-garants dans le cadre des Assises du Travail.***



*« Je remercie chaleureusement l'Institut de l'Entreprise d'avoir bien voulu consacrer un numéro de sa revue Sociétal aux recommandations issues des Assises du Travail. Je tiens également à saluer l'ensemble des contributeurs qui ont participé utilement à approfondir les quatre axes de ce rapport. Il nous appartient désormais de nous saisir collectivement de ce sujet, essentiel, du travail ».*

Jean-Dominique Senard,  
président du Conseil d'administration de Renault Group

## SOMMAIRE

<b>Édito</b> Pierre-André de Chalendar	5
<b>Le regard de...</b> <b>De la manivelle de Sismondi à l'intelligence artificielle</b> Jean-Marc Daniel	10
<b>Les grands témoins</b> <b>Nous sommes à la veille d'une véritable révolution managériale qui repose sur l'écoute et la responsabilisation des salariés</b> Jean-Dominique Senard et Laurent Marquet de Vasselot	14
<b>AXE 1 - Gagner la bataille de la confiance par une révolution des pratiques managériales et en associant davantage les travailleurs</b>	
<b>Le développement du travail des seniors impose une lutte contre les clichés qui les dévalorisent</b> Hippolyte d'Albis	24
<b>La révolution du télétravail doit s'accompagner d'une révolution de l'organisation du temps de travail pour tous, y compris les salariés qui ne peuvent pas travailler à distance</b> Xavier Bertrand	28
<b>Sens au travail, attractivité et engagement : des réponses au plus près de chaque collaborateur</b> Jean Agulhon	32
<b>Un monde sans travail, Comment les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle reconfigurent le marché du travail – Daniel Suskind</b> Note de lecture	38
<b>AXE 2 - Adapter les organisations du travail, favoriser les équilibres des temps de vie et accompagner les transitions pour les travailleurs</b>	
<b>Étirées, plutôt qu'essorées !</b> <b>Vers de nouvelles vies professionnelles, en transition continue</b> Vincenzo Vinzi	44
<b>Aujourd'hui, c'est aux employeurs d'apporter des réponses à la demande de flexibilité des travailleurs</b> Alexandre Viros	48
<b>Transformer les métiers et les compétences pour devenir la prochaine génération d'acteurs de l'automobile</b> Maximilien Fleury et Patrick Benammar	54
<b>Organisation du travail : la nouvelle donne</b> Bertrand Martinot	58

<b>La culture de l'entreprise au cœur des transformations du travail</b> Daniel Harari	62
<b>Travailler mieux et non plus : l'émergence de la semaine de quatre jours</b> <i>/ Work smarter, not longer : The rise of the four-day week</i> Hazel Gavigan	68
<b>Conversion et reconversion</b> Catherine Barba	76
<b>AXE 3 - Assurer aux travailleurs des droits effectifs et portables tout au long de leur parcours professionnel</b>	
<b>Le travail indépendant n'est pas suffisamment attractif</b> Patrick Artus	82
<b>Nous voulons revenir à l'esprit d'insertion du RMI</b> Thibaut Guilluy	86
<b>L'inclusion est un moteur d'innovation, de transformation positive et de créativité</b> Sophie Cluzel et Jean-Claude Le Grand	90
<b>Le portage salarial, une nouvelle forme d'emploi entre travail indépendant et salariat</b> Olivier Dutheillet de Lamothe	96
<b>L'évolution marquée du monde du travail oblige les acteurs de la sphère sociale à changer de « logiciel »</b> François-Xavier Selleret	100
<b>Tout travailleur est un centaure en puissance !</b> Gabrielle Halpern	104
<b>AXE 4 - Préserver la santé physique et mentale des travailleurs, un enjeu de performance et de responsabilité pour les organisations</b>	
<b>Le travail, c'est la santé ?</b> Myriam El Khomri	112
<b>Préserver la santé physique et mentale des travailleurs, un enjeu de performance et de responsabilité pour les organisations</b> Thomas Saunier	116
<b>Face à l'absentéisme, préserver la santé physique et mentale des travailleurs</b> Pierre-Etienne Bidon	120
<b>Pour votre santé : mangez, bougez, mais surtout, entreprenez !</b> Nicolas Dufourcq	124



## De la manivelle de Sismondi à l'intelligence artificielle

Jean-Marc Daniel

Président de Sociétal

LE REGARD DE...



### **Vanité du combat luddite**

Faisons un saut dans le temps et retrouvons-nous en 1811, en Angleterre. Des ouvriers courent les usines pour y casser les machines qu'ils accusent de détruire leurs emplois. On les appelle les luddites, en référence à Ned Ludd qui a brisé en 1782 des métiers à tisser le coton et qui aurait été leur

chef. Précisons néanmoins que l'on n'est pas sûr que ce Ned Ludd ait réellement existé. Si les bandes qui cassent les machines sont bien réelles, les autorités britanniques se persuadent dans un premier temps qu'elles sont encadrées et manipulées par les services secrets français. Cependant, une fois Napoléon Ier vaincu, bien que moins intense, la révolte luddite se poursuit. L'idée se forme et se perpétue que la machine et le progrès évoluent comme indépendamment des hommes et contre eux.

Dans la foulée, un économiste d'origine italienne va imaginer une métaphore qui va servir aux réquisitoires contre le progrès technique. Il s'agit de Jean Charles Léonard Simonde de Sismondi (1773-1842). En 1819, il publie des *Nouveaux principes d'économie politique*, où il confirme son adhésion aux convictions luddites. Il y annonce que la concurrence entre les ouvriers, qui conduit à des salaires stagnants et donc à la sous-consommation, la concurrence entre les entreprises, qui les pousse à vendre à perte, et l'incertitude qui paralyse les investissements publics vont détruire l'économie de marché telle qu'elle est en train d'émerger au Royaume-Uni.

Ce qui nous intéresse plus précisément dans sa démarche est son soutien aux luddites bien qu'il en condamne la violence. Il justifie en effet ce soutien non seulement par la solidarité morale

que réclament leurs souffrances, mais également par un raisonnement économique. Pour lui, l'introduction massive de machines dans le textile prive les ouvriers de travail, ce qui les prive *ipso facto* de revenu, ce qui prive *in fine* le système économique de débouchés et le plonge dans la stagnation. Il écrit pour résumer sa pensée et frapper l'imagination :

« Si le machinisme arrivait à un tel degré de perfection que le roi d'Angleterre pût en tournant une manivelle produire tout ce qui serait nécessaire aux besoins de la population, qu'advendrait-il de la nation anglaise ? »

La manivelle de Sismondi est devenue depuis la référence de tous ceux que le progrès technique inquiète. Mais simultanément, elle est la cible des réfutations des défenseurs de la croissance et de l'innovation. Pour prendre un exemple, il suffit de lire ce qu'en dit Charles Gide. Il écrit à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, à une époque où la France décide de donner un statut nouveau à la science économique. Si elle a connu des économistes bien avant, c'est à lui, Charles Gide – l'oncle du célèbre écrivain André Gide – que revient l'honneur et le mérite d'avoir été le premier professeur d'économie délivrant son enseignement dans le cadre universitaire. Il implante en effet l'enseignement de l'économie dans les facultés à compter de 1877. Charles Gide va jouer un rôle clé dans l'histoire en faisant naître un enseignement structuré de l'économie en France. Il est donc surtout resté dans l'histoire pour avoir été un pédagogue hors pair. Il aborde dans son enseignement tous les aspects de la science économique et notamment son histoire dont il tire un livre en collaboration avec Charles Rist.

Dans cet ouvrage dont la première édition paraît en 1909, il écrit à propos de Sismondi :

« *L'économiste Sismondi, il y a un siècle, disait que l'invention des machines « rendait la population superflue » (c'est le titre d'un des chapitres de son livre *Nouveaux Principes d'Économie Politique*).*

Charles Gide détaille ensuite l'image de la « *manivelle de Sismondi* » avant de donner son opinion :

« *Sismondi a été conspué par tous les économistes. Soucieux de prouver, qu'il ne saurait exister dans notre organisation économique de contradiction entre l'intérêt social et les intérêts individuels, les économistes ne pouvaient faire moins que d'affirmer que les machines procurent aux ouvriers plus de travail et plus de bien-être.* »

Et il poursuit :

« *Grâce à la multiplication des livres depuis l'invention de l'imprimerie, combien plus d'ouvriers typographes aujourd'hui que de copistes au Moyen Âge ! Grâce aux chemins de fer, combien plus de voyageurs et par conséquent combien plus d'employés de chemins de fer dans les services de la traction et de l'exploitation qu'il n'y avait autrefois de postillons, palefreniers et maîtres de postes ! Grâce aux métiers mécaniques, combien plus d'ouvriers employés dans l'industrie textile qu'autrefois de tisserands !* »

Fermez le ban... !

Et pourtant, la crainte subsiste et va au-delà de la simple angoisse sur la quantité d'emplois disponibles après l'introduction des machines. En 1921, un écrivain tchèque fait jouer à Prague une pièce où des automates se substituent aux hommes pour accomplir la plupart des tâches nécessaires à la production industrielle. Il oppose cette main-d'œuvre par nature sans volonté à l'homme, laissant sous-entendre que l'existence de ces machines va contraindre les hommes eux-mêmes à abandonner toute forme de volonté. Il donne à ses machines un nom qui signifie en tchèque main-d'œuvre servile, à savoir Robot... Le robot voit son nom introduit dans le langage courant à partir de l'idée qu'il est l'adversaire potentiel de l'homme.

### **Retrouvez Alfred Sauvy**

En 1976, au lendemain du premier choc pétrolier, Alfred Sauvy publie un livre intitulé *L'économie du diable* ; et pour lui, le diable est clairement luddite !

Il est à l'époque un personnage déjà reconnu. Dans les milieux internationaux, on parle de lui pour être le premier prix Nobel français d'économie. Jouant des deux centres d'intérêt qui sont les siens, à savoir l'analyse conjoncturelle et la démographie, il affiche des positions originales qu'il définit comme « socialistes libérales ». En termes de chômage, il considère que les politiques préconisées par les économistes de baisse des coûts et de gestion de la demande sont trop globales.

C'est « *l'économie du diable* », dont l'aberration vient de l'erreur tendant à considérer qu'il y a un chômage incompressible et que le progrès technique a tendance à l'accroître. En théorie, ce chômage incompressible est appelé chômage naturel. Mais pour Sauvy, la mission de l'économiste est de réfuter cette notion de chômage naturel qui peut dans les faits être économiquement élevé et socialement insupportable et de proposer des réformes en profondeur réduisant le chômage au chômage frictionnel, celui des gens qui quittent un emploi et prennent leur temps pour en prendre un nouveau. En revanche, il faut combattre la part du chômage soi-disant naturel qui est la conséquence des blocages psychologiques fondés sur une dévalorisation implicite du travail.

Cette dévalorisation se concrétise d'abord par le culte des loisirs et une demande de la réduction de la durée du temps de travail déconnectée des évolutions du progrès technique et de la productivité induits, et ensuite par un discours sur la formation et la généralisation des diplômes qui masque un mépris dommageable du travail manuel. Il identifie des pénuries dans certains métiers qui expliquent tant le cumul d'inflation et de chômage des années 1970 que l'incapacité au rebond économique qu'avaient connu les années 1930. Contre le luddisme qui pointe de nouveau son nez, il écrit que se faire à l'idée que les ma-

chines entretiennent le chômage naturel va finir par imposer le remplacement des camions par des brouettes. Il écrit dans *l'Économie du diable* :

« En remplaçant les camions par des brouettes, il faudrait pour assurer le même travail 2 500 fois plus de travailleurs. Même réduit à 800, pour tenir compte des heures consacrées à la construction des deux véhicules, le gain en emplois serait considérable. Qui de nous ne jugerait cette méthode monstrueuse ? Ce n'est pas seulement par l'impression de déchéance, de retour en arrière qu'elle suscite ; nous sentons bien à cette échelle, que le moyen serait inefficace ».

Il plaide que le progrès ne supprime pas les emplois mais en change la nature.

### **Mutation du travail et ubérisation**

Pour Alfred Sauvy, ce qui est important, c'est de comprendre que le travail ne disparaît pas mais change de forme au gré de l'évolution des techniques. C'est ce qu'il appelle le « *déversement économique* ». Les champs d'hier se sont vidés tandis que se remplissaient les usines. Aujourd'hui, les usines se vident tandis que se remplissent les bureaux. Bientôt les bureaux vont se vider tandis que les appartements des autoentrepreneurs vont se multiplier. À l'exode rural d'hier qui a nourri la croissance succède l'exode industriel d'aujourd'hui qui est porteur de la croissance de demain.

Ce changement de la nature du travail conduit à une mutation qui s'incarne dans l'ubérisation. Celle-ci a plusieurs conséquences.

La première est que le progrès technique ne peut pas être assimilé à un simple processus de « *destruction créatrice* » tel qu'on l'entend en général en reprenant l'expression de Schumpeter. Des produits nouveaux apparaissent, des gains de productivité sont faits, mais alors que dans sa description de la « *destruction créatrice* » Schumpeter théorise la capacité de l'*entrepreneur* en avance sur ses pairs de dégager des surprofits – on parle alors de « *rente d'innovation* » –, le

monde actuel est celui de l'*imitateur*, qui concurrence sans cesse l'entrepreneur et le force à baisser ses prix et à renoncer très vite à toute rente d'innovation. Le progrès technique actuel qui ne crée que partiellement des rentes d'innovation détruit les possibilités d'émergence de monopole. Il rejoint les thèses de l'économiste néo-classique Léon Walras sur la dynamique de croissance portée par la concurrence et la baisse des prix.

La croissance obéit désormais à un schéma structurel « *ubérisation - renforcement de la concurrence - baisse des prix - redistribution du pouvoir d'achat par cette baisse des prix* ». L'ubérisation signifie l'émergence d'une société où le salariat sera en recul, où de plus en plus de personnes pourront se porter sur certains marchés. Par exemple, dans le cas des transports, les nouvelles technologies favorisent à la fois le covoiturage et l'apparition de nouvelles formes de taxis.

La deuxième est que les refus de l'évolution du travail liée à l'ubérisation et à la généralisation de l'Intelligence artificielle vont unir les deux formes traditionnelles de résistance aux réformes : la résistance de ceux qui considèrent que leur métier même est

menacé de disparition par le progrès technique – résistance que nous qualifions de « *luddite* » ; résistance de ceux qui considèrent que leur revenu est menacé par la concurrence – résistance que nous pouvons qualifier de rentière. Au début du XIX<sup>e</sup> siècle, David Ricardo avait distingué les deux. Il proposait de ne pas céder aux ennemis de la concurrence car



**Pour Alfred Sauvy, ce qui est important, c'est de comprendre que le travail ne disparaît pas mais change de forme au gré de l'évolution des techniques. C'est ce qu'il appelle le « *déversement économique* ». Les champs d'hier se sont vidés tandis que se remplissaient les usines. Aujourd'hui, les usines se vident tandis que se remplissent les bureaux. Bientôt les bureaux vont se vider tandis que les appartements des autoentrepreneurs vont se multiplier. À l'exode rural d'hier qui a nourri la croissance succède l'exode industriel d'aujourd'hui qui est porteur de la croissance de demain.**

celle-ci abolit les rentes – les rentes étant portées à son époque par la noblesse – mais de comprendre les luddites – ceux-ci étant des ouvriers vivant dans la misère. Aujourd'hui, il est difficile voire impossible de faire une distinction précise entre les deux, dans la mesure où le progrès technique issu de l'intelligence artificielle et la concurrence portée par l'ubérisation agissent ensemble et se nourrissent l'un l'autre. La résistance peut être qualifiée de « *luddite-rentière* ».

Elle s'exprime notamment et va s'amplifier probablement dans les monopoles encore étatiques. Prenons le cas de l'URSSAF. Celle-ci a engagé à compter de 2016 un bras de fer avec Uber et les plates-formes qui s'en inspirent. Elle a annoncé son intention de requalifier le travail des chauffeurs Uber pour les assimiler à des salariés et réclamer des cotisations.

Ce combat de l'URSSAF contre Uber n'est pas un combat contre la fraude mais plutôt un combat d'arrière-garde contre le progrès. Pourquoi l'URSSAF essaie-t-elle de contrecarrer le mouvement de l'histoire ? Deux explications sont possibles. La première est qu'il est difficile pour tous de s'adapter à un monde qui évolue très vite. L'URSSAF, en retard d'une modernisation, servirait en fait de repère aux luddites. La seconde est que les ruptures technologiques auxquelles nous assistons ont comme conséquence de remettre en cause le confort et la routine des monopoles et singulièrement des monopoles publics. C'est donc au sein de ces monopoles que naît le luddisme contemporain. C'est pourquoi, l'URSSAF et la Sécurité sociale dont elle fait partie, qui sont en situation de monopole, sont en passe de devenir plus encore qu'un repère pour les luddites, un repaire de luddites. En attaquant Uber, l'URSSAF ne cherche pas à préserver notre modèle social, mais à préserver ses rentes. Si elle cherche à casser Uber comme les luddites de 1811 cassaient des machines à tisser, c'est que l'ubérisation la menace dans son principe même.

La troisième est la possibilité de fournir sur Internet sa force de travail et ses compétences. Cela modifie la capacité de toute personne au chômage de retrouver du travail. Elle peut désormais en France contourner le monopole de Pôle emploi. Auparavant, ceux qui le faisaient relevaient en général d'une logique de travail au noir. Aujourd'hui, le statut d'auto-entrepreneur, créé en 2008, permet à des gens de plus en plus nombreux de quitter cette logique. Il rend licite la multiplication des relations de travail ayant cessé d'être des relations salariées hiérarchiques pour être des relations contractuelles, fondées sur des attentes et des exigences en termes de production et non plus de temps de présence. Ainsi on observe en France depuis 2008, une hausse de la part relative des non-salariés dans la population employée, et ce malgré une diminution qui se poursuit du nombre de petits commerçants et du nombre d'agriculteurs.

Conclusion : Les luddites anglais des années 1810 qui cassaient les machines justifiaient leur action en les accusant non seulement de supprimer leurs

emplois mais surtout de faire disparaître tout un art de vivre, celui de la *merry old England* du XVIII<sup>e</sup> siècle. Leurs émules d'aujourd'hui qui accablent l'intelligence artificielle et l'ubérisation, clament leur nostalgie des « jours heureux » de l'industrialisation à outrance.

Et pourtant la société du salariat se développant dans des usines aux cheminées qui fument était une société de tensions sociales multiples, avec des grèves souvent violentes, et une société de l'insouciance écologique, insouciance dont nous payons aujourd'hui le prix.

La société du salariat industriel était celle des relations économiques fondées sur la hiérarchie, la soumission à l'autorité avec, comme pendant, sa contestation et une vie sociale en perpétuel rapport de forces. Dans la société ubérisée de l'Intelligence artificielle, les relations seront contractuelles, les tensions seront concurrentielles et les différends seront réglés par une justice en pratique largement arbitrale. ■

### Biographie de Jean-Marc Daniel

Économiste français, professeur émérite à l'ESCP Business School et président de Sociétal.

Il se décrit comme étant un libéral classique. Jean-Marc Daniel est chevalier de la Légion d'honneur et titulaire du prix Zerilli-Marimo de l'Académie des sciences morales et politiques.



INTERVIEW

## Nous sommes à la veille d'une véritable révolution managériale qui repose sur l'écoute et la responsabilisation des salariés

Entretien entre Jean-Dominique Senard et Laurent Marquet de Vasselot

Propos recueillis par Hélène Lemoyne et Benoît Georges

*Si le concept de raison d'être de l'entreprise est né et s'est propagé, jusqu'à être intégré à la loi PACTE en 2019, c'est en grande partie grâce à Jean-Dominique Senard. À la tête de Michelin, puis de Renault, il y voit la réponse à la quête de sens des travailleurs, auquel l'entreprise doit répondre par la responsabilisation et un véritable dialogue professionnel de proximité. Un constat partagé par Laurent Marquet de Vasselot, directeur général de CMS Francis Lefebvre et membre du bureau de l'Institut de l'Entreprise, pour qui les mutations du travail et les défis de notre société commandent une évolution de notre modèle de relations professionnelles et sociales.*



**Jean-Dominique Senard, vous avez déclaré après la remise au gouvernement du rapport des Assises du Travail, rédigé par Sophie Thiéry et vous, avoir la conviction que les travailleurs ont besoin d'écoute, de respect, de reconnaissance, et que les managers doivent l'entendre. Qu'est-ce que cela signifie pour l'entreprise ?**

**Jean-Dominique Senard :**

Le concept de base, pour moi, c'est celui de raison d'être de l'entreprise. De mon point de vue, c'est aujourd'hui la réponse évidente à ce que l'on appelle la « quête de sens », un élément qui doit être au cœur de toute l'analyse qui a été faite sur la question du travail. La raison d'être est une étape absolument essentielle chaque fois que l'on veut énoncer une stratégie dans une entreprise ou un organisme, quel qu'il soit. Il s'agit en fait de caractériser l'entreprise, et surtout de lui donner ce que j'appelle « l'étoile polaire », c'est-à-dire une orientation générale qui dessine son avenir. Le concept revient de loin, il remonte à un autre rapport, celui que j'avais écrit en 2018 avec Nicole Notat<sup>1</sup>. C'est à ce moment-là que le concept de « raison d'être » est né, et il a ensuite fait l'objet de dispositions légales dans la loi PACTE<sup>2</sup>.

La raison d'être est essentielle ; mais le plus important c'est le travail d'éla-

1 - « L'entreprise, objet d'intérêt collectif », Jean-Dominique Senard et Nicole Notat, rapport remis aux ministres de l'Économie et des Finances, de la Transition écologique et solidaire, du Travail et de la Justice, mars 2018.

2 - Loi relative à la croissance et la transformation des entreprises, 22 mai 2019



laboration qui constitue en lui-même un élément fondamental dans la cohésion de l'entreprise. En cherchant à définir la raison d'être, on effectue un travail très révélateur non seulement de l'état d'esprit de l'entreprise, mais aussi de sa capacité à générer du dialogue et de l'engagement. Beaucoup d'entreprises se sont emparées de ce sujet, avec plus ou moins d'intensité et de bonheur, mais l'important est que la dynamique est forte. Dans un monde qui est de plus en plus à la recherche de sens, la raison d'être est un élément fondamental comme support de ce que l'on appelle le capitalisme responsable, qui est à mon avis une valeur très européenne et française. C'est un travail de fond, qui doit prendre du temps. Chaque témoignage positif qui me revient d'autres entreprises montre qu'il a fallu passer par un processus de long terme, de travail en profondeur qui associe l'ensemble du corps social et provoque en tant que tel un engagement.

**En quoi cette notion de raison d'être se différencie-t-elle de celle de RSE (responsabilité sociétale des entreprises) ?**

**Jean-Dominique Senard :** La RSE est totalement intégrée dans la notion de raison d'être, qui va même au-delà. Je dirais, au risque de choquer, que la RSE est un concept qui à terme a vocation à disparaître, puisque dans la plupart des cas, surtout quand la raison d'être est très élaborée, la RSE se confond avec la stratégie de l'entreprise. Dans un groupe comme Renault, aujourd'hui, la responsabilité sociétale et environnementale est le cœur de notre stratégie, et la raison d'être domine tout cela, un peu comme un préambule de constitution. La RSE est donc un des piliers de la raison d'être. Mais il y en a d'autres, notamment la question du management.

**Vous avez dirigé deux entreprises dotées d'une culture et d'une histoire très fortes, Michelin, figure du capitalisme dit « paternaliste », et Renault, qui a été marqué par de grandes luttes sociales. Quand il y a un tel poids, comment définit-on une raison d'être ? Et, a contrario, comment une**

**start-up, une jeune entreprise, peut-elle la construire ?**

**Jean-Dominique Senard :** Je ne suis pas sûr qu'il y ait une grande différence dans la manière de construire une raison d'être. La seule approche pour le faire de façon solide est d'intégrer complètement le corps social dans la réflexion autour de cette raison d'être. Tout ce qui est défini sans passer par le travail de terrain n'a que peu de valeur ; cela ressemble alors à ce que l'on voit dans le monde anglo-saxon : un énoncé de valeurs plus ou moins floues, qui sont davantage affichées que respectées – un slogan marketing en quelque sorte.

La seule façon de le faire, c'est d'associer pleinement l'ensemble du corps social de l'entreprise, en prenant le temps nécessaire. Pour Michelin, cela a duré près de trois ans, à une époque – autour de 2015 – où le digital était moins utilisé qu'aujourd'hui, et ce n'était pas plus mal car cela obligeait à des rencontres physiques, sur le terrain. Nous avons mené ces rencontres en Europe comme en Chine, en Amérique latine ou aux États-Unis, et c'était extraordinairement puissant. La raison d'être de Michelin est devenue une norme incontournable de cette entreprise, et rien ne se fait sans y référer. Dans le cas de Renault, nous avons mis un peu moins de temps, en utilisant le digital afin de pouvoir faire participer le plus de monde possible, et cela a été massif. Avec cela, nous sommes arrivés à une raison d'être qui reflète le cœur de l'entreprise, son ADN, et autour de laquelle tout le monde se retrouve très facilement.

**Laurent Marquet de Vasselot, il a fallu incarner juridiquement cette notion de raison d'être, et cela a été fait avec la loi PACTE de 2019. Mais comment cela se traduit-il au quotidien dans les entreprises ?**

**Laurent Marquet de Vasselot :** La raison d'être est en droit une notion juridiquement nouvelle puisque qu'elle a été introduite dans notre *corpus* législatif par la loi du 22 mai 2019.

Un peu plus de la moitié des entreprises du SBF 120 ont élaboré une raison d'être.

(Très peu d'entre elles l'ont cependant inscrite dans leurs statuts). On ne dispose par ailleurs pas de données chiffrées pour l'ensemble des sociétés, étant rappelé qu'une raison d'être peut être insérée dans les statuts de la plus grande société cotée comme dans ceux de la plus petite PME ou TPE.

Et pourtant, hélas, cette notion, d'une valeur et d'une portée certaine, est encore assez mal connue, et parfois même mal comprise.

L'Institut de l'Entreprise a réalisé avec le cabinet ELABE un sondage sur cette notion auprès des Français<sup>3</sup>. Ce que l'on constate, c'est que seulement 12 % des personnes interrogées ont entendu parler de la raison d'être et savent de quoi il s'agit, 27 % en ont entendu parler mais ne savent pas exactement ce dont il s'agit, et 59 % n'en ont jamais entendu parler. Les réponses apportées sur la notion de RSE sont d'ailleurs à peu près comparables.

Ce n'est pas totalement surprenant, mais c'est une réalité à prendre en compte pour agir.

Ce qui est en revanche très encourageant, lorsque l'on interroge les Français, c'est que 70 % d'entre eux ont une bonne image de l'entreprise. Dans le baromètre ELABE 2023 pour l'Institut de l'Entreprise, 67 % des personnes interrogées estiment que l'entreprise a une place structurante dans leur vie, et 58 % considèrent que ce ne sont pas le gouvernement, les institutions publiques ou les partis politiques qui ont le plus de pouvoir « *pour améliorer le monde dans lequel on vit* », mais l'entreprise qui est alors à cet égard le troisième acteur (juste après les citoyens eux-mêmes et les soignants). De ce constat, nous devons tirer un enseignement essentiel, c'est celui de la place majeure de l'entreprise.

La raison d'être aux termes de la loi est « *constituée des principes dont la société se dote et pour lesquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité* ».

Le Conseil d'État a considéré que la raison d'être est pour l'entreprise « un dessein, une ambition ou tout autre considération générale tenant à l'affirmation de ses valeurs ou de ses préoccupations de long terme ».

La question n'est donc pas une question juridique

car ces formulations sont suffisamment souples pour laisser aux entreprises une très grande liberté. Cette liberté, c'est par exemple celle de définir de nouveaux équilibres entre performance économique, sociale, sociétale et environnementale ou celle de définir au sein de l'entreprise une forme de pacte moral entre toutes les parties prenantes.

Ce sont, plus que des notions de droit, des idées, des projets et des ambitions qui doivent être mobilisés.

**Jean-Dominique Senard** : Je voudrais rebondir sur ce qui vient d'être dit. En effet, les Français croient en l'entreprise, tous les sondages vont dans le même sens. Ce qui est frappant, en parallèle, c'est que les mêmes sondages montrent une évolution inverse au sujet du travail. Dans les années 1980, environ 60 % des Français disaient que le travail était important dans leur vie. Ils sont aujourd'hui moins de 25 % à le penser, ce qui est très préoccupant ! On se retrouve donc avec une entreprise de plus en plus écartelée entre les besoins très individualisés des personnes qui y travaillent, et en face la nécessité d'un cadre collectif. À cette tension, se rajoute une soif considérable de cohérence éthique entre ce qu'expriment les dirigeants de l'entreprise et la réalité de la vie.

Dans ce contexte, la raison d'être est un puissant catalyseur, car c'est elle qui va permettre de joindre ces éléments totalement opposés entre une perception très favorable de l'entreprise et très défavorable du travail. J'ajoute pour conclure que la raison d'être oblige : elle oblige les dirigeants et tous les managers de l'entreprise, qui si j'ose dire ne peuvent plus tricher. Dans le monde des réseaux sociaux et du digital, si vous portez une raison d'être en décalage avec la réalité, toute dérive est immédiatement dénoncée.

**Face au paradoxe que vous évoquez – d'un côté une entreprise aimée des Français, de l'autre un monde du travail qui n'est plus jugé important –, comment, concrètement, l'entreprise peut-elle recréer du collectif ou de l'engagement ?**

**Jean-Dominique Senard** : Vaste question ! Si je devais résumer les réflexions issues des Assises du Travail, et plus largement celles venues de mon expérience, j'arrive à la conclusion que nous sommes à la veille d'une nécessaire révolution managériale. Celle-ci passe, de mon point de vue, par une intensification massive de l'écoute que l'on peut porter aux salariés, du respect qu'on leur doit et de la reconnaissance qu'ils attendent.

Pour arriver à cela, je ne connais qu'une seule voie : celle de la responsabilisation. C'est un mot aussi facile à prononcer que très difficile à mettre en œuvre. J'ai eu l'occasion de vivre cette transformation chez Michelin, où pendant une dizaine d'années nous avons clairement soutenu la responsabilisation d'une entreprise qui était auparavant très verticale dans son management. C'est totalement nécessaire, et en même temps très délicat à mettre en œuvre.

Responsabiliser, cela veut dire confier une autonomie intelligente dans un cadre fixé par la direction générale et le management, mais en même temps faire en sorte que ceux à qui l'on confie cette autonomie en soient responsables, c'est-à-dire puissent en assumer les conséquences. On voit tout de suite la difficulté de l'exercice, parce que ce n'est pas toujours naturel dans le comportement humain. Le manager doit être capable de comprendre que son rôle évolue considérablement, qu'au lieu de commander le matin et contrôler le soir, ou de tout faire lui-même, il doit devenir un développeur de talents, une personne qui résout les problèmes de son équipe en fonction d'objectifs qu'il a lui-même fixés. Cela n'a l'air de rien, mais c'est une vraie révolution.

Je sais bien que beaucoup d'organismes ont commencé à réfléchir à ces sujets, que les notions de décentralisation, de subsidiarité sont de plus en plus répandues. Mais la réalité est que ce n'est pas mis en œuvre aujourd'hui dans notre pays. Les enquêtes montrent en effet que les salariés ne sont généralement pas heureux au travail. Cela concerne le secteur privé, y compris les PME, mais aussi la fonction publique, qui a un poids considérable en France.

Ce concept de responsabilisation nécessite une profonde réflexion et un effort de formation inédit. J'y vois la seule voie possible pour débloquer des situations de frustration au travail qui entraînent, dans la foulée, des problèmes sociaux. Ce que je dis là est valable pour l'entreprise, pour la fonction publique, pour l'organisation territoriale, pour l'organisation de l'État. C'est dire si, pour moi, la responsabilisation doit être le pilier d'une vision pour l'avenir du pays.

**Comment le droit peut-il aider à traduire cette responsabilisation, à recréer du collectif, dans un contexte où la crise sanitaire a déjà fait s'éloigner le salarié de l'entreprise ?**

**Laurent Marquet de Vasselot :** Traduire cette responsabilisation, c'est aussi permettre aux collaborateurs de s'engager. Il nous faut faciliter l'engagement des collaborateurs, en faire des acteurs de la raison d'être des entreprises. Il faut lier le besoin d'engagement des collaborateurs et les défis auxquels notre société est confrontée.

On pourrait penser à ouvrir aux collaborateurs de nouveaux horizons d'engagements et d'implication sur les grands enjeux environnementaux, sociétaux et sociaux.

Plusieurs pistes sont susceptibles d'être empruntées.

L'une d'entre elles est celle de permettre aux salariés de s'engager sur des temps dits « non productifs ».

C'est donc une réflexion sur l'organisation du travail et des temps, ce en distinguant des temps pro-

ductifs et des temps non productifs.

Le « temps non productif » caractérise un temps de travail dédié à des activités poursuivant un objectif autre que la mission première de l'entreprise.

Le temps non productif permet au collaborateur de consacrer une partie de son temps de travail à des activités qui ne poursuivent pas une finalité de rentabilité économique immédiate mais traduisent son engagement dans un cadre professionnel, en lien avec la raison d'être, les valeurs et de l'entreprise ou la réalisation d'actions dont les enjeux sont sociétaux.

On le pressent, les temps non productifs présentent un double intérêt : pour le salarié, en termes d'amélioration de sa qualité de vie par un travail qui devient davantage porteur de sens et, pour l'entreprise, en matière de performance globale.

En un même sens, on pourrait souhaiter une évolution du droit qui favorise la réalisation par



**« J'arrive à la conclusion que nous sommes à la veille d'une nécessaire révolution managériale. Celle-ci passe, de mon point de vue, par une intensification massive de l'écoute que l'on peut porter aux salariés, du respect qu'on leur doit et de la reconnaissance qu'ils attendent. Pour arriver à cela, je ne connais qu'une seule voie : celle de la responsabilisation. » J.D. Senard**

les salariés d'actions *pro bono* ou de mécénat de compétences, par exemple pour les développer, adapter le cadre légal, en faire des thèmes au sein de la négociation obligatoire sur la qualité de vie au travail, etc.

Enfin, il faudrait déterminer les conditions d'une implication plus grande de la représentation du personnel et des syndicats sur ces sujets étant rappelé que l'évolution du droit y conduit naturellement en raison d'une part de la légitimité que les organisations syndicales tirent de leur audience électorale (qui fonde leur représentativité) et d'autre part du courant profond ayant conduit à un renforcement du droit conventionnel.

L'idée est constante : faire en sorte, par tout moyen adapté à chaque entreprise que l'entreprise ne se contente pas d'afficher des principes qui soient dépourvus d'application pour leurs collaborateurs, mais qu'elle fasse des collaborateurs des acteurs engagés.



**« L'idée est constante : faire en sorte, par tout moyen adapté à chaque entreprise que l'entreprise ne se contente pas d'afficher des principes qui soient dépourvus d'application pour leurs collaborateurs, mais qu'elle fasse des collaborateurs des acteurs engagés. »**  
**Laurent Marquet de Vasselot**

Mais le besoin d'expression, et c'est significatif et heureux, s'est concrétisé il y a dix ans, à travers un accord interprofessionnel de 2013, qui vise à

« encourager et

tamment l'existence dans le rapport Sudreau « Pour la réforme de l'entreprise » datant de 1975.

Le dialogue professionnel, sous une forme un peu différente, procède aussi de l'une des quatre lois Auroux, celle du 4 août 1982 relative aux libertés des travailleurs dans l'entreprise qui créait pour le salarié « un droit à l'expression directe et collective sur le contenu et l'organisation de leur travail ainsi que sur la définition et la mise en œuvre d'actions destinées à améliorer les conditions de travail dans l'entreprise ». Cette disposition, et c'est un euphémisme, n'avait pas alors fait l'unanimité. Et pour exprimer franchement la réalité, cette réforme a été un échec et l'exercice du droit d'expression n'a pas eu la portée attendue.

*favoriser l'expression des salariés sur leur travail.*  
» Cet accord interprofessionnel prévoit « si l'organisation du travail est la seule responsabilité de l'employeur, la possibilité donnée aux salariés de s'exprimer sur leur travail, sur la qualité des biens et des services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail, sur l'efficacité du travail est un élément favorisant leur perception de la qualité de vie au travail, du sens donné au travail, et de la prévention des risques psychosociaux. » Au demeurant, qualité de vie au travail, sens du travail et protection de la santé physique et mentale des salariés constituent également l'un des sujets de dialogue social.

Ainsi, en dépit de plusieurs réformes successives, le droit d'expression n'a jamais trouvé un développement suffisant et peut être considéré comme un échec.

La réalité opérationnelle n'est pas satisfaisante : trop peu d'expérimentation et de pratiques sur le terrain, trop peu d'accords collectifs conclus avec les organisations syndicales pour mettre en œuvre ou promouvoir l'expression.

**Jean-Dominique Senard** : Autant le dialogue social existe – il est d'ailleurs normé et balisé sur le plan juridique –, autant ce que j'appellerais le dialogue professionnel existe moins. Ce dialogue professionnel, ce n'est rien d'autre que ce que Laurent évoquait, c'est-à-dire un dialogue régulier entre les managers et leurs subordonnés sur l'organisation du travail, sur le bien-être quotidien, sur la répartition des tâches, sur la formation... Autant d'éléments qui peuvent favoriser une vie sereine à l'intérieur de l'entreprise, en donnant le sentiment bien réel au collaborateur qu'il est reconnu et écouté dans ce qu'il a à dire. Et les collaborateurs ont énormément de choses à dire et à partager. Le développement de ce que j'appelle le dialogue professionnel, au plus près du terrain, est de nature à lutter considérablement contre la frustration exprimée par les Français. Au passage, cela peut avoir des vertus considérables sur la réduction des risques psycho-sociaux. Il y a parfois une crainte des organisations syndicales de voir certaines de ces prérogatives leur échapper, mais ce n'est pas du tout le cas. Il s'agit au contraire de nourrir le dialogue social, qui se traduit *in fine* par la signature d'accords.

**Laurent Marquet de Vasselo** : Il est paradoxal de constater que le dialogue professionnel n'est pas une notion nouvelle puisqu'on en décèle no-

Il est d'une évidence certaine qu'il faut donner une vigueur au dialogue professionnel. D'ailleurs, dialogue professionnel et dialogue social ne s'op-

posent pas mais en réalité se complètent et se nourrissent l'un l'autre.

La représentation du personnel a été fortement simplifiée par les ordonnances du 22 septembre 2017 créant une instance unique, le comité social et économique (CSE). Il y a aujourd'hui plus de 80 000 CSE couvrant 11 millions de salariés, mais il n'y a guère plus de 2 000 accords relatifs aux représentants de proximité.

On peut penser souhaitable que le dialogue avec les organisations syndicales représentatives permette la mise en place de représentants de proximité, conduisant à un dialogue social au plus près du terrain et de la réalité du travail.

Insistons encore sur le fait que la réforme de la représentativité syndicale et le développement délibérément voulu de la place de la norme conventionnelle dans notre droit devrait faciliter la réalisation de cet objectif.

Le rapport d'information rédigé par la commission des affaires sociales du Sénat, relatif au bilan des réformes en matière de dialogue social et de négociation collective, précise d'ores et déjà « *Le dialogue social gagnerait sans doute en efficacité s'il était recentré sur la vie de l'entreprise et sur les préoccupations immédiates des salariés* ».

Le comité d'évaluation des ordonnances de 2017 indiquait pour sa part dans son rapport de 2021 que les multiples façons de concevoir les représentants de proximité traduisent autant de conceptions de celles-ci : proximité géographique, proximité relationnelle.

Le défi de la mise en place d'une représentation du personnel de proximité qui soit efficiente est essentiel notamment pour constituer des espaces de dialogue dédiés aux questions de santé, de sécurité et des conditions de travail

Dans le champ des relations sociales, la question du dialogue de proximité est aujourd'hui une question primordiale.

**Jean-Dominique Senard** : Je suis entièrement d'accord, le dialogue social de proximité est fondamental. Ce que l'on constate, c'est qu'au-delà des lois et réglementations, c'est quand même le management, l'entreprise et ses responsables qui ont la charge de mettre tout cela en œuvre. Il est très difficile de caractériser un dialogue professionnel dans une loi, car c'est la vie quotidienne qui va illustrer les choses et les cristalliser.

Quant au dialogue professionnel, c'est une manière de répondre à cette attente d'écoute et de reconnaissance. Dans le cas du groupe Renault, nous avons utilisé les dispositions des ordonnances de 2017 pour créer des commissions de proximité, et le groupe s'en porte plutôt bien. Ce n'est pas parfait, mais cela va dans le bon sens.

**Doit-on en déduire qu'il n'est pas nécessaire de créer de nouvelles lois, ou d'adapter le droit du travail à ces nouvelles réalités ?**

**Laurent Marquet de Vasselot** : S'il ne faut pas céder à la facilité de légiférer à tous crins et de favoriser l'hypertrophie législative, subsistent malgré tout quelques sujets de réflexion. Il faut répondre au besoin d'autonomie des collaborateurs.

L'évolution du droit des relations du travail a conduit les politiques publiques à donner aux entreprises davantage de flexibilité dans l'organisation de leurs activités. On peut notamment penser à tous les dispositifs d'aménagement du temps de travail sur l'année.

Aujourd'hui les salariés expriment un fort besoin de flexibilité à leur propre bénéfice comme procédant d'un besoin d'autonomie et partant de liberté.

Les plus jeunes en particulier expriment de nouvelles aspirations en matière d'organisation et de qualité de vie au travail qui bouleversent le modèle du salariat tel qu'il existait depuis plusieurs dizaines d'années.

La qualité de vie au travail devient un critère de choix, le modèle historique de la subordination ne reçoit plus la même acceptation. Un modèle jusque-là unique semble avoir vocation à s'effacer.

Il est nécessaire d'avoir une approche plus individualisée de l'organisation du travail et donc de repenser le cadre du travail. Il faut que notre droit organise un cadre sécurisé permettant aux entreprises de répondre aux salariés qui souhaitent travailler selon des modes différents et en faire un levier de performance.

Cette aspiration à la flexibilité concerne tant le lieu de travail, que les horaires de travail et la pluriactivité. S'agissant du lieu de travail, il faut sécuriser et encadrer pour les collaborateurs et pour l'entreprise le travail à distance.

S'agissant de la durée du travail, il faut garantir aux entreprises un cadre juridique sécurisé pour mettre en œuvre des modèles d'organisation répondant aux nouvelles aspirations collectives et individuelles des collaborateurs, qu'il s'agisse d'un régime plus souple de la durée du travail, de l'expérimentation de nouveaux modèles tel celui de la semaine de quatre jours, ou d'une gestion adaptée des fins de carrière.

Enfin s'agissant de la pluriactivité, il faudra décloisonner les modèles de travail salariés et indépendants sans que l'un ne s'efface au profit de l'autre, garantir à tous les travailleurs qu'ils soient salariés ou indépendants un équilibre entre flexibilité et sécurité sans avoir à renoncer à l'un ou à l'autre et pour cela définir un socle commun de droit de l'activité professionnelle, faciliter les transitions entre les statuts de salarié et indépendant en garantissant la portabilité des droits sociaux acquis et donc en créant des passerelles sécurisées entre ces deux modèles, accompagner l'évolution du régime du portage salarial, nouvelle forme d'emploi entre le travail indépendant et le salariat.

Ces évolutions sont aussi de nature à répondre, d'une certaine façon, au besoin exprimé d'autonomie et de liberté.

**Je voudrais revenir à la question de raison d'être, dont vous avez expliqué qu'elle pouvait nécessiter beaucoup de temps et de ressources. Pourquoi est-elle si importante, alors que les chefs d'entreprise ont d'autres priorités, et les salariés d'autres revendications ?**

**Jean-Dominique Senard** : Pour un chef d'entreprise, qu'elle soit petite, grande ou moyenne, ce doit être la préoccupation fondamentale. Bien sûr, les exigences de performance, le suivi des équipes, la stratégie font partie de l'activité ordinaire, mais pour transformer fondamentalement l'entreprise à travers les principes que nous avons évoqués précédemment, il faut un engagement absolu et constant de la part du dirigeant de l'entreprise, j'en ai été témoin aussi au Conseil d'administration de Saint-Gobain.

Dans le cas de Michelin je sais très bien que sans cette transformation, la performance de l'entreprise n'aurait jamais été celle qu'elle était au moment où je l'ai laissée. Chez Renault aus-

si la raison d'être est la boussole incontournable pour affronter ensemble les transformations inédites que nous vivons dans l'automobile. La réalité, c'est que le façonnage de la raison d'être et de la responsabilisation des équipes demande un travail considérable, notamment en termes de formation, mais il est en lui-même générateur de performance. Ce n'est pas un long fleuve tranquille, et cela exige que le chef d'entreprise soit à la manœuvre de façon continue et constante. Mais cela en vaut la peine !

**Laurent Marquet de Vasselot** : Ces réflexions pour « re-penser le travail » nous invitent à revenir, me semble-t-il, aux principes essentiels. Deux textes d'une nature très différente méritent d'être mobilisés car ils inspirent implicitement les orientations esquissées.

Le premier est la Déclaration de Philadelphie de 1944 adoptée lors de la conférence générale de l'Organisation Internationale du Travail, qui vise à développer des programmes propres à réaliser « l'emploi des travailleurs à des occupations où ils aient la satisfaction de donner toute la mesure de leur habileté et de leurs connaissances, et de contribuer le mieux au bien-être commun ». Le second texte est le suivant : « *Lorsque l'homme travaille en utilisant l'ensemble des moyens de production, il désire en même temps que les fruits de son travail soient utiles à lui et à autrui, et que dans le processus même du travail, il puisse apparaître comme co-responsable et co-artisan au poste de travail qu'il occupe. On doit tout faire pour que l'homme puisse conserver, même dans un tel système, la conscience de travailler à son compte. Dans le cas contraire, il s'en suit nécessairement dans tous le processus économique des dommages incalculables, dommages qui ne sont pas seulement économiques, mais qui atteignent avant tout l'homme (...). Le travail est une clef, et probablement la clé essentielle de toute la question sociale si nous essayons de la voir vraiment du point de vue du bien de l'homme.* » L'auteur de ce texte est le Pape Jean-Paul II, dans son encyclique « *Laborem Exercens* » du 14 septembre 1981.

Au regard de ces deux textes, nous pouvons retrouver ou mobiliser quelques notions clefs autour desquelles les réflexions peuvent graviter pour orienter le travail sur une nouvelle voie et faire face aux défis de notre société : bien commun, responsabilisation, autonomie, reconnaissance. ■

### Biographie de Jean-Dominique Senard

Ancien élève d'HEC et titulaire d'une Maîtrise de droit, Jean-Dominique Senard a débuté sa carrière avec différentes responsabilités financières et opérationnelles au sein du Groupe Total de 1979 à 1987, puis chez Saint Gobain de 1987 à 1996.

De 1996 à 2001, il a été directeur financier du Groupe Pechiney et membre du comité exécutif du Groupe. Il a ensuite assuré la direction du secteur Aluminium Primaire du Groupe Pechiney jusqu'en 2005.

Jean-Dominique Senard a rejoint Michelin en mars 2005 en tant que directeur financier et membre du comité exécutif du Groupe. En 2007, Il devient gérant non commandité du groupe Michelin, puis Associé Commandité Gérant, le 13 mai 2011. Jean-Dominique Senard a pris par la suite la succession de Michel Rollier comme président de Michelin. Son mandat a pris fin le 17 mai 2019.

Le 24 janvier 2019 il a été élu président du Conseil d'administration du groupe Renault et le 1er mars 2019 il a pris la présidence du conseil de l'Alliance Renault Nissan Mitsubishi.

En mars 2018, il a remis au gouvernement un rapport rédigé avec Madame Nicole Notat sur le rôle de « *l'Entreprise, objet d'intérêt collectif* ».

En avril 2023, il a remis au gouvernement un rapport rédigé avec Madame Sophie Thiery, intitulé « *Re-considérer le Travail* » issu des Assises du Travail dont ils furent les deux garants.

Il est administrateur référent de la Compagnie de Saint-Gobain, membre du conseil de surveillance du groupe FIVES et administrateur du groupe de presse La Montagne-Centre France. Il est par ailleurs Colonel de la Réserve Citoyenne, rattaché au 1<sup>er</sup> Régiment Étranger de Cavalerie Il est Commandeur de la Légion d'Honneur.

### Biographie de Laurent Marquet de Vasselot

Laurent Marquet de Vasselot est diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Diplômé d'Études Approfondies de l'Université Panthéon-Assas (Paris II) et Docteur en Droit Privé.

Il a débuté sa carrière au sein du Groupe International Phillips.

Il est directeur général de CMS Francis Lefebvre, rassemblant 450 avocats, l'un des principaux cabinets d'avocats d'affaires internationaux. Avocat associé, il accompagne les entreprises dans l'élaboration et la conduite de leurs politiques sociales et des ressources humaines, la conduite du dialogue social et de la négociation collective. Expert en droit social, Il assure la défense de leurs intérêts dans les contentieux à risque.

Il a été nommé professeur des Universités associé à l'Université Panthéon-Assas (Paris II) par décret du 19 août 2013 et contribue aux activités du Laboratoire de droit social.

Il a été membre du Conseil de l'Ordre des avocats, est membre du Comité stratégique Avocats Lefebvre Dalloz.

Il est membre du Conseil d'Orientation et du Bureau de l'Institut de l'Entreprise pour contribuer à valoriser le rôle et la place de l'entreprise dans notre société.

Il est administrateur d'Ordre de Malte France.







1

## **Gagner la bataille de la confiance par une révolution des pratiques managériales et en associant davantage les travailleurs**

- Le développement du travail des seniors impose une lutte contre les clichés qui les dévalorisent** 24  
Hippolyte d'Albis
- La révolution du télétravail doit s'accompagner d'une révolution de l'organisation du temps de travail pour tous, y compris les salariés qui ne peuvent pas travailler à distance** 28  
Xavier Bertrand
- Sens au travail, attractivité et engagement : des réponses au plus près de chaque collaborateur** 32  
Jean Agulhon
- Un monde sans travail, Comment les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle reconfigurent le marché du travail*** 38  
– Daniel Susskind  
Note de lecture



TRIBUNE

## Le développement du travail des seniors impose une lutte contre les clichés qui les dévalorisent

Hippolyte d'Albis

Professeur à l'École d'économie de Paris  
et vice-président du Cercle des économistes

*Spécialiste de la démographie, Hippolyte d'Albis propose à ce titre un regard sur l'emploi des travailleurs seniors, dont il juge qu'il a été le « parent pauvre » des politiques de ressources humaines (en entreprise comme dans l'administration), malgré une « inflexion salutaire » ces dernières années. Il met en évidence les études empiriques montrant l'impact positif d'un taux d'emploi des seniors élevé (dans le processus de production, l'innovation) et la nécessaire anticipation en matière de formation.*



@Hamilton de Oliveira

L'emploi des travailleurs seniors bénéficie de deux tendances qui lui sont favorables. La première relève de la poursuite des réformes des systèmes de retraite débutées dans les années 1990 et d'une modification récente des règles de l'assurance chômage, qui vont entraîner une prolongation de la vie active. La seconde relève du contexte macro-économique : les taux de chômage sont orientés à la baisse et des difficultés de recrutement se font sentir dans de nombreux secteurs. Ironie du sort, comme le taux d'emploi des seniors est ici plus faible qu'ailleurs, la France bénéficie d'une réserve de main d'œuvre plus importante que chez ses partenaires. On peut estimer qu'environ 1,8 million de personnes âgées de 55 à 64 ans seraient recrutées si les taux d'emploi à ces âges rejoignaient ceux observés en Suède. À titre de comparaison, ce supplément d'emploi est deux fois supérieur à celui qui serait obtenu en faisant rejoindre le taux d'emploi des 25-54 ans au niveau suédois.

Mais tout n'est pas qu'une question de chiffres ou de politiques publiques et la bonne intégration des seniors au sein des entreprises et administrations françaises reste un défi majeur qui doit être relevé. Même si une inflexion salutaire est observée depuis quelques années, on ne peut que constater que les travailleurs seniors ont été pendant des décennies le parent pauvre des politiques de ressources humaines. L'accent était clairement mis sur les jeunes – comment les attirer, les motiver, les fidéliser – et très peu sur les seniors, victimes collatérales d'un consensus social qui faisaient d'eux les variables d'ajustement des retournements conjonc-



**Tout n'est pas qu'une question de chiffres ou de politiques publiques et la bonne intégration des seniors au sein des entreprises et administrations françaises reste un défi majeur qui doit être relevé. Même si une inflexion salutaire est observée depuis quelques années, on ne peut que constater que les travailleurs seniors ont été pendant des décennies le parent pauvre des politiques de ressources humaines.**

turels. On avait fini par considérer comme normal de licencier en priorité les personnels proches de l'âge de la retraite et du fait des règles de l'Unedic, tout le monde y trouvait son compte, y compris les principaux intéressés. Le drame est que cette habitude de gestion du personnel a conduit à convaincre le monde du travail que les seniors n'y avaient pas leur place. Moins productifs, occupant la place de jeunes, inaptes à s'adapter aux changements technologiques, etc. des clichés se sont ancrés dans les esprits des managers et des salariés. Il est désormais nécessaire de les démonter un à un pour mettre en place un management repensé des travailleurs seniors. Des travaux de recherche en économie, sociologie ou psychologie du travail peuvent y contribuer. Cet article se propose de passer en revue différents clichés associés aux travailleurs seniors et présente les travaux de recherche récents permettant de se faire une opinion dépassionnée.

Le premier cliché associé aux travailleurs seniors est évidemment celui leur productivité forcément déclinante, et en filigrane du déclassement des seniors au sein des organisations qui les emploient. La question de savoir si la productivité diminue avec l'âge n'est pas en soi illégitime mais elle est souvent polluée par une conception très simpliste de l'entreprise qui consiste à postuler qu'il est optimal que les travailleurs soient rémunérés à hauteur de leur productivité marginale, c'est-à-dire du gain que leur emploi procure à l'entreprise. Or, si la productivité diminue avec l'âge, on en déduit que l'entreprise aurait intérêt à réduire la rémunération de ses travailleurs les plus âgés. Mais ceci est difficile surtout si les personnes concernées ont de l'ancienneté et du fait d'habitudes qui, au contraire, lient la rémunération avec le temps passé dans l'entreprise. La solution par défaut consisterait donc à licencier prioritairement les seniors ou à ne pas les embaucher, renforçant l'idée que les seniors n'ont pas leur place dans le monde du travail.

Idéalement, on devrait disposer d'études statistiques permettant de lier la productivité à l'âge des travailleurs, mais hormis pour des professions très spécifiques (telles les scientifiques, dont la productivité serait mesurée par le nombre

et la qualité de leurs publications académiques ou, bien sûr, les sportifs), elles se révèlent délicates à mettre en œuvre. Parmi les difficultés, on compte les différences très importantes entre individus et professions mais également des enjeux de méthode d'évaluation de la productivité individuelle. Il est évident que certaines capacités physiques diminuent avec l'âge et les recherches en psychologie sur les questions d'attention, de perception et de mémoire montrent une diminution de ces capacités avec l'âge, en particulier pour la mémoire. Par ailleurs, de nombreuses études font état d'un déclin cognitif après 50 ans. Mais en contrepoint, les travailleurs seniors bénéficient d'une expérience dont on sait, depuis Kenneth Arrow, qu'elle est cruciale dans le processus productif ou même d'innovation, et qui se traduit en particulier par de meilleures capacités d'organisation et de planification du travail. Pour déterminer lequel des deux effets l'emporte, les évaluations empiriques de la productivité relative des seniors reposent soit sur des comparaisons d'entreprises similaires mais avec des proportions différentes de travailleurs seniors, soit sur des analyses spécifiques à certaines entreprises. Les premières souffrent de multiples biais et ont des résultats contradictoires tandis que les secondes sont difficiles à généraliser. La littérature a donc du mal à trancher, ce qui suggère *a minima* que si baisse de la productivité avec l'âge est avérée, elle ne doit pas être très importante.

Cette perception de la productivité – centrée sur les caractéristiques individuelles – est néanmoins un peu dépassée, et il semble plus pertinent d'appréhender la structure par âges de la force de travail en termes de complémentarité entre les générations. C'est là qu'un second cliché fait son apparition : « les vieux prennent les places des jeunes ». Quand on y réfléchit, la question est néanmoins loin d'être évidente. Les travailleurs les plus jeunes bénéficient d'une formation initiale plus récente, et donc plus en phase avec les évolutions technologiques, tandis que les travailleurs les plus âgés bénéficient de leur expérience. Jeunes et seniors ne sont donc a priori pas substituables. Cette complémentarité entraîne que la productivité marginale des plus

jeunes peut s'accroître avec le nombre de travailleurs seniors, et vice versa. L'effet dépend à la fois du degré de substituable entre les classes d'âge et aussi de la proportion relative de seniors parmi les travailleurs. Il est même théoriquement possible, pour une organisation donnée, de définir une proportion optimale de travailleurs seniors. Typiquement, un recrutement de senior augmente la productivité globale de l'entreprise si les seniors sont trop peu nombreux et la diminue dans le cas inverse. Il est néanmoins important de signaler que la hausse de la productivité des jeunes travailleurs consécutive à une hausse du nombre de travailleurs seniors, n'implique pas nécessairement une hausse de la demande de travailleurs jeunes. Si l'entreprise est « contrainte » de garder ses travailleurs seniors, un ajustement passant par une baisse du nombre de jeunes est possible. Cet effet a notamment été mis en évidence par des études empiriques récentes qui ont évalué l'effet sur l'emploi des jeunes, d'une hausse de l'âge de la retraite en Italie et en Norvège. Aux États-Unis, une étude a montré que l'ajustement pouvait plutôt se faire par une dégradation des salaires ou de la qualité des emplois réservés aux jeunes. Ces études alertent donc sur les effets potentiellement négatifs des politiques de prolongation du travail des seniors sur l'emploi des jeunes. Elles mettent surtout l'accent sur les effets pervers des maintiens artificiels de seniors en emploi.

Néanmoins, ces analyses sont de nature micro-économique et, par définition, ne prennent pas en compte les effets globaux engendrés par la hausse du taux d'emploi des seniors. Un taux d'emploi plus élevé entraîne une production totale potentiellement plus importante et une réduction certaine des déficits publics. Ces effets se traduisent par des hausses de salaires et de l'investissement productif. Il n'est dès lors pas étonnant que les analyses macro-économiques conduisent à une vision beaucoup plus positive de la hausse du travail des seniors. Par exemple, en utilisant un panel de 22 pays de l'OCDE au cours de la période 1960-2008, Adriaan Kalwij, Arie Kapteyn et Klaas de Vos montrent que les seniors ne se substituent pas aux plus jeunes : une hausse du taux d'emploi des 55-64 ans est en fait associée à une hausse de celui des 15-24 ans et des 25-54 ans. Pour la France, on peut constater que le taux d'emploi des 15-24 ans, qui après avoir longtemps stagné aux alentours de 30 % et qui augmente fortement depuis 2020, n'est absolument pas négativement corrélé au taux d'emploi des seniors qui augmente continu-

ment depuis la fin des années 1990. Du fait de ses conséquences macro-économiques, l'emploi des seniors apparaît donc comme complémentaire à celui des plus jeunes, dont les difficultés éventuelles relèvent davantage d'une inadéquation de leur formation initiale.

Le progrès technique engendre toujours chez les travailleurs des peurs de déclassement et d'obsolescence. Pour les travailleurs seniors, il est honnête de dire que la crainte est décuplée. L'adaptation des travailleurs seniors au changement technologique relève elle du cliché ? Il est vrai que les compétences en science, technologie, ingénierie et mathématiques, qui apparaissent comme nécessaires à la maîtrise de nouvelles technologies, sont particulièrement peu présentes chez les travailleurs seniors. Selon l'OCDE, 55 % des personnes âgées de 55 à 64 ans n'ont pas les compétences de base pour utiliser les technologies de l'information de la communication. Et seuls 10 % d'entre elles sont capables de réaliser des tâches plus complexes impliquant plusieurs étapes, contre 42 % des 25-64 ans. Le problème vient bien sûr de la formation initiale avec trop peu d'étudiants inscrits dans les filières scientifiques en France (ils ne représentent aujourd'hui que 23 % du total des étudiants). Il provient également de la très rapide obsolescence des compétences scientifiques acquises en formation initiale. Ceci peut se mesurer par l'avantage salarial associé à ces compétences. Des chercheurs estiment ainsi que les anciens étudiants en sciences informatiques et de l'ingénieur perdent 50 % de leur avantage salarial après dix ans de carrière.

Le progrès technique, qui est bien connu pour engendrer un biais en faveur des plus qualifiés, est donc susceptible d'engendrer, en outre, un biais en faveur des travailleurs plus jeunes car ils sont en moyenne plus qualifiés et plus à l'aise avec les nouvelles technologies que leurs aînés. Il y a près de trente ans, Ann Bartel et Nachum Sicherman avaient déjà abordé la question en mettant en avant le rôle crucial de la formation permanente et de l'anticipation. Ils montrent néanmoins que si les changements technologiques sont prévus et que les travailleurs sont formés, alors le progrès technique a tendance à prolonger les carrières des travailleurs seniors : ceux travaillant dans les industries où la croissance technologique est forte, travaillent plus longtemps. Ceci est corroboré par des études plus récentes qui montrent que, parmi les travailleurs seniors, les utilisateurs d'ordinateur prennent leur retraite plus tard que les autres ou qui insistent sur le fait que le départ

des seniors se constate surtout dans les entreprises adoptant des processus technologiques significativement nouveaux. Le progrès technique engendre, en outre, un enrichissement global de l'économie, qui a tendance à accroître les salaires et, par conséquent accroître le taux d'emploi des seniors, en particulier si le changement technologique est important. Les analyses réalisées sur données françaises confirment ce panorama : en général, le progrès technique est plutôt défavorable aux travailleurs seniors mais la formation est susceptible d'atténuer ce biais d'âge. Cette littérature académique conduit donc à relativiser le tort que la révolution numérique pourrait causer à l'emploi des seniors. Et ceci d'autant plus que les nouvelles générations de travailleurs seniors sont mieux formées.

Le progrès technologique doit aussi être perçu comme créateur d'activités nouvelles et l'ensemble du secteur des services est susceptible d'être bouleversé par la révolution numérique. Le cas des plateformes illustre bien les opportunités et les difficultés que représente le

progrès technique pour les seniors. A priori, la flexibilité offerte par les plateformes en termes de cumul d'emplois ou de cumul emploi retraite, devrait séduire les seniors et permettre une transition plus douce entre la vie active et la retraite. Néanmoins, les études révèlent que les seniors sont encore peu nombreux à travailler pour les plateformes, même aux États-Unis où elles sont pourtant particulièrement développées. De façon intéressante, les rares études indiquent que les comportements des seniors sont différents, voire complémentaires, de ceux des plus jeunes. On a montré, par exemple, que les chauffeurs seniors travaillant pour Uber à Chicago préfèrent les lieux et horaires moins congestionnés ; ils sont donc moins rémunérés que les chauffeurs Uber plus jeunes mais également moins que les chauffeurs de taxi du même âge. Le progrès technique modifie la structure de l'économie et de l'emploi, ce qui impose aux travailleurs – jeunes ou seniors – de s'adapter à ces changements.

Si les seniors ne sont pas nécessairement victimes du progrès technique, peuvent-ils en être à l'origine ? Dans une étude remarquable, Daron Acemoglu et Pascual Restrepo ont avancé que les pays dans lesquels les travailleurs seniors étaient

relativement plus nombreux avaient tendance à investir davantage dans la robotisation (et autres technologies d'automatisation) que les autres. Ces résultats se retrouvent également entre régions et secteurs industriels aux États-Unis. L'explication des auteurs repose sur la spécialisation des tâches en fonction de l'âge : les seniors sont davantage enclins à effectuer des activités de service (et non de production de biens), ce qui inciterait les villes ou organisations où ils sont relativement plus nombreux à investir davantage dans des technologies de production. Ces résultats sont bien sûr très discutés actuellement, et parfois critiqués, mais ils suscitent de l'attention parce qu'ils vont aussi à rebours des idées reçues qui associent la prise de risque à la jeunesse et le conservatisme aux plus âgés.

Aujourd'hui de nombreuses initiatives de la part d'entreprises (comme celle du Club Landois) ou d'institutions (l'APEC, en particulier) visent à modifier le regard que

le monde du travail porte aux seniors. La recherche, en démontant les différents clichés sur les travailleurs seniors, les confortent et montre qu'il ne s'agit pas d'une simple communication inclusive dans l'air du temps mais bien d'un projet crucial d'adaptation des organisations au monde qui vient. ■



**En utilisant un panel de 22 pays de l'OCDE au cours de la période 1960-2008, Adriaan Kalwij, Arie Kapteyn et Klaas de Vos montrent que les seniors ne se substituent pas aux plus jeunes : une hausse du taux d'emploi des 55-64 ans est en fait associée à une hausse de celui des 15-24 ans et des 25-54 ans.**

### Biographie d'Hippolyte d'Albis

Hippolyte d'Albis est directeur de recherche au CNRS, actuellement détaché à l'Inspection générale des finances. Il est également professeur à l'École d'économie de Paris et vice-président du Cercle des économistes. Ses travaux universitaires portent principalement sur les conséquences économiques des changements démographiques.



## La révolution du télétravail doit s'accompagner d'une révolution de l'organisation du temps de travail pour tous, y compris les salariés qui ne peuvent pas travailler à distance.

Xavier Bertrand

Ancien ministre du Travail,  
président de la Région Hauts-de-France

*L'ancien ministre du Travail, aujourd'hui président de la région Hauts-de-France, analyse à l'aune de ce double point de vue les récentes évolutions du travail (« nous ne sommes qu'au début d'une vraie révolution ») et les réponses qui n'y sont pas encore apportées. Impacts psycho-sociaux du télétravail, compensation des salariés dont les emplois ne sont pas télétravaillables, revitalisation de la vie syndicale etc. : Xavier Bertrand appelle à retrouver de l'agilité (y compris d'un point de vue juridique) afin de répondre aux nouvelles aspirations des Français.*



La crise de la Covid-19 a été un accélérateur de tendances qui a su créer un nouveau rapport au temps de travail, à la conciliation entre vie personnelle, familiale, professionnelle, rendu encore plus fort par le sentiment de fragilité de la vie et l'essor du télétravail dans cette période. Reviendrons-nous en arrière ? Difficile de le dire mais une chose est certaine, la demande de nouvelles organisations moins verticales, d'un travail collaboratif, plus autonome, porteur de plus de sens, maintenu à sa juste place dans la vie, ne sera pas uniquement le fait des nouvelles générations – même si pour elles, un autre modèle n'est pas envisageable. Je ne crois pas pour autant que beaucoup veuillent tourner le dos au travail. Bien au contraire. Ils le considèrent toujours – voire même plus en y inscrivant davantage de recherche de sens – comme un facteur d'épanouissement et d'accomplissement, au-delà de la simple donnée monétaire. La valeur travail demeure fondamentale, mais il faut bien appréhender comment elle se redéfinit en fonction des attentes des salariés comme des indépendants.



**Les risques psycho-sociaux liés à ces nouvelles formes d'organisation du travail représentent certainement une nouvelle frontière après la lutte contre les troubles musculo-squelettiques, pour la santé au travail et en télétravail.**

Ces attentes sont de plusieurs ordres : le rythme et la place du travail dans la vie ; les conditions de travail, le bien-être, l'autonomie ; la question des évolutions professionnelles ; la reconnaissance financière et morale. Beaucoup de très bonnes idées ont été abordées concernant le sens dans le travail, par exemple la proposition de

Raymond Soubie aux dernières Rencontres des entreprises de France de développer l'intrapreneuriat au sein des entreprises<sup>1</sup>. S'agissant de la validation des acquis de l'expérience (y compris dans le secteur public), de la question de la seconde partie de carrière, de la portabilité des droits, il y a une urgence certaine, avec l'allongement des années de travail, à évoquer ces points. Quant à la reconnaissance financière, je me félicite que l'idée que j'avais émise, lors de la crise des gilets jaunes, d'une prime exonérée fiscalement et socialement ait été reprise et pérennisée dans le temps. Ces sujets mériteraient de longs développements, mais je souhaite me concentrer dans cet article sur la question du rythme et de la place du travail dans la vie, ainsi que la question de savoir avec qui négocier au sein des entreprises, et dans quel cadre juridique.

Le télétravail, qui était auparavant une exception que les entreprises valorisaient auprès d'actifs souvent jeunes et urbains, devient de plus en plus une norme. D'après la DARES<sup>2</sup>, il y a eu en 2021 dix fois plus d'accords et d'avenants signés au sein des entreprises sur le télétravail qu'en 2017. La courbe marque une très nette inflexion avec la crise de la Covid-19, qui a entraîné la multiplication de ces accords. Même des dirigeants qui y étaient réfractaires ont compris qu'il serait difficile de revenir à la situation précédente, après les confinements. 71% des accords d'entreprise signés sur le sujet prévoit un télétravail régulier, en général à deux jours par semaine. La notion de bien-être au travail s'est étendue au télétravail. 81% des accords prévoit la mise à disposition d'équipements, et une partie d'entre eux spécifient la fourniture de chaises ergonomiques par exemple, afin de lutter contre les troubles musculo-squelettiques. Cependant, alors même qu'il s'agit d'une question centrale, le droit à la déconnexion n'est pas toujours abordé dans ces accords. Bruno Mettling, alors DRH d'Orange, avait rendu un rapport<sup>3</sup> à la ministre du Travail en 2015, avec de nombreuses recommandations concernant l'usage du numérique – et notamment le droit à la déconnexion. Il soulignait

également que l'absence de déconnexion pouvait entraîner une recrudescence de *burn-out*.

Je soutiens donc la demande de nombreux organisations syndicales visant à ce que la mise en œuvre concrète d'un droit à la déconnexion soit adaptée au télétravail, et fasse l'objet d'une annexe dans tous les accords sur ce sujet. Un bilan régulier doit également être fait entre le manager et le salarié, avec une vigilance particulière sur la santé mentale. Nous ne devons pas oublier que nombre de nos concitoyens sont touchés par la solitude, et qu'il s'agit bien d'une question collective et politique, comme l'avait souligné l'analyste Matthieu Chaigne dans un très bon livre<sup>4</sup>. Les risques psycho-sociaux liés à ces nouvelles formes d'organisation du travail représentent certainement une nouvelle frontière après la lutte contre les troubles musculo-squelettiques, pour la santé au travail et en télétravail.

L'attention a été portée sur le télétravail dans les deux ans qui viennent de s'écouler, au point que ceux qui en sont exclus de par leurs métiers considèrent qu'ils sont oubliés dans les négociations au sein des entreprises. J'ai pu moi-même le constater en visitant récemment le site industriel d'une grande entreprise : le directeur me vantait son accord de télétravail, qui ne devait concerner que quelques cadres, et alors que je lui demandais si les ouvriers en production avaient eu des avantages en compensation, il m'a répondu, surpris par ma question, que non. L'impact financier du télétravail est souvent évoqué, et 47 % des accords prévoient, d'après la DARES<sup>5</sup>, une indemnisation des frais supplémentaires liés au télétravail (repas, énergie, connexion, etc.), mais il représente également une source d'économies en termes de transports. Ce transport qui, pour des salariés modestes, représente jusqu'à 20 % de leur salaire... Le risque est grand de voir un fossé se creuser entre cols bleus et cols blancs autour de la mise en œuvre du télétravail. En la matière, il y a deux aspects : un aspect salarial, qui se joue autour des économies du télétravail et du coût du transport, et un aspect sociétal, qui

2 - « Les accords d'entreprise portant sur le télétravail : quels usages durant la crise sanitaire » note du 23 novembre 2022, DARES, Analyses n°57, Mathilde Pesenti

3 - Rapport « Transformation numérique et vie au travail », remis à Myriam El Khomri le 15 septembre 2015

4 - *La Fabrique des solitaires*, Éditions de l'Aube, Paris, 2022

5 - DARES : Direction de l'Animation de la recherche, des Études et des Statistiques

renvoie à l'organisation de son temps de travail pour concilier au mieux vie professionnelle et vie personnelle, car il est évident que le télétravail ouvre des flexibilités nouvelles. Nous ne devons plus confondre temps de travail et organisation du travail, et donc l'enjeu est de permettre des souplesses nouvelles. Cela doit également valoir pour les salariés qui travaillent à la chaîne, en entrepôts, etc. La semaine de quatre jours, avec une durée du travail égale à aujourd'hui, répartie différemment sur la semaine et l'année, ne doit pas être un tabou même s'il est évident qu'elle ne peut s'appliquer dans beaucoup de secteurs d'activités. Elle a été trop longtemps confondue avec la semaine de 32 heures, alors qu'il s'agit d'une mesure d'organisation du travail et non de réduction de la durée du travail.



**Le risque est grand de voir un fossé se creuser entre cols bleus et cols blancs autour de la mise en œuvre du télétravail. En la matière, il y a deux aspects : un aspect salarial, qui se joue autour des économies du télétravail et du coût du transport, et un aspect sociétal, qui renvoie à l'organisation de son temps de travail pour concilier au mieux vie professionnelle et vie personnelle, car il est évident que le télétravail ouvre des flexibilités nouvelles.**

Tous ces sujets ne peuvent être abordés qu'avec un cadre juridique suffisamment souple. Comme le dit Benoît Serre, vice-président de l'Association nationale des DRH, dans une interview à *Liaisons sociales*, « *notre modèle de calcul et la limitation de l'accès aux forfaits jours pour certaines catégories de salariés ne permettent pas d'étendre l'hybridation du télétravail autrement que dans un régime contraint et globalement insatisfaisant pour les individus comme pour les organisations. [...] Dès lors que nous aurions une approche semestrielle plus et en jours du temps de travail, certains métiers pourraient accéder à un modèle plus souple et par conséquent plus autonome.* » L'avocat et mon ancien conseiller, Franck Morel, proposait quant à lui dans une note à l'Institut Montaigne d'autoriser le fractionnement du repos quotidien pour les télétravailleurs qui le souhaitent et le décompte en jours du temps télétravaillé. Cette approche permettrait, au-delà même de la question du télétravail, de laisser plus de souplesse dans les organisations et de favoriser des expérimentations comme la semaine de quatre jours. Le droit européen mérite également d'être adapté aux nouvelles réalités du monde du

travail car, en l'état actuel des choses, certaines dispositions de la directive temps de travail pourraient entrer en contradiction avec les évolutions que nous souhaitons.

La France a été le moteur dans les années 1920 d'un droit international du travail, nous avons souvent défendu le concept d'une Europe plus

sociale, prenons l'initiative de demander une refonte complète du droit européen du travail pour le mettre en cohérence avec les nouvelles organisations du travail. Il paraît en particulier nécessaire de prendre en considération les différences de niveaux des standards sociaux entre les pays européens. On ne peut forcément exiger les mêmes garanties pour des pays déjà très avancés

socialement. Et avant de le demander au niveau européen, il serait plus que nécessaire de réviser notre carcan réglementaire qui entrave la liberté des salariés de concilier vie personnelle et vie professionnelle au lieu de la faciliter ! Nous avons su en 2008, lors de la réforme des règles relatives au temps de travail réduire drastiquement le poids des règles légales et les simplifier, renvoyer à la négociation d'entreprise. Nous avons également facilité le rachat des JRTT.

Je suis le premier à défendre les marges de négociation entre les partenaires sociaux dans le cadre de l'entreprise ou des branches. Lorsque j'étais ministre du Travail, en 2008, nous avons fait voter la loi portant rénovation de la démocratie sociale et réforme du temps de travail, qui donne notamment une plus large part aux accords entre partenaires sociaux, et repense la représentativité des syndicats, après soixante ans de statu quo en la matière. La loi El Khomri de 2016 renforçait cette dimension de modernisation du dialogue social.

Nous avons donc de très nombreux outils pour aborder cette question de l'adaptation de nos règles aux nouvelles organisations du travail.



Encore faut-il que les organisations syndicales s'en saisissent. Je ne peux que constater que certaines sont très en avance sur des sujets comme le télétravail, quand d'autres peinent à établir une doctrine sur le sujet. Parfois, c'est même la représentativité des délégués syndicaux au sein des entreprises qui fera débat : pour des questions d'âge, de métiers, etc., et surtout les difficultés de renouvellement font craindre à terme leur absence pure et simple dans de plus nombreuses entreprises, y compris de grande taille. La revitalisation de la vie syndicale au sein des entreprises devient une urgence : nous avons de nombreux espaces de discussion et de négociation qui se sont créés, mais avec qui échanger ? Par ailleurs, nous avons un problème en France de valorisation des carrières syndicales au sein de l'entreprise. Tant que nous n'aurons pas davantage de reconnaissance des représentants du personnel, tant qu'ils n'auront pas une place plus importante dans la gouvernance de l'entreprise, il sera difficile d'attirer de nouveaux profils.

En conclusion, je pense que nous ne sommes qu'au début d'une vraie révolution du rapport au travail, à son organisation, sa place par rapport à la sphère personnelle. Le télétravail n'est qu'un des éléments – et même le concernant nous sommes loin d'être parvenus à maturité dans la manière de le concevoir, y compris sur le plan conventionnel ou réglementaire. L'expérimentation d'une semaine de quatre jours, pour les cols bleus comme pour les télétravailleurs, me semble une piste intéressante, de justice et de cohésion sociale. Mais notre droit est encore trop rigide, en retard d'une révolution du management et du rapport au travail, et notre dialogue social n'est pas assez représentatif et dynamique pour s'adapter rapidement à ces évolutions. C'est donc la priorité : retrouver de l'agilité, pour coller à la nouvelle définition de la valeur travail à laquelle aspirent nos concitoyens, avant que la révolution que constitue la mise en place de l'Intelligence Artificielle dans le monde du travail ne bouleverse nos relations au travail et ne crée de nouveaux défis. Voilà bien l'essentiel : anticiper au maximum toutes ces transformations pour que l'entreprise et le cadre du travail restent des lieux et des facteurs de cohésion sociale. ■

### Biographie de Xavier Bertrand

Xavier Bertrand, né en 1965 à Châlons-sur-Marne, est diplômé en Droit public et administration locale de l'Université de Reims. Il a exercé en tant qu'agent d'assurance à Flavvy-le-Martel de 1992 à 2004.

En 1995, il devient adjoint au maire de Saint-Quentin, s'occupant de l'animation et du développement de la ville. En 1998, il est élu conseiller général de l'Aisne, puis en 2002, député de la 2<sup>ème</sup> circonscription de l'Aisne.

En 2004, il est nommé secrétaire d'État chargé de l'Assurance-Maladie. Il occupe ensuite le poste de ministre de la Santé de 2005 à 2007, puis de ministre du Travail de mai 2007 à janvier 2009, suivi d'une période en tant que ministre du Travail, de l'Emploi et de la Santé de 2010 à mai 2012. Pendant son mandat, il a mené diverses réformes sociales, incluant l'instauration du service minimum dans les transports et l'interdiction de fumer dans les lieux publics.

En 2010, il est élu maire de Saint-Quentin et réélu député de la 2<sup>e</sup> circonscription de l'Aisne en 2012.

En décembre 2015, il devient le premier président de la Région Hauts-de-France, comptant six millions d'habitants.

Il abandonne ses mandats de député-maire pour se consacrer à son projet « Notre Région au travail », mettant en place des mesures telles que la création de Proch'Emploi pour rapprocher demandeurs d'emploi et entreprises, des aides au transport, et des dispositifs pour les entrepreneurs et l'économie verte, notamment avec la Troisième Révolution Industrielle (Rev3).

Le 27 juin 2021, il est réélu à la tête de la Région Hauts-de-France pour un second mandat.



TRIBUNE

## Sens au travail, attractivité et engagement : des réponses au plus près de chaque collaborateur

Jean Agulhon

Directeur des Ressources humaines de la RATP

*Le directeur des ressources humaines de la RATP, dont les équipes vont être prochainement confrontées à l'ouverture de leur activité à la concurrence, interroge la notion d'engagement et propose des pistes d'action à mettre en œuvre au plus proche du quotidien de chacun. Riche d'exemples « de terrain » permettant d'illustrer ses propos, Jean Agulhon propose ici une réflexion sur le travail – sens, engagement, équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle – et la manière concrète de répondre à ces nouveaux enjeux.*



Le temps de lire ces quelques lignes, des milliers de personnes auront embarqué à bord d'un bus à Londres, Florence ou Tucson, d'un tramway à Casablanca ou Hong Kong, d'un métro automatique à Doha, d'un train au Cap, d'un téléphérique à Brest, qui ont tous en commun d'être opérés par le Groupe RATP. Chaque jour, notre Groupe assure ainsi près de 12 millions de voyages chaque jour, dans 15 pays et sur cinq continents, en s'appuyant sur 70 000 collaborateurs. Mais c'est à Paris et à l'Île-de-France que le grand public associe souvent la RATP et c'est dans cette région que se prépare l'un des plus grands défis de l'histoire séculaire du Groupe. Il en a beaucoup été question au moment des débats sur la Loi d'Orientation des Mobilités en 2019 : à partir de 2025, tous nos modes de transports seront progressivement mis en concurrence.

Pour les 45 000 agents qui travaillent, pour la grande majorité, depuis toujours au sein de l'EPIC RATP, cette ouverture à la concurrence est un véritable bouleversement. Alors qu'ils évoluaient dans un environnement de travail, certes, plein d'aléas opérationnels quotidiens, mais finalement globalement prévisible, linéaire, sous contrôle et jalonné par des grands projets d'investissement de long terme (co-design de matériel roulant, conception et réalisation d'infrastructures, etc.). Ils sont confrontés, comme des millions d'autres salariés, à un temps raccourci, à une complexité de plus en plus forte, avec un nombre et une interdépendance des informations croissantes. La magnitude et la vitesse du changement



**Avant d'avoir envie d'agir, il faut d'abord pouvoir le faire. Les prérequis à l'engagement ? Accéder au travail sereinement, être en bonne santé et ne pas avoir le sentiment de passer à côté de sa vie personnelle.**

inuit sont inédits : évolution de l'organisation, du modèle de pilotage économique, de la relation avec les clients, du modèle de développement du Groupe, impacts des enjeux de la transition énergétique sur le transport, développement de nouvelles formes de mobilité, digitalisation et plateformes des services de mobilités. Si pour certains, il s'agit d'une étape nouvelle pleine d'opportunités potentielles, pour d'autres, c'est une source d'anxiété réelle qui met à mal leur confiance en eux-mêmes et en l'avenir.

Ce contexte particulier du Groupe s'articule avec un contexte économique général de quasi plein emploi pour les 25-49 ans, avec une accélération de la transformation - sous l'effet de la transition énergétique, de l'innovation technologique, de l'IA générative et de l'inflation réglementaire - et avec l'évolution du rapport au travail. Celui-ci voit en effet sa place dans l'échelle des « valeurs » s'effondrer dans la vie des gens (selon l'étude IPSOS « le déconfinement et le redémarrage de l'activité », en 1990, 60 % des actifs considéraient le travail comme très important dans leur vie, contre seulement 22 % des actifs aujourd'hui...).

Dès lors, face à ce triple constat (transformations sans précédent de notre Groupe, tensions sur l'emploi, nouveau rapport au travail), comment attirer de nouveaux candidats et développer l'engagement et la fidélisation de nos salariés ? C'est la question qui nous préoccupe et qui nous amène au sein du comité exécutif du groupe RATP. Et que notre président Jean Castex a d'ores et déjà identifié dans l'exposé de ses orientations stratégiques en mars 2023.

Notre feuille de route se fonde sur trois convictions. Premièrement, les enjeux d'attractivité et l'engagement sont avant tout un sujet de management, qui se jouent au plus près du terrain. Deuxièmement, ils ne peuvent se penser qu'aux bornes de l'entreprise étendue et des branches professionnelles (UIMM/UTP). Troisièmement, le sens du travail étant à la fois propre à chacun et lié à des critères multiples, seule une évolution

systémique du cadre de travail est à même d'y répondre. Nous avons donc décidé de renforcer les dispositifs RH qui font sens et de faire preuve d'audace pour expérimenter de nouveaux dispositifs en phase avec les aspirations sociétales.

En procédant ainsi, nous revenons à la définition même de l'engagement, en tant que mise en gage ou don de soi, qui consiste en l'envie de traduire nos idées, nos ambitions par des actions. Pour accroître l'engagement, il est donc indispensable de comprendre et d'activer les facteurs qui poussent chaque salarié à agir.

Ces facteurs sont de deux ordres. Certains sont des accélérateurs de l'engagement tandis que d'autres en sont le préalable incontournable. En effet, si on hiérarchise les besoins selon la pyramide de Maslow, avant d'avoir envie d'agir, il faut d'abord pouvoir le faire. Les prérequis à l'engagement ? Accéder au travail sereinement, être en bonne santé et ne pas avoir le sentiment de passer à côté de sa vie personnelle.

- En effet, **impossible de s'engager au travail si on est logé loin**, si on est logé mal ou sans mode de garde fiable. Face au manque de logements disponibles et abordables en Île-de-France, nous avons pris la décision d'augmenter l'offre de logement de 50 %. Elle sera élargie et adaptée en fonction de la composition familiale, grâce à un « parcours salariés logés » qui sera construit sur la base du croisement de nos datas. Grâce à cette mesure, d'ici 2030, 1 200 salariés pourront ainsi accéder à un logement adapté à leur situation et suffisamment proche de leur lieu de prise de poste pour assurer sereinement leurs services en dehors des heures de desserte des transports en communs. Par ailleurs, les aides pour faire face aux événements imprévus comme le dispositif « proche aidant » se poursuivront et le budget alloué à la réservation de berceaux dans les crèches a également été revu à la hausse à la rentrée 2023.

- **Impossible aussi de s'engager si notre santé ne nous le permet pas**. Nous avons fait de la

santé et de la sécurité notre priorité numéro un, avec une approche holistique. En complément des moyens importants alloués aux conditions de travail, nous formons les managers pour en faire les premiers préventeurs des équipes, nous poursuivons nos investissements pour innover (exosquelettes, outil d'aide à la déconnexion, etc.) et sensibiliser sur des sujets tels que les addictions. Les salariés bénéficient également de l'accès aux 200 médecins généralistes et spécialistes de nos cinq centres de santé et d'un dispositif avantageux de prévoyance et de mutuelle qui aide à mieux faire face aux impacts financiers liés à la maladie. En cas de maladie grave ou de soins lourds, des dispositifs de congés spéciaux permettent d'éviter la désinsertion professionnelle.

• **Enfin, comment s'engager pleinement si l'on éprouve le sentiment de ne pas consacrer assez de temps à nos proches et à un champ plus personnel ?** L'équilibre des temps de vie nous semble aussi un facteur déterminant de l'attractivité et de l'engagement, surtout dans des métiers comme les nôtres, qui peuvent s'exercer sur des temps où les autres ne travaillent pas (la nuit par exemple). Au-delà du télétravail, nous sommes donc en train d'étudier la mise en place de nouveaux cycles et rythmes de travail adaptés aux contraintes opérationnelles et aux aspirations personnelles (semaine de quatre jours / adaptation des roulements). Des groupes pluridisciplinaires, formés de managers, collaborateurs, médecins du travail, ergonomes, etc., travaillent actuellement à cartographier les impacts de ces potentielles nouvelles organisations du travail et à formuler des propositions, dans trois secteurs – la maintenance, les gares et stations et le tertiaire –. Si ces études se révèlent positives, un dialogue social local encadrera la mise en œuvre d'expérimentations.

C'est seulement une fois ces trois conditions réunies que l'on peut se pencher sur les facteurs qui stimulent notre enthousiasme et nous amènent à nous engager davantage et durablement.

• **Il y a bien sûr d'abord le sentiment de contribuer à une mission qui a un impact po-**

**sitif pour la société.** Une aspiration de toutes les générations touchées par le « stress climatique » et qui souhaitent faire rimer le travail avec la lutte contre le réchauffement climatique, au sein de structures dont c'est la mission ou au moins une préoccupation majeure. Dans le cadre de notre programme de préparation à la concurrence, en 2021, une large consultation interne et externe a permis de faire émerger le sens global de la mission de l'entreprise et de la traduire en une raison d'être. Fruit de 138 000 contributions, la raison d'être « *s'engager chaque jour pour une meilleure qualité de ville* » est aujourd'hui décl-

née en six principes d'action et exprime la colonne vertébrale de nos décisions stratégiques. Il nous reste encore à traduire concrètement cette raison d'être dans la mission quotidienne de chacune et chacun dans l'entreprise.

• **Autre facteur puissant d'engagement, le sentiment de pouvoir agir concrètement à son niveau de responsabilité, qui est une condition maintenant parfaitement documentée de la capacité à s'engager dans un cadre de travail.** Pourtant dans une organisation de grande taille et avec des enjeux de sécurité ferroviaire comme les nôtres, les salariés ont-ils réellement la possibilité de mettre leur « touche personnelle » au milieu d'un corpus de *process*, de normes et de standards pourtant très utiles ? Je suis convaincu que oui ! Par exemple, quand nous avons retravaillé sur la relation entre les voyageurs et les conducteurs de métro, nous leur avons demandé de prendre la parole régulièrement, mais nous n'avons dicté et imposé aucun script ; nous avons encouragé chacune et chacun pour qu'il adapte ses communications et ses annonces au micro à sa propre personnalité. De la même façon, si la qualité de l'accueil dans nos bus par nos conducteurs fait l'objet de formations, de recommandations, celles-ci laissent toute la place aux préférences et aux qualités relationnelles de chacun.

Le déploiement des méthodes de l'Excellence opérationnelle a également permis de donner la parole aux agens qui « font », pour les impliquer



**Dans une organisation de grande taille et avec des enjeux de sécurité ferroviaire comme les nôtres, les salariés ont-ils réellement la possibilité de mettre leur « touche personnelle » au milieu d'un corpus de process, de normes et de standards pourtant très utiles ? Je suis convaincu que oui !**

dans l'amélioration de leurs façons de travailler. Et dans un contexte où l'espace et le temps de travail seront toujours plus éclatés, où l'ensemble d'une équipe sera de plus en plus rarement présent dans un même espace physique au même moment, nous avons décidé d'expérimenter sur trois terrains la mise en place d'espaces pour parler du travail « bien fait », au travers de la confrontation organisée des critères que chacun en a. Les échanges auront notamment pour objectifs de trouver des solutions aux irritants, d'éliminer progressivement les charges de travail inutiles et ils permettront *in fine* à chacune et chacun d'être fier de son travail, de se sentir considéré et reconnu dans son travail. Et on sait à quel point la fierté du travail bien fait a un impact positif sur la santé.

**Parler du travail, donner du pouvoir d'agir sur le contenu de son travail et créer des interstices où chacun peut entrer dans une logique d'autonomie et de création sera également une des priorités adressées dans le prochain plan stratégique.** À titre personnel, je suis convaincu qu'en réservant des plages de temps dédiés à l'écoute et au dialogue, qu'en donnant de la visibilité à une contribution, ces espaces s'imposeront petit à petit comme un dénominateur commun incontournable pour une équipe et comme un élément de reconnaissance clé, au-delà des dispositifs monétaires.

- **Pour avoir envie de rejoindre une entreprise et pour s'y engager dans la durée, il faut également avoir de la visibilité sur les opportunités de développement et les parcours.** Si chaque année le groupe RATP forme trois salariés sur quatre au sein de ses dix écoles dédiées aux métiers du transport, elle continuera à proposer des dispositifs originaux pour permettre à chacune et chacun de se développer et de contribuer au progrès, à l'image des programmes d'innovation participative, d'intrapreneuriat ou de mentorat, qui rencontrent un vif succès. Pour offrir à l'ensemble des salariés des opportunités d'évolution motivantes et diversifiées, nous sommes en train de construire des dispositifs de mobilité, à l'échelle du Groupe pour toutes les catégories de personnel et, à plus long terme, nous sommes convaincus que c'est au

niveau de la branche qu'il faudra proposer des parcours. En réponse à une demande croissante, nous avons même décidé de nous pencher sur les conditions qui permettraient l'exercice de plusieurs activités chez plusieurs employeurs de façon concomitante.

**Si tous les dispositifs RH que je viens de citer « font système », ils n'ont pourtant pas la même importance aux yeux de chacune et chacun d'entre nous. En faire de réels leviers d'engagement à l'échelle individuelle nécessite une connaissance fine des personnes et de leurs besoins. Connaissance qui ne peut émerger et prendre forme qu'au sein d'une relation de confiance et de proximité avec le manager. Voilà pourquoi nous avons la conviction avec le comité exécutif que l'attractivité et l'engagement sont avant tout un sujet de management et de relations, qui se jouent au plus près du terrain et dans une disponibilité qui doit constamment être assurée.**

Au sein du groupe RATP, où l'interdépendance, la solidarité font partie de l'ADN du métier et ont été largement éprouvées pendant le Covid-19, nous avons mandaté une équipe de managers pour imaginer et formaliser les marqueurs d'une culture managériale de la confiance. Il y a quatre ans, ils ont établi un référentiel d'activités qui constitue des repères communs très concrets, articulés autour des dimensions de *Coach*, *Leader* et *Entrepreneur*. Si le fruit de ces travaux a fait assez rapidement l'unanimité sur le papier, sa confrontation à la réalité de la culture et aux enjeux opérationnels a posé de nombreuses questions.

Pour illustrer, prenons le cas d'un manager de conducteurs de RER. Chaque jour, les personnes qu'il manage ont la responsabilité d'une rame de 2 000 personnes et font monter ou descendre toutes les 90 secondes l'équivalent de quatre Airbus 380. Depuis des années, ce manager a fondé son identité professionnelle sur la discipline et la parfaite application des procédures. Dire que c'est plutôt l'esprit d'obéissance qui prédomine sur l'esprit d'intrapreneuriat est une litote ! Pourtant, il existe bel et bien un interstice de prise



**Nous avons tous entendu « le chef a dit que ... », formule qui arrête tout de suite la mobilisation de l'intelligence et place l'équipe en position d'exécution mécanique.**

d'initiative dans l'exercice du métier de conducteur, la façon dont il informe les voyageurs par exemple.

Depuis toujours, ce même manager a aussi assis sa légitimité sur sa position de sachant, en livrant à son équipe les meilleures réponses aux questions qu'elle se pose, voire qu'elle ne se pose même pas. Donner les meilleures réponses est une façon naturelle pour lui de prouver sa crédibilité. Nous avons tous entendu « *le chef a dit que...* », formule qui arrête tout de suite la mobilisation de l'intelligence et place l'équipe en position d'exécution mécanique. Avec ce nouveau référentiel managérial, on demande tout à coup à ce manager de passer alternativement de positions très hautes à des positions plus basses en fonction des besoins et de se mettre au ser-

vice de son équipe, de générer des questions plutôt que d'y répondre, d'écouter et de mettre en responsabilité. Sa force n'est donc plus dans sa capacité à répondre à tout, mais dans sa capacité à écouter, à faire confiance, à questionner, de passer de la logique « je sais » à la logique « qui dans le collectif sait et peut nous dire » (d'un savoir incarné par la figure du « chef » à un savoir distribué et relationnel). C'est peut-être le changement de posture qui est le plus difficile à opérer puisqu'il nécessite une évolution significative des compétences, voire des renoncements. On sait aussi que les managers sont profondément préoccupés du passé (le *reporting*, l'analyse) et du futur (les projets, les chantiers), peut-être pas assez du présent. Et pourtant s'ils arrivent à favoriser une culture de la présence et de l'attention à l'autre, du sensible et plus largement des softskills, il contribuera de façon impactante au développement d'une relation de proximité et de confiance et donc à un meilleur engagement.

Nous avons pleinement conscience que tout le monde n'est pas capable de faire évoluer ses pratiques à la même vitesse. Comme tout processus de développement individuel, il implique une conscience aigüe de soi, une curiosité, une hu-

mité à accepter de ne pas tout savoir ni pouvoir tout prévoir et maîtriser, une ouverture et une capacité de remise en cause devant laquelle nous ne sommes pas tous égaux. Il s'agit d'engager un processus de désapprentissage, donc de demander au manager de questionner ses zones de certitudes, de pouvoir et de confort pour laisser à la place à l'autre. Nous faisons très attention à ne pas brusquer ce processus d'abandon. Car abandonner une partie de ce qu'on savait peut être

perçu, pour certains, comme quitter celui ou celle qu'on pensait être, entraînant de la peur, de la résistance et du mal être.

C'est donc directement en prise avec la réalité du terrain que nous avons investi beaucoup de moyens pour accompagner la ligne managériale depuis quatre ans : nous avons lancé une Université de la Transformation qui a permis à

plus de 400 managers de se familiariser avec tous les leviers du changement, nous ouvrirons courant 2024 les portes d'une Académie du management, pour développer, notamment, les pratiques et les compétences relationnelles des managers. Nous sommes en train de faire évoluer l'organisation, avec un taux d'encadrement permettant un management de proximité et la prise de décision au bon niveau. Un chantier sur l'agenda idéal des managers est également en cours pour leur permettre de bien se centrer sur le management des hommes et des processus. Enfin, nous sommes en train de définir les contours d'une filière d'expertise pour offrir d'autres possibilités d'évolutions aux très bons experts qui n'auraient pas une fibre managériale.

Toute cette feuille de route autour des enjeux d'attractivité et de l'engagement au travail n'est pas figée. Sur les sujets de management et de travail, nos intuitions évoluent, prennent forme et se cisèlent en se nourrissant d'autres travaux, des apports de la sociologie, de la psychologie du travail, de l'anthropologie, de la philosophie, des expériences des opérationnels et des contributions des organisations syndicales. En juin dernier, la participation du groupe RATP au rapport sur le



**Nous avons pleinement conscience que tout le monde n'est pas capable de faire évoluer ses pratiques à la même vitesse. Comme tout processus de développement individuel, il implique une conscience aigüe de soi, une curiosité, une humilité à accepter de ne pas tout savoir ni pouvoir tout prévoir et maîtriser, une ouverture et une capacité de remise en cause devant laquelle nous ne sommes pas tous égaux.**

sens au travail, piloté par Jean-Baptiste Barféty, nous a beaucoup inspirés dans la mesure où les échanges avec d'autres organisations et entreprises étaient encouragés. Si nous voulons inverser les sondages et faire en sorte que « *la vie fleurisse de nouveau par le travail* », nous avons intérêt à vite passer d'un dialogue sur l'emploi, qui a longtemps été le seul angle des entreprises pour parler du travail, à un débat ouvert sur le travail tel qu'il est réellement exercé, vécu et au travers de toutes les dimensions qu'il recouvre. ■

### Biographie de Jean Agulhon

Jean Agulhon a été nommé directeur des Ressources humaines du Groupe RATP en 2016.

Diplômé d'un DESS de Droit et Pratiques des Relations de Travail, il a exercé différentes fonctions dans les Ressources humaines.

Il a débuté sa carrière chez Renault en 1989, a occupé différents postes de DRH dans le périmètre du manufacturing en France et dans le Groupe entre 1989 et 2007, avant de devenir directeur des Ressources humaines France de 2007 à 2016.

Jean Agulhon a également exercé des activités de consultant entre 1997 et 2000 dans un cabinet spécialisé dans la conduite du changement et les interventions en Développement Organisationnel.

Jean Agulhon est aussi membre du conseil d'administration de l'AFPA depuis 2017 et de celui de l'UTP depuis le 14 février 2019.



## NOTE DE LECTURE

# Daniel Suskind *Un monde sans travail* Comment les nouvelles technologies et l'intelligence artificielle reconfigurent le marché du travail

Note de lecture réalisée par Philippe Deubel  
Inspecteur d'académie - Inspecteur pédagogique régional (IA-IPR) honoraire

### Résumé

Ce livre est consacré à un des grands défis économiques de notre époque, à savoir l'émergence d'un monde où il n'y a plus assez de travail rémunéré pour tous, à cause des bouleversements technologiques qui se profilent, et aux différentes conséquences qui en résultent, à savoir l'augmentation des inégalités, l'affirmation du pouvoir des grandes entreprises, ou encore la quête du sens de l'existence dans une société qui n'est plus essentiellement laborieuse.

### L'ouvrage

Est-il vrai d'affirmer, comme le pensent encore aujourd'hui bon nombre d'économistes d'inspiration schumpetérienne, que le progrès technologique est destructeur d'emplois à court terme, mais créateur de davantage d'emplois à plus long terme ? (Mécanisme de la « *destruction créatrice* »).

Pour bien comprendre la portée de cette interrogation, il n'est pas inutile de revenir sur le « paradoxe de la merde de cheval ». À la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, dans les grandes villes comme Londres et New York, les moyens de transport les plus courants dépendaient des chevaux. Mais les chevaux n'étaient pas des locomotives très efficaces. Pour n'en prendre qu'un exemple, à Londres, chaque bus de deux étages (et il y en avait des milliers en circulation) nécessitait une douzaine de chevaux. Étant donné qu'un cheval en bonne santé produit entre 7 kg et 15 kg de fumier par jour, bon nombre d'observateurs de l'époque extrapolaient un avenir sombre débordant de fumier. C'est ainsi qu'un journaliste londonien imaginait qu'au milieu du XX<sup>e</sup> siècle, en prolongeant les tendances observées, les rues de la ville seraient envahies de fumier. Et la crise ne concernait pas que le fumier : des milliers de cadavres de chevaux se décomposaient en pleine rue, et beaucoup étaient délibérément abandonnées jusqu'à ce qu'ils rétrécissent assez pour qu'on puisse les éliminer plus facilement.

La sortie de cette crise s'est produite grâce au moteur à combustion interne. Construit pour la



première fois dans les années 1870, il est intégré dix ans plus tard à la première automobile. Et quelques décennies après, Henry Ford fit de la voiture un produit de masse avec son fameux modèle T. Dès 1912, New York comptait plus de voitures que de chevaux. Et cinq ans plus tard, le dernier tramway tiré par des chevaux de la ville était mis hors service. La crise du fumier était terminée.

La plupart des versions de l'histoire présentent la disparition des chevaux sous un jour optimiste, en insistant sur l'idée que le progrès technique apporte la solution aux problèmes du moment, y compris ceux qui apparaissent parfois comme les plus insolubles, tel celui que l'on vient d'exposer. Pourtant, dans les années 1980, Wassily Leontiev (prix Nobel d'économie 1973) proposait une analyse différente de cette histoire. C'est un fait qu'une nouvelle technologie, le moteur à combustion, a remplacé une créature qui, pendant des millénaires, a joué un rôle central dans la vie économique des villes et des champs, et l'a reléguée en assez peu de temps au second plan. Mais pour Leontiev, cette histoire n'est pas terminée. Ce que le progrès technologique a fait aux chevaux, il finira par le faire aux hommes, en leur retirant leur travail. Les ordinateurs



et les robots seront pour l'homme ce que les voitures et les tracteurs ont été pour les chevaux (« Technological Advance, Economic Growth, and the Distribution of Income », *Population and Development Review*, 1983).

D'après Daniel Susskind, le monde actuel vit désormais les angoisses dont parlait Leontiev. Y aura-t-il assez de travail pour tout le monde au XXI<sup>e</sup> siècle ? Pour Susskind, il est clair que non, et le « chômage technologique » est maintenant une menace réelle. Dans ces conditions, l'humanité va devoir surmonter plusieurs défis.

Le premier d'entre eux est la répartition des richesses. Comment partager celles-ci alors que l'outil traditionnel de partage - un salaire en échange d'un travail - est de moins en moins efficace ? Quel rôle l'État doit-il jouer pour mieux répartir la prospérité dans la société ?

Outre le partage de la prospérité, un deuxième défi est le pouvoir croissant d'une poignée de grandes entreprises technologiques, les *Big Tech*. Et ce pouvoir n'est pas tant économique que politique, à savoir l'impact que ces entreprises ont sur les questions de liberté, de démocratie, et aussi de justice sociale. Comment faire en sorte que ce pouvoir politique accordé à ces *Big Tech* soit soumis à examen et réglementé si nécessaire ?

Un dernier défi auquel nous serons bientôt confrontés est celui du sens de l'existence. Si le travail se tarit, d'où vient ce sens ? Que vont faire les gens s'ils ne sont pas obligés de gagner leur vie ? Là aussi, l'intervention de la puissance publique sera cruciale pour modeler notre temps libre en repensant la politique éducative pour préparer les enfants à s'épanouir dans un monde pauvre en travail, pour encourager les gens à occuper leur temps d'une manière différente, et pour développer des activités associatives porteuses de sens.

### **I - Le contexte**

Jusqu'à une date récente, le progrès technologique n'a pas entraîné un chômage de masse. Cela s'explique parce que si les machines ont pris la place des êtres humains pour exécuter certaines tâches (force de substitution), ce mouvement s'accompagne de la création de tâches nouvelles (force de complémentarité).

La force de complémentarité agit de trois façons. D'abord, il y a un effet productivité : la nouvelle technologie rend les travailleurs plus productifs. Et quand la productivité augmente, les prix baissent, ce qui fait que la demande de biens et

de services peut augmenter, d'où l'augmentation de la demande de main-d'œuvre au bout du compte. Ensuite, il y a l'augmentation de la « taille du gâteau » : l'économie se développe, les habitants sont plus prospères et dépensent, et en conséquence les offres d'emploi sont plus nombreuses. Enfin, le gâteau « change » : en d'autres termes, le progrès technique modifie la nature même de l'économie. Les économies se tertiarisent, ce qui signifie que la demande pour de nouvelles fonctions dans d'autres secteurs explose, et qu'il y a là un gisement considérable de nouveaux emplois.

Il faut cependant examiner non seulement les conséquences du progrès technique sur le volume des emplois, mais aussi sur la nature des emplois. Jusqu'à il y a peu, les économistes pensaient généralement que les bouleversements techniques bénéficiaient directement à certaines catégories de travailleurs. Au XIX<sup>e</sup> siècle, la technique favorisait plutôt l'absence de qualification que la qualification. Au XX<sup>e</sup> siècle, le bénéfice s'est fait plutôt en faveur des travailleurs hautement qualifiés. Donc jusqu'au début du XXI<sup>e</sup> siècle, l'opinion dominante chez les économistes voulait que les progrès technologiques soient favorables au travail et aux travailleurs, mais plus bénéfiques à certaines catégories qu'à d'autres suivant les moments. Cependant, dès les années 1980, on a pu constater que les nouvelles technologies bénéficiaient aux travailleurs qualifiés et aux travailleurs non qualifiés, mais n'apportaient rien à ceux qui ont une qualification moyenne : c'est ce que l'on appelle le phénomène de « polarisation ». Ce creusement du marché du travail fut une énigme jusqu'à l'apparition de « l'hypothèse ALM » (du nom des trois chercheurs du MIT qui l'ont mise en relief : David Autor, Frank Levy et Richard Murnane). Selon ces trois chercheurs, il ne faut plus envisager le marché du travail en termes d'« emplois », mais plutôt en termes de « tâches ». Au sein d'un métier donné, chaque individu accomplit une grande variété de tâches distinctes, et parmi celles-ci, on peut distinguer les tâches « routinières » de celles qui ne le sont pas. Pour Autor et ses collègues, les tâches routinières sont automatisables. Or, ces tâches routinières se trouvent plutôt dans les emplois du milieu.

On comprend aisément que le travail très qualifié soit non routinier. Mais le travail très faiblement qualifié peut aussi être non routinier parce qu'il repose sur des compétences manuelles difficiles à automatiser. Bon nombre de tâches élémentaires (comme préparer un repas par exemple) que nous effectuons manuellement sont difficiles à faire exécuter par une machine : c'est le « paradoxe de Moravec ».

L'hypothèse ALM selon laquelle une machine peut accomplir des tâches routinières mais pas celles qui sont non routinières est importante pour comprendre l'évolution récente du marché du travail. Mais pour Susskind, les progrès de l'intelligence artificielle (IA) aujourd'hui font que cette hypothèse a toutes les chances d'être fautive. Les économistes pensaient jusqu'à présent que pour accomplir une tâche un ordinateur devait commencer par reproduire l'intelligence humaine allant de haut en bas. C'était vrai lors de la première vague de l'intelligence artificielle. Mais aujourd'hui les machines sont capables d'apprendre à exécuter des tâches par elles-mêmes, en élaborant leurs propres règles, de bas en haut. Cela signifie qu'elles sont capables d'accomplir de nombreuses tâches non routinières jugées autrefois hors de portée.

## **II- La menace**

Si les machines actuelles ne peuvent pas tout faire, on observe tout de même une tendance générale à « l'empiètement des tâches ».

On peut vérifier cela au niveau des trois capacités fondamentales de l'être humain. Au niveau des compétences manuelles, il est clair qu'il existe aujourd'hui des tracteurs sans chauffeur, des drones qui surveillent le bétail, des trayeuses automatiques, des machines à récolter le coton, etc... En ce qui concerne les fonctions cognitives, on observe que les machines empiètent de plus en plus sur des tâches qui, jusqu'à présent, impliquaient l'aptitude humaine à penser et à raisonner. Par exemple, dans le domaine juridique, le cabinet JP Morgan possède un système qui scanne les contrats de prêts commerciaux : en quelques secondes, il fait ce qui demanderait 300000 heures de travail de juristes. Et enfin dans le registre des capacités relationnelles, plus difficilement substituable il est vrai, est né depuis peu un domaine baptisé « informatique affective », qui s'attache à créer des dispositifs pouvant détecter et réagir aux émotions humaines. Ces systèmes peuvent ainsi examiner un visage pour savoir si une personne est heureuse, perdue, surprise ou navrée.

Tout cela a pour conséquence l'apparition d'un chômage technologique qui n'est plus seulement frictionnel, mais structurel. Alors que le chômage frictionnel évoque la question de l'« appariement », donc de la compatibilité entre offre et demande de travail à un moment donné (problème grave, mais qui peut se résoudre la plupart du temps par la flexibilité et la formation), le chômage technologique structurel évoque la fin de l'Âge du travail dans laquelle l'empiètement

des tâches réalisé par les machines est tel que la fonction de complémentarité évoquée plus haut n'agit plus. Et cette fonction n'agit plus car les trois effets décrits dans les phases précédentes du progrès technique n'agissent plus, ou beaucoup moins. L'effet productivité du travail ne se produit plus puisque les machines prennent désormais toute la place. L'effet du gâteau plus grand continue à jouer, mais la nouvelle demande de biens n'impliquera pas une nouvelle demande de main-d'œuvre. Quant à l'effet du gâteau qui change, il ne jouera que si les êtres humains sont toujours mieux placés que les machines pour accomplir les tâches requises lors de la production des biens et services nouveaux (ce qui comme on l'a vu plus haut est loin d'être acquis).

Au total, cette disparition du travail aura un effet redoutable sur les inégalités. S'il est vrai que le problème de la répartition n'est pas neuf, puisque les inégalités ont toujours existé, il n'en demeure pas moins que le progrès technologique reposant sur l'intelligence artificielle aggrave ce problème de distribution. Encore aujourd'hui, beaucoup de gens manquent de capitaux au sens classique, mais tirent un revenu de leur travail. C'est ce revenu qui sera compromis à l'avenir.

## **III- La réponse**

Comment réagir à cette disparition inéluctable du travail ?

La réaction la plus courante face à la menace technologique est de dire que nous avons besoin d'éducation et de formation. Mais cette croyance est largement fondée sur notre expérience passée. En effet, au XX<sup>e</sup> siècle, que l'on peut appeler le siècle du capital humain, les changements touchaient essentiellement les compétences requises, si bien que les travailleurs les mieux formés avaient une valeur ajoutée plus forte et plus recherchée que celle des autres travailleurs. Aujourd'hui encore, les études sont considérées comme un excellent investissement économique pour une personne. Cependant, l'arrivée massive de l'intelligence artificielle amène à penser qu'il ne suffira plus de préparer les travailleurs à éviter les « tâches routinières » pour résoudre la question du chômage technologique. Nous savons en effet que les machines ne sont plus confinées aux tâches routinières. Il est même probable qu'à une époque un peu plus lointaine, les machines seront capables d'en faire beaucoup plus. Y aura-t-il même des tâches hors de leur portée ?

Dès lors, quelles nouvelles réponses apporter à la question du chômage technologique qui ne reposerait pas sur l'employabilité et le marché du travail ? Pour Daniel Susskind, ces réponses

passent par l'apparition d'une nouvelle institution, le super-État, qu'il appelle *Big State*.

La première mission de ce *Big State* sera sur la répartition des revenus. Puisque le progrès technologique reposant sur l'intelligence artificielle accroît les inégalités, il revient à la puissance publique de corriger ces inégalités par la taxation du travail (les personnes dont le capital humain prend de la valeur avec le progrès technologique) et le capital (puisque les nouvelles technologies augmentent la part du gâteau allouée aux détenteurs du patrimoine), et également par la création d'un revenu universel contournant directement le marché du travail (RBI ou Revenu de base inconditionnel), dont Susskind pense cependant qu'il ne doit être disponible que pour certaines personnes et sous certaines conditions (donc pas vraiment inconditionnel).

Une autre mission de ce *Big State* est de limiter la montée en puissance des *Big Tech*. Dès maintenant, le pouvoir économique des *Big Five* (Amazon, Apple, Google, Facebook et Microsoft) est considérable. Aux États-Unis, Google contrôle 62,6 % de la recherche en ligne et 88 % du marché de la publicité lié à ces recherches. À l'avenir, il est très probable que d'autres entreprises de technologie apparaîtront, mais elles seront sans doute encore plus gigantesques, et leur pouvoir sera au moins autant politique qu'économique. En effet, au-delà de leur action économique sur le monde, ces *Big Tech* influencent la façon dont les hommes vivent en société, ne serait-ce qu'en façonnant l'avenir de la démocratie (par l'élaboration de « faits politiques ») ou encore en intervenant sur la liberté de chacun (par la diffusion et l'utilisation de données personnelles). De la même manière qu'il existe des Autorités de la concurrence réglementant le pouvoir économique des grandes entreprises, il faudra limiter le pouvoir des *Big Tech* par la création d'une « Autorité de surveillance » dont une des missions principales sera d'identifier les cas d'abus de pouvoir politique de la part de ces entreprises.

Enfin, la dernière mission du *Big State* qui est loin d'être la plus aisée, est d'agir sur le sens de la vie au moment où ce sens ne s'appuiera plus sur le travail. De même qu'à l'Âge du travail l'État intervient pour modeler la vie professionnelle, à l'Âge de « moins de travail », l'État aura besoin d'outils analogues pour modeler le temps libre, ce qui suppose d'agir sur la politique éducative pour préparer les jeunes à s'épanouir dans un monde pauvre en travail, d'agir pour encourager les gens à s'occuper de diverses manières, et d'occuper ceux qui veulent continuer à travailler en définissant le profil des postes, notamment dans des cadres associatifs. ■

#### Quatrième de couverture

Quel est l'avenir du travail au XXI<sup>e</sup> siècle ? Cette question se heurte à un paradoxe fondamental : les avancées technologiques vont nous rendre plus riches que jamais, mais elles empiètent toujours plus sur le travail tel que nous le connaissons. Grâce aux progrès de l'intelligence artificielle, des secteurs entiers se transforment : des diagnostics médicaux à la résolution de conflits juridiques en passant par la rédaction d'articles, les technologies sont capables de se substituer aux humains.

Il faut se rendre à l'évidence : le travail ne va pas disparaître, mais il risque de se raréfier. Face à la menace de chômage technologique et des inégalités qu'il risque d'engendrer, Daniel Susskind encourage les États à prendre des mesures politiques fortes : redistribution des richesses et limitation du pouvoir des GAFAM. Bref, dans une certaine mesure, l'avenir se jouera entre *Big States* et *Big Tech*.

Tout en retraçant l'histoire des mutations majeures de notre temps, Daniel Susskind nous invite avec pragmatisme à repenser plus largement notre rapport au travail rémunéré, et à explorer des pistes différentes de celles du salariat. Une synthèse magistrale sur l'Âge du travail, une analyse éclairante des possibles qui s'ouvrent à nous.

#### Biographie de Daniel Susskind

Daniel Susskind étudie les effets de la technologie, notamment de l'IA, sur le travail et la société. Ancien conseiller au cabinet du Premier ministre britannique, il enseigne aujourd'hui à l'université d'Oxford. Sa conférence TED sur l'avenir du travail cumule à 1,3 million de vues.



## 2

# Adapter les organisations du travail, favoriser les équilibres des temps de vie et accompagner les transitions pour les travailleurs

<b>Étirées, plutôt qu'essorées !</b> <b>Vers de nouvelles vies professionnelles, en transition continue</b> Vincenzo Vinzi	44
<b>Aujourd'hui, c'est aux employeurs d'apporter des réponses à la demande de flexibilité des travailleurs</b> Alexandre Viros	48
<b>Transformer les métiers et les compétences pour devenir la prochaine génération d'acteurs de l'automobile</b> Maximilien Fleury et Patrick Benammar	54
<b>Organisation du travail : la nouvelle donne</b> Bertrand Martinot	58
<b>La culture de l'entreprise au cœur des transformations du travail</b> Daniel Harari	62
<b>Travailler mieux et non plus : l'émergence de la semaine de quatre jours / <i>Work smarter, not longer : The rise of the four-day week</i></b> Hazel Gavigan	68
<b>Conversion et reconversion</b> Catherine Barba	76



## Étirées, plutôt qu'essorées ! Vers de nouvelles vies professionnelles, en transition continue

Vincenzo Vinzi

Directeur général de l'ESSEC Business School

*En quelques décennies, la vie en Occident a connu trois « étirements » majeurs. Allongées, l'adolescence et les études ont différé l'entrée dans la vie active. Repoussé, l'âge légal de départ à la retraite étale notre présence au travail sur plus de quatre décennies. Augmentée, l'espérance de vie fait de nous de potentiels octogénaires, voire nonagénaires. Cette triple reconfiguration se complète d'une aspiration à équilibrer sphère privée et professionnelle. Pour vivre ces « étirements » sans rupture, il est temps de faire de la vie active un temps continu de formation.*



Quel qu'il soit, le diplôme obtenu dans sa jeunesse ne garantit plus un passeport professionnel à vie, mais plutôt un visa qu'il convient de renouveler au long de la vie active. Par ricochet, le distinguo entre formation initiale et continue fera de moins en moins sens, puisque la fin des études en formation dite initiale est devenue un seuil, et non plus un achèvement.

### La compétence d'acquérir des compétences

Selon l'OCDE, la durée de vie moyenne d'une compétence technique est passée de trente ans vers la fin des années 1980, à deux ans aujourd'hui, voire quelques mois dans des technologies de pointe ! D'autres travaux réalisés par l'OCDE en 2019 constatent qu'en moyenne, dans les pays qui ont participé à l'évaluation des compétences des adultes, 14 % environ des travailleurs sont exposés à un risque élevé d'automatisation de leur emploi, et 32 % risquent de voir leur métier évoluer sensiblement sous l'effet de l'automatisation. Cette obsolescence accrue et accélérée des compétences, accompagnée par une évolution profonde des métiers, défie les prévisions de l'emploi et des compétences. L'industrie des télécommunications en connut un exemple marquant quand, au tournant de l'an 2000, en Bretagne, des centaines de salariés furent recrutés dans le secteur de la fibre optique. Quelques mois plus tard, ces mêmes personnes étaient licenciées en masse, à la suite d'un retournement subit (et subi) du marché. L'hyperspécialisation des diplômés et des métiers a l'apparence d'un Janus : attractive quand le marché est



**En formant les actifs au changement permanent dès leurs études, puis en les incitant à élargir sans cesse l'horizon de leurs connaissances et compétences, la société contribuera à relancer l'ascenseur social et à se prémunir de la casse sociale.**

en demande ; pénalisante, quand celui-ci change brutalement, voire s'effondre.

« Apprendre à apprendre » devient de fait le socle indispensable de tout professionnel, dans toute filière et à tous niveaux de qualifications. D'autant que cols blancs et cols bleus sont embarqués dans le même navire, mû par la numérisation, la robotique et la concurrence planétaire. Dans cet environnement mouvant, toute école doit *a minima* informer et préparer ses élèves à ce mouvement de fond, qui semble irréversible, en les accompagnant dans le développement d'une mobilité intellectuelle qui leur permettra d'apprendre à apprendre tout au long de leur vie.

### Un nouveau rapport au temps

Elle doit aussi enseigner une nouvelle vision du devenir professionnel. Car celui-ci sera marqué d'évolutions (choisies) comme de reconversions (subies, et devant être accompagnées socialement), au long de carrières de moins en moins linéaires, et de « rites de passage » vécus plus ou moins bien (obtenir son premier emploi ; changer de métier, de filière, de région ou de pays ; s'adapter à l'évolution de son métier ; se retrouver au chômage ; se former ; créer son entreprise ; faire une césure).

Ces variations jouent directement sur le cadre mental des étudiants et des actifs, comme le note le rapport *Re-considérer le travail*<sup>1</sup> : « *La question du temps de travail s'aborde de manière très différente aux différents moments d'une vie professionnelle, selon que l'on soit chargé de famille ou non, que l'on soit aidant d'un proche ou non, que l'on soit engagé dans la vie associative ou politique, que l'on souhaite consacrer du temps à un loisir, une activité ou un projet...* ». Et ce même rapport propose des pistes pour fluidifier ces différentes temporalités :

- une plus grande flexibilité dans l'organisation des horaires et des lieux de travail, avec la possibilité de les concentrer dans une semaine de quatre jours ;
- la création d'un dispositif pour conserver les jours de congé non pris et les utiliser tout au long de la carrière, quel que soit le statut d'emploi ;
- la possibilité d'un compte épargne-temps attaché à chaque travailleur, afin de favoriser les transitions et les reconversions professionnelles, y compris pour les indépendants ;
- un aménagement des fins de carrière pour en diminuer l'activité de façon progressive, compensée en partie pour les organisations et les travailleurs.

### Au croisement des aptitudes : le modèle « en T »

Face à ces bouleversements, nous prôtons une approche « en T » pour la formation des futurs salariés, managers et dirigeants. Celle-ci combine l'acquisition de savoirs techniques pointus (représentant la partie verticale du T) avec des savoir-être et savoir-faire issus de l'apprentissage par l'expérience et des sciences humaines - de l'anthropologie à l'histoire, en passant par la philosophie, la sociologie, les arts et la culture, la communication (formant la partie horizontale du T). Ainsi se conjuguent des profils à la fois experts et généralistes, capables d'une très forte spécialisation dans le domaine de leur métier mais également d'une vision holistique des enjeux tant de leur organisation que de la société.

Et dans le célèbre dessin « l'homme de Vitruve » de Léonard de Vinci pourrait déjà se percevoir cette posture en T, cet élargissement de la sphère des compétences et des connaissances. Transcrire cette vision en termes d'enseignement et de recherche demande de découpler ce qui, de façon durable et méthodique, fut découpé en silos disciplinaires dans le monde académique. Or, les transitions permanentes que vivent et vivront les managers et leurs équipes seront rendues périlleuses, voire impossibles, si la complexité n'est pas prise en compte dès la formation initiale et ensuite dans la formation tout au long de la vie, en recourant à la transdisciplinarité.



### Penser et agir en complexité

Pour donner corps à ces apprentissages hybrides – tant en termes des savoirs transmis que des modes de transmission -, écoles et universités ont plusieurs cordes à leur arc. Créer, par exemple, des partenariats dont le thème et le mode opératoire favorisent des perceptions du monde élargies, affinées, approfondies. Tel est le sens des collaborations académiques débutées en 2009 entre l'ESSEC et CentraleSupélec (sur l'usage et l'adoption des technologies à impacts positifs pour la société civile et l'environnement), et récemment étendues à l'Université de Columbia (Columbia Engineering et Columbia Business School) avec un double diplôme en *Data Science, Business Analytics* et *Digital Strategy*, ou encore du programme Bachelor ACT avec CY Cergy Paris

1 - OCDE : Organisation de coopération et de développement économiques

2 - Rapport Thiéry-Senard, Conseil national de la refondation, avril 2023.

Université au sujet de la conduite des transitions. Le besoin d'une approche pluridisciplinaire inspire également les collaborations et les partenariats avec les entreprises, comme celle entre notre laboratoire Metalab et le cabinet de transformation Onepoint (sur l'impact de l'intelligence artificielle quant à nos façons de travailler, de penser et de vivre en société), ou encore les chaires Talents de la Transition Écologique (avec Association pour la transition BAS CARBONE, BNP Paribas, Campus de la Transition, Capgemini Invent, Cergy Pontoise Agglo, CITEPA, CY Initiative - CY Cergy Paris Université, SNCF), Entreprise et Bien Commun (avec l'Institut Catholique de Paris, Bayard, Eurazeo, Grant Thornton, Kea, Clariane, Meridiam et Saint-Gobain), *Shaping the Future of Finance* (avec Axa IM Alts, Eiffel IG et SGCIB) et Global Circular Economy (avec L'Oréal, Essilor Luxottica, Bouygues, Bouygues Construction, Bouygues Immobilier, Colas, Zack et Circulab), parmi d'autres.

Dans la même idée d'élargissement du champ d'enseignement, notre école a constitué en 2022 une guilde de cinquante professeurs et chercheurs de différents domaines académiques, pour mener des travaux de façon transversale sur la transition écologique, l'usage des données, l'adoption responsable et éthique de l'intelligence artificielle et être ainsi capable de proposer de nouveaux modèles économiques et sociaux...

La multiculturalité fait aussi partie des facteurs qui augmentent la complexité de la formation et du travail, du fait de la diversité des pratiques culturelles et des modes d'expression selon les pays, des formes de *leadership*, des cultures d'organisations, de « l'étiquette » (ce qui est prôné ou banni dans l'entreprise), de l'émulation et de la cohésion d'équipes réparties entre plusieurs continents et fuseaux horaires... Désormais, cela aussi doit s'enseigner et se pratiquer dès la formation initiale<sup>2</sup>. Enfin, l'ouverture d'esprit et la polyvalence nécessaires au nouvel environnement de travail conduisent également les écoles à élargir leur champ d'action à d'autres publics, en formation continue, qu'il s'agisse : de dirigeants de TPE/PME, formés à la stratégie, au *leadership* et au développement responsable, au marketing et à la finance, via des enseignements académiques et des *coachings* personnalisés<sup>3</sup>; d'artisans d'art et d'artistes, formés en communication, marketing et gestion, pour développer des entreprises rayonnant au plan international<sup>4</sup>.

## Une nouvelle conception de la réussite

Le modèle usuel des diplômés de grandes écoles a longtemps été de « faire carrière », de réussir financièrement et socialement. Ces motivations perdurent mais sont corrélées, dès les études, à la

question du sens et de l'impact ainsi que de l'épanouissement personnel, hors travail, et de l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle.

Une majorité d'étudiants veut d'emblée concilier esprit d'entreprise et responsabilité (individuelle, collective, sociale, environnementale). Ils et elles voient leur trajectoire personnelle et professionnelle de façon dynamique et variable, en y incluant des césures, des changements de métier et de voie, d'autres formes d'engagement (l'entrepreneuriat, l'économie sociale et solidaire, l'associatif, le bien public, les projets personnels).

L'enseignement et la formation initiale s'adaptent à ce nouvel état d'esprit intergénérationnel, marqué par une triple volonté :

1. chercher et trouver du sens lors de ses études et de ses stages, puis d'un parcours professionnel aux différents statuts possibles (salarié, entrepreneur, manager, indépendant) ;
2. être reconnu(e) en tant que personne et en tant que professionnel(le) et avoir la possibilité de s'exprimer et d'agir pour avoir un impact direct et mesurable ;
3. s'épanouir, avec et par les autres, dans une énergie qui dépasse le cadre de l'entreprise pour aller vers la société dans son ensemble.

Dans le même temps, de plus en plus d'étudiants et d'actifs sont attentifs à éviter deux types de menaces : la perte de sens, le surmenage, l'épuisement, sous l'effet de pressions répétées, d'injonctions paradoxales, de réorganisations brutales, mal préparées et mal négociées ; le manque d'intérêt, de motivation et de reconnaissance dans le travail, qui conduit à l'évitement, à l'inadaptation, au désengagement, au « sous-menage », à la désaffection et à la démission...

L'atout ultime : l'employabilité, les métiers sont morts, vive les compétences !

Entre ces deux polarités, l'actualisation des compétences et le développement de nouveaux savoirs au fil de la vie constituent les meilleures protections, pour les actifs comme pour les employeurs...

Leur premier atout consiste à mieux anticiper et traverser les mutations professionnelles, tant au plan des technicités liées au métier, qu'en termes de compétences transversales (les savoir-être). En formant les actifs au changement permanent dès leurs études, puis en les incitant à élargir sans cesse l'horizon de leurs connaissances et compétences, la société contribuera à relancer l'ascenseur social et à se prémunir de la casse sociale. Le nouveau visage des usines, orientées vers les filières écologiques, décarbonant leurs processus et ressources, intégrant le numérique dans tous les processus, redore le blason de ces métiers, et

2 - La chaire « *Leadership* et Diversité » fondée en 2008 par l'ESSEC et l'Oréal, a ainsi formé plus de 300 étudiants originaires de 27 pays.

3 - C'est le cas en France du programme 10K *Small Businesses*, gratuit pour les chef(fe)s d'entreprises françaises sélectionné(e)s à participer au programme financé par la Fondation Goldman Sachs et dispensé en partenariat avec l'ESSEC.

4 - À l'image du programme Homo faber créée par l'ESSEC et la Fondation Michelangelo pour la créativité et l'artisanat. 20 jeunes artistes ou artisans sélectionnés à travers l'Europe se forment et voyagent aux côtés de 20 mentors (artisans ou artistes expérimentés).



souligne la montée en compétences qui se joue, partout en France, soutenue par des plans nationaux comme France Relance et Territoires d'industrie. La finance et le management connaissent aussi une transformation essentielle, avec l'entrée en vigueur de la directive européenne sur la durabilité des entreprises (CSRD), et donc de la capacité à chiffrer et comptabiliser la double matérialité, financière et ESG.

Deuxième atout de la formation tout au long de la vie : elle se révèle payante pour les entreprises qui forment le plus ! Contre-intuitif, ce constat ressort

de multiples travaux de recherche tels que ceux menés par Hamid Bouchikhi ou Jérôme Barthélemy, professeurs de management à l'ESSEC, auprès de centaines de managers travaillant dans des entreprises, des secteurs d'activité et des pays différents. Plus une entreprise se donne les moyens d'accroître l'employabilité, plus ses salariés sont engagés, et moins ils sont susceptibles de la quitter. Autrement dit, pour fidéliser et retenir ses collaborateurs, il faut accroître leurs compétences et connaissances ! Et pour cela, le meilleur moyen restera de les former tout au long de leur vie active... ■

## Mobilités & apprentissages

« Faire de la mobilité et de l'apprentissage tout au long de la vie une réalité ». L'ambition de l'Union européenne est connue et affirmée depuis près de deux décennies. Cette vision d'une société de la connaissance et du lien social est notamment fondée sur un binôme qu'il convient d'interroger : la mobilité et l'apprentissage.

La mobilité, pour devenir géographique, passe d'abord par des constructions et des filtres culturels, sociaux, mentaux. Dans leur trajectoire professionnelle, nombre de jeunes sont fausement libres, mais de fait « assignés à résidence » dans un périmètre qui ne dépassera pas les quelques kilomètres autour de leur commune rurale, de leur ville en périphérie, loin des métropoles.

Leurs choix de formations et de métiers se feront le plus souvent par défaut : s'inscrire dans l'établissement le plus proche de chez soi afin de conserver le lien avec les camarades, ou parce que l'argent manque pour payer un chez soi autre que le foyer parental ; s'engager dans telle filière parce qu'un proche travaille déjà dans ce métier ; parce que seule cette entreprise embauche localement... « L'ailleurs » reste alors cantonné au département de naissance. Changer de région s'apparenterait à un défi, voire un angle mort – sans même parler de partir vivre à l'étranger.

Qu'en est-il de l'apprentissage ? Au sens premier du terme, rattaché au parcours scolaire, celui-ci voit enfin son blason redoré ! après avoir été longtemps – et stupidement – dénigré, rabaisé face à des filières « nobles », fondées sur l'intelligence abstraite, logico-déductive. Ce mouvement réassociant enseignements théoriques et pratiques s'étend jusqu'aux écoles de commerce et de management .

Au sens plus large, l'apprentissage continu devient consubstantiel à toute vie professionnelle, qu'il s'agisse des techniciens métiers évoluant sans cesse, ou de savoir-être à développer et combiner avec des savoir-faire, en soi et dans le lien aux autres (équipes, managers, clients).

L'évolution du monde du travail et de nos sociétés demande donc d'être mobile - dans sa tête, dans son évolution de carrière et de métier, dans ses lieux de vie - ; et toujours en apprentissage.

## Biographie de Vincenzo Vinzi

Docteur en statistique et informatique de l'Université Frederico II de Naples, il fut professeur de statistique à l'Université Frederico II jusqu'en 2007 puis à l'ESSEC, professeur invité et conférencier dans nombreuses universités et centres de recherche à travers l'Europe, les États-Unis et l'Asie. Il est l'auteur d'environ 80 articles scientifiques publiés dans les revues internationales, rédacteur associé de revues internationales correspondant à ses domaines de recherche ainsi que rédacteur en chef et coauteur d'ouvrages spécialisés publiés par des maisons d'éditions internationales comme Wiley et Springer. Il a été le lauréat du "Teaching Awards 2005" Pierre Vernimmen - BNP Paribas (catégorie professeurs visitants) à HEC Paris. Deux de ses publications ont reçu le "Top Cited Article 2005- 2010 Award" dans la revue internationale *Computational Statistics and Data Analysis* publiée par Elsevier.

Vincenzo Vinzi est membre du conseil de l'ISI (Institut international de statistique) et de l'IFCS (International Federation of Classification Societies). Vincenzo Vinzi siège aussi aux conseils d'administration de l'Ecole CentraleSupélec, de l'Alliance Française Ile de Paris (AFPIF) de l'AmCham et de la Conférence des Grandes Ecoles (CGE). Il fait partie des équipes d'évaluation d'EQUIS et de l'AACSB dont il est président du conseil consultatif européen. Il est également membre du programme «Business for Inclusive Growth» (B4IG) de l'OCDE. Enfin, il est président de la Commission Diversité de la CGE et du Concours Sésame, et vice-président de la Conférence des Directeurs d'Ecoles Françaises de Management (CDEFM).



INTERVIEW

## « Aujourd’hui, c’est aux employeurs d’apporter des réponses à la demande de flexibilité des travailleurs »

Alexandre Viros

Président France - The Adecco Group

Propos recueillis par Benoît Georges

*Travail à distance ou hybride, aménagement du temps de travail, fragmentation des carrières, monté en puissance du travail indépendant... l'organisation du travail, déjà bousculée par la transformation numérique, doit se réinventer au sortir de la pandémie de Covid-19. Pour Alexandre Viros, président France de The Adecco Group, le maître-mot du changement doit être la flexibilité, qui est désormais un besoin prioritaire aussi bien pour les « cols blancs » que pour les « cols bleus ». Pour y répondre, dans un contexte d'accélération des mutations, les entreprises doivent aujourd'hui « raisonner en termes de scénarios ».*



Crédit photo : Philippe Servent

**La pandémie de Covid-19 est venue bousculer une organisation du travail déjà en pleine mutation, notamment sous l'effet de la transformation numérique. Quels sont pour vous les changements majeurs auxquels les entreprises sont aujourd'hui confrontées ?**

La pandémie a accentué des tendances émergentes. Il y a un phénomène évident, c'est la remise en cause de l'espace de travail, avec une demande extrêmement forte de télétravailler de la part de ceux qui le peuvent. Cela interroge les modes de création d'un collectif, de management et de préservation d'une culture d'entreprise. Ces notions pouvaient jusqu'ici sembler un peu éthérées mais on se rend compte aujourd'hui à quel point elles sont importantes pour une entreprise. Cela accentue aussi, malheureusement, la fracture entre les postes qui sont « télétravaillables » et ceux qui ne le sont pas, avec un impact fort sur les « cols bleus ». C'est donc un enjeu de justice sociale qu'il faut adresser.



**Pour les cols bleus, se pose d'abord la question de l'aménagement du temps de travail, qui est fondamentale. Ils ne doivent pas être les oubliés, au moment où l'entreprise repense son temps de travail, ou être considérés comme de simples extensions des machines.**

Un deuxième élément, lié au premier, est une demande forte de pouvoir aménager son temps de travail, avec des semaines plus courtes, voire beaucoup plus courtes. On le voit avec le débat sur la semaine de quatre jours, qui peut être vue justement comme une contrepartie apportée aux « cols bleus », une sorte de lot de consolation – « certes, vous ne pouvez pas télétravailler, mais votre travail peut être organisé différemment ». Cela va de

pair avec une demande de flexibilité qui va au-delà du temps de travail : avoir des espaces de respiration, différents types de droits aux congés, pouvoir prendre du temps pour soi...

**Les « cols blancs », ou plus largement les personnes qui n'ont besoin que d'un ordinateur et d'un accès internet pour travailler, sont les premiers concernés par cette flexibilité. Comment les « cols bleus » et les travailleurs plus vulnérables peuvent-ils en bénéficier aussi ?**

D'abord, même chez les cols blancs, la flexibilité apportée par le télétravail ne bénéficie pas à tous les employés. Il y a les bénéficiaires, déjà formés, qui ont les moyens d'avoir un lieu de vie agréable. Et il y a les autres, notamment les jeunes qui arrivent sur le marché du travail, dont la situation est devenue difficile : tout l'apprentissage un peu informel dont profitaient les jeunes, et le capital social qu'ils pouvaient créer au sein de l'entreprise, tendent à disparaître. La vie dans l'entreprise ne peut pas reposer seulement sur une approche productiviste, elle est faite aussi de moments plus informels – l'effet « machine à café ».

Pour les cols bleus, se pose d'abord la question de l'aménagement du temps de travail, qui est fondamentale. Ils ne doivent pas être les oubliés, au moment où l'entreprise repense son temps de travail, ou être considérés comme de simples extensions des machines. C'est compliqué, car on a rendu les entreprises très efficaces et très productives avec des méthodes comme le « kaizen », le « lean management »... Mais ce que j'observe pour ma part c'est que lorsque vous avez un collectif de travail et que le

projet est partagé, c'est à la fois plus efficace économiquement, et les cols bleus s'y retrouvent également davantage.

**Vous évoquez la semaine de quatre jours, pensez-vous qu'elle soit réalisable dans une France qui a déjà connu le passage aux 35 heures il y a vingt-cinq ans ?**

Il y a des expérimentations en cours mais il faudra en tirer des enseignements. Surtout, il ne faut pas limiter le débat à la « semaine de quatre jours » et considérer plus globalement des adaptations du temps de travail au plus près des modes de vie. C'est pour cela que j'ai souhaité que l'on expérimente dans notre groupe non pas la « semaine de quatre jours » mais la « semaine flexible ». J'ai visité récemment une usine d'imprimerie textile qui a mis en place des façons de fonctionner avec des

moments de travail collectif et de l'individualisation : les travailleurs peuvent gérer et poser leurs heures supplémentaires, par exemple pour finaliser un travail ou une partie de leur travail à un moment qui les arrange. Certains préfèrent venir tôt le matin, d'autre veulent déjeuner en famille ou travailler le samedi matin... Je trouve très intéressant ce mélange entre d'une part du travail en commun, parce qu'il en faut, et de l'autre la possibilité de s'organiser individuellement.

**On a l'impression que pendant longtemps, les entreprises se plaignaient que leurs salariés ne soient pas assez flexibles, et qu'aujourd'hui ce sont ces mêmes salariés qui reprochent à leurs employeurs de ne pas l'être...**

C'est un bon résumé de la situation. On le voit dans le recrutement, qui était avant tout



**Les entreprises doivent aussi s'adapter aux travailleurs freelance, car ils échappent à la relation de subordination qui était l'alpha et l'omega du code du travail. Ils sont désormais dans une relation transactionnelle, presque commerciale, qui ne doit pas pour autant être dépourvue d'aspects culturels ou affectifs.**

un processus de sélection des salariés, et qui évolue vers un processus de séduction. C'est aux entreprises de savoir répondre aux besoins de flexibilité, de proposer aux salariés des parcours qui soient dynamiques, dans lesquels ils ne se sentent pas bloqués car sinon ils iront voir ailleurs. Les entreprises doivent aussi s'adapter aux travailleurs *freelance*, car ils échappent à la relation de subordination qui était l'alpha et l'omega du code du travail. Ils sont désormais dans une relation transactionnelle, presque commerciale, qui ne doit pas pour autant être dépourvue d'aspects culturels ou affectifs. Il faut créer un nouveau type de liens et des nouveaux modèles de sécurisation des parcours.

**Vous évoquez la demande de flexibilité des travailleurs. Mais, côté employeur, comment peut-on la concilier avec le besoin de stabilité et de prédictibilité nécessaire aux organisations ?**



**On a longtemps considéré les compétences comme un stock, il faut désormais les voir comme un flux. Les employeurs, les employés et les pouvoirs publics doivent acter que nous connaissons une sorte d'obsolescence programmée des compétences et il faut sans cesse s'y préparer.**

**Comment y répondre concrètement, dans un contexte où les mutations s'accroissent ?**

Les entreprises doivent raisonner en termes de scénario, car tout bouge tout le temps,

C'est l'un des plus grands défis auxquels sont confrontés chefs d'entreprises, managers et DRH : comment recréer de la prévisibilité et de l'anticipation dans un monde qui bouge énormément ? Comment planifier les besoins de main d'œuvre ? On n'est pas équipé pour ça : tout est raisonné en CDI, CDD, période d'essai, préavis, etc. Le droit du travail est encore enfermé dans un certain carcan, lié aux statuts, dont il faudrait pouvoir en partie se défaire pour mieux accompagner les organisations du travail d'aujourd'hui comme de demain.

**Un jeune qui entre aujourd'hui sur le marché du travail aura entre 13 et 15 employeurs différents au cours de sa vie professionnelle, selon Pôle emploi. Comment le gérer pour les entreprises ?**

Cela veut dire qu'on est choisi autant que l'on choisit, que l'on doit être dans une anticipation permanente des métiers. Tous les éléments de gestion prévisionnelle des emplois, qui ont été mis en place dans une démarche de temps long, doivent aujourd'hui être vus de manière stratégique et sur des cycles beaucoup plus courts.

Cela questionne très fortement la validité des compétences de départ : on a longtemps considéré les compétences comme un stock, il faut désormais les voir comme un flux. Les employeurs, les employés et les pouvoirs publics doivent acter que nous connaissons une sorte d'obsolescence programmée des compétences et il faut sans cesse s'y préparer. Dans les années 1990, une compétence donnée avait une durée de vie de trente ans, aujourd'hui ce serait plutôt trois ans ! Un cariste dans un entrepôt, par exemple, est passé d'un métier de force physique à de la conduite d'engin, puis à la téléconduite d'engin, puis au maniement d'une tablette pour conduire l'engin.

en externe comme en interne. En à peine trois ans, il a fallu affronter des choses qui étaient difficiles à imaginer il y a encore cinq ou dix ans : la guerre en Ukraine, la pandémie, l'envolée du coût des matières premières... Or les entreprises raisonnent avant tout en termes de budgets, de prévisions, alors qu'elles doivent dégager de l'espace pour l'imprévu.

**Au-delà du nombre d'employeurs, de plus en plus de personnes changeront aussi de statut (CDI, CDD, intérim, auto-entreprise, etc.). En quoi cela change-t-il notre modèle social ?**

Notre droit du travail n'est pas complètement pensé pour cela – il est déjà mal équipé en ce qui concerne la portabilité des droits. À cela s'ajoute la multi-activité à un instant donné, comme on le voit dans l'intérim avec des travailleurs qui vont être à la fois en CDI à temps partiel dans une entreprise, intérimaires par ailleurs, et indépendants pour d'autres activités. C'est une flexibilité qui peut être subie, avec un risque de précarité pour certaines personnes, mais qui peut aussi être choisie : beaucoup de travailleurs se trouvent très bien dans ce système-là, et savent en tirer parti.

Idéalement, il faudrait aller vers une simplification des statuts. C'est un sujet avant tout politique, car il concerne le CDI, qui est vu comme le socle du modèle social français, autour duquel on a créé d'autres statuts au fil des mutations de l'économie, en faisant preuve d'une créativité administrative hors pair ! Cela rend ce pilotage très compliqué et c'est paradoxal : la France a fait le choix d'avoir des droits sociaux qui sont liés au statut du travailleur, mais avec une très faible portabilité, quand dans d'autres pays c'est la citoyenneté qui est porteuse de droits sociaux. C'est un sujet d'une rare complexité, qui mêle des dimensions juridiques et économiques mais aussi historiques et culturelles... Il faut du courage pour s'y attaquer !

### **Le monde de l'intérim a tenté une forme de simplification, avec un statut de CDI pour des travailleurs intérimaires.**

Et avec un certain succès car cela marche pour des dizaines de milliers de personnes qui bénéficient de ce statut de CDI intérimaire : elles sont salariées en CDI de la société d'intérim et jouissent à ce titre de toute la protection sociale du CDI, tout en étant déléguables chez ses clients. C'est très bien que cela

existe, mais cela n'a pas débouché sur un ou deux millions d'emplois, ce qui montre que nous ne sommes pas au bout de la réflexion sur ces nouveaux modèles conciliant flexibilité et sécurité. C'est ce que je disais précédemment : il y a une réflexion systémique à engager sur ces nouveaux modèles et, en réalité, sur l'avenir de notre modèle social.

### **Quelles seraient les pistes à privilégier ?**

Il ne s'agit pas de brusquer la société, ce qui serait complètement contre-productif. Aujourd'hui, le CDI est un socle du droit social français et reste de très loin la forme d'emploi majoritaire. Mais il faudrait arriver à le « dérigidifier » pour l'adapter à l'évolution des métiers et des carrières, avec une transférabilité des droits dans d'autres métiers et d'autres industries. Il faut en même temps que le

travailleur puisse s'y retrouver et récompenser la dynamique professionnelle, en évitant qu'il ne se retrouve précarisé.

### **Le débat sur les retraites a mis en relief le faible taux d'emploi des seniors. Est-ce une exception française, et comment y remédier ?**

Depuis quarante ans, nous répondons à la question des seniors au travail par une mise au chômage prématurée. C'est terrible, et cela s'est ancré culturellement dans notre pays. Si vous êtes dans un monde où l'on pense qu'au-delà de cinquante ans les gens sont périmés comme des yaourts, il est très difficile de convaincre que leur expérience est intéressante pour l'entreprise. Dans d'autres pays, l'anticipation est bien plus forte. Je suis favorable à la mise en place d'un véritable *check-up* professionnel à 45 ans, plus complet qu'un simple bilan professionnel et qui

adresse à la fois les problématiques de santé, d'employabilité et d'anticipation du pouvoir d'achat en retraite. Pourquoi 45 ans ? Parce qu'à 50 ou 55 ans c'est trop tard, vous avez passé un moment de rupture, donc il faut se poser les bonnes questions avant.



**La France a fait le choix d'avoir des droits sociaux qui sont liés au statut du travailleur, mais avec une très faible portabilité, quand dans d'autres pays c'est la citoyenneté qui est porteuse de droits sociaux. C'est un sujet d'une rare complexité, qui mêle des dimensions juridiques et économiques mais aussi historiques et culturelles... Il faut du courage pour s'y attaquer !**

### **Les nouveaux modes d'organisation et la fragmentation des carrières peuvent alimenter un sentiment d'insécurité ou un détachement des travailleurs. Comment les entreprises peuvent-elles y répondre ?**

On le constate en effet chez nos clients et c'est un risque que l'on peut observer aussi chez nous. Il y a beaucoup de termes qui ont été utilisés ces dernières années – « grande démission », « quiet quitting », « bore out », etc. – et qui, au-delà de l'effet de mode, traduisent quelque chose de la société. Comment améliorer la situation ? D'abord, il y a cette réflexion sur la flexibilité, l'organisation du travail, et le travail qui occupe une place moins centrale dans nos vies. Je pense que ce n'est pas une mauvaise chose, et que le monde du travail doit l'accepter. C'est aussi le sens de l'histoire et une forme de progrès social



**En à peine trois ans, il a fallu affronter des choses qui étaient difficiles à imaginer il y a encore cinq ou dix ans : la guerre en Ukraine, la pandémie, l'envolée du coût des matières premières... Or les entreprises raisonnent avant tout en termes de budgets, de prévisions, alors qu'elles doivent dégager de l'espace pour l'imprévu.**

que le travail occupe moins de place dans la vie. Ensuite, je suis assez favorable à l'idée d'entreprise apprenante : l'entreprise doit accepter de construire de la compétence chez le travailleur, en lui apportant quelque chose dans sa propre carrière, quitte à ce qu'il s'en aille un jour. Troisièmement, il y a un autre changement culturel qui est l'autonomisation des équipes. Il faut d'une certaine manière « détayloriser » le monde du travail, « déprocéduriser », pas pour mettre le chaos ou l'anarchie à la place, mais pour que les gens puissent s'approprier leur travail. Le livre *Éloge du carburateur* de Matthew Crawford<sup>1</sup> en est le meilleur exemple : il faut arriver à faire comprendre que l'on peut être très efficace et très productif en redonnant des marges de manœuvre à ses équipes pour arriver à un résultat.



**Aujourd'hui, le CDI est un socle du droit social français et reste de très loin la forme d'emploi majoritaire. Mais il faudrait arriver à le « dérigidifier » pour l'adapter à l'évolution des métiers et des carrières, avec une transférabilité des droits dans d'autres métiers et d'autres industries.**

**Avec les progrès récents de l'intelligence artificielle, les machines peuvent effectuer de plus en plus de tâches que l'on pensait réservées aux humains. Comment s'y préparer ?**

Là aussi, il va falloir adopter une démarche de scénarios, parce que l'IA va impacter beaucoup de métiers. Il y a des oiseaux de malheur qui tirent un trait dans leur tableur Excel en disant que cela va supprimer des centaines de millions d'emplois. Je trouve plus intéressant de se dire qu'il y a un quart des tâches administratives qui vont être transformées par l'IA, et qu'une transformation n'est pas nécessairement une destruction.

Les entreprises doivent se saisir de l'IA, c'est ce qu'a fait notre groupe en s'alliant avec Microsoft pour créer une plateforme de gestion des carrières utilisant l'IA générative. Tout l'enjeu, c'est de pouvoir appréhender l'IA générative comme un

outil inclusif et au service de l'accompagnement des carrières de nos collaborateurs. Grâce à cette plateforme, ils vont non seulement pouvoir être accompagnés dans leur utilisation de l'IA générative, mais aussi bénéficier d'un véritable *coaching* pour développer leurs compétences et leur employabilité en lien avec la transition digitale.

Mais il est tout aussi important de se dire que certaines choses vont marcher et d'autres pas. C'est l'usage qui décide. Nous avons démarré

avec pas mal de succès un producteur de CV, le « CV Maker », qui permet au candidat de parler à son téléphone ou une machine, et une IA générative de type ChatGPT va le transformer en CV écrit. Une dizaine de milliers de personnes

l'ont utilisé, et c'est intéressant car pour de nombreux intérimaires, la rédaction d'un CV reste un obstacle difficile, notamment parce qu'ils ont connu beaucoup d'expériences différentes.

**Vous dites qu'il faut réfléchir par scénarios. Lequel voyez-vous pour l'avenir du travail à un horizon de cinq ans ?**

Je vois un impact très fort de l'IA sur beaucoup de métiers administratifs. Je vois aussi un grand potentiel de formation à l'intelligence artificielle, notamment pour apprendre à créer des expertises « prompts » (NDLR : instructions données en langage naturel à une IA générative pour obtenir un résultat). Le gros avantage de l'IA générative, c'est que vous n'avez pas besoin d'être un spécialiste de la tech pour vous en servir... à condition d'avoir été formé. Dans le cas de la France, mécaniquement, il y a aussi des effets démographiques qui vont faire sortir beaucoup de seniors, malgré le recul

1 - *Éloge du carburateur*. Essai sur le sens et la valeur du travail, par Matthew B. Crawford, éditions La Découverte

des départs en retraite. Cela va donner encore plus de pouvoir de négociation aux travailleurs, à un moment où il y aura une augmentation des offres d'emploi, du fait des transitions entre les industries d'hier et celles de demain. ■

### Biographie de Alexandre Viros

Alexandre Viros, 45 ans, démarre sa carrière dans l'enseignement supérieur et la recherche avant d'intégrer le Boston Consulting Group en 2004.

Quatre ans plus tard, il rejoint la direction de la stratégie du Groupe Fnac, au moment où celui-ci enclenche sa stratégie de transformation multicanale face à la concurrence du commerce en ligne qui impacte ses marchés traditionnels. En 2010, il est nommé directeur Musique et Disque de la Fnac. En 2012, il prend la tête de France Billet, filiale de billetterie du groupe, et devient, en 2016, directeur Marketing et e-commerce. Il intègre le comité exécutif du groupe FNAC, qui deviendra Fnac Darty.

En février 2018, il rejoint la SNCF en tant que directeur général de Oui.sncf, site de vente du groupe SNCF et premier site français d'e-commerce, alors en pleine transformation. Il aura à son actifs plusieurs innovations majeures dont le déploiement de l'application Assistant SNCF, première plateforme regroupant toutes les solutions de mobilité (train, VTC, métro, bus), téléchargée par 16 millions de personnes. Membre du Comex de SNCF Mobilités, il devient, en 2018, CEO de e.voyageurs SNCF, ensemble qui réunit toutes les solutions digitales de la SNCF.

En septembre 2020, Alexandre Viros prend la tête du Groupe Adecco en France.

Agrégé de philosophie, diplômé de Sciences Po, il est également titulaire d'un DEA de sciences cognitives de l'Ecole des Hautes Études en Sciences Sociales.

Alexandre Viros est également administrateur de Hermès International et président de l'Association Dialogues.



## Transformer les métiers et les compétences pour devenir la prochaine génération d'acteurs de l'automobile

INTERVIEW

Maximilien Fleury et Patrick Benammar

*Alors que la filière automobile doit relever les défis de la plus grande mutation de son histoire, Renault Group ambitionne de garder dans ses rangs les meilleures compétences, en renforçant ses capacités de formation. Quelles sont les métiers concernés ? Et quel accompagnement pour les salariés ? Réponses de Maximilien Fleury, DRH France, et Patrick Benammar, directeur de la Formation de Renault Group, en charge de la ReKnow University.*

Patrick Benammar



**Comment Renault Group se positionne-t-il face aux défis technologiques, sociaux et environnementaux du secteur automobile ?**

**Maximilien Fleury :** Avec les révolutions de l'électrification et du numérique, le passage de la commercialisation de véhicules à la vente de services de mobilité et la nécessité de rendre l'industrie plus durable, nous faisons face à des transformations historiques dans notre secteur d'activité. Des transformations qui engendrent une révolution de nos métiers et de notre organisation, et qui ont un impact significatif sur le rôle de la fonction RH. À côté du dialogue social que nous entretenons dans ce cadre, nous avons une carte à jouer sur l'anticipation et l'accompagnement de l'évolution des compétences.

**Quelles sont les compétences clés de l'industrie automobile de demain ?**

**Patrick Benammar :** Les véhicules thermiques vont être interdits à la vente en Europe à partir de 2035. Si les compétences liées aux moteurs à combustion ne sont pas vouées à disparaître, elles deviendront moins importantes. De fait, le déclin du moteur thermique concerne près de 65 000 personnes en France dans la filière, fournisseurs et constructeurs confondus. Il y a donc un enjeu d'accompagnement de la transformation des compétences pour mettre en oeuvre l'électrification de la mobilité.

Au-delà du sujet de l'électrification, nos voitures sont de plus en plus intelligentes, et le logiciel va jouer un rôle de plus en plus important, tant dans leur conception que dans leur



Maximilien Fleury



évolution. Le « Software Defined Vehicle » est à ce titre la prochaine révolution à laquelle se préparent de nombreux constructeurs automobiles comme Renault Group. Les métiers du développement logiciel, des aides à la conduite, de la data et de la cybersécurité vont donc se développer dans nos effectifs.

Nous avons par ailleurs tout un enjeu de développement des compétences autour de la mobilité durable. Pour transformer notre usine de Flins et créer la « Refactory », un site industriel entièrement dédié à l'économie circulaire, nous avons accompagné la reconversion de nos salariés vers de nouveaux métiers associés au réemploi, à la réparation et au recyclage. Nous avons également développé un Campus des Métiers et des Qualifications centré sur l'industrie circulaire de la mobilité, pour former des étudiants et des professionnels, en partenariat avec des acteurs académiques et industriels.



« En 2021, nous avons créé la *ReKnow University*, dont la vocation est précisément de former aux métiers de la mobilité du futur. La particularité de cette université d'entreprise est d'avoir été pensée pour s'adresser aux salariés du Groupe, mais également aux salariés de nos partenaires de la filière, aux jeunes en formation initiale, aux salariés en reconversion professionnelle et aux demandeurs d'emploi. »  
Patrick Benammar

filrière vers les métiers de l'économie circulaire du véhicule. Ses formations s'adressent à la fois aux salariés du Groupe et à l'externe, avec une offre de formation initiale et continue.

En présence du ministre Roland Lescure et de Jean-Dominique Senard, président de Renault Group, le Campus a d'ailleurs reçu l'année dernière le label d'Excellence, décerné conjointement par quatre ministères (Éducation nationale et Jeunesse – Enseignement supérieur et Recherche – Travail, Plein emploi et Insertion – Économie et Finances), venant attester ses ambitions.

Avec la *ReKnow University*, notre objectif est d'avoir formé au total au moins 20 000 personnes d'ici 2025, plus de 10 000 ayant déjà été formées à fin 2022.

**Maximilien Fleury :** Cette université d'entreprise est d'autant plus indispensable pour notre Groupe qu'elle a aujourd'hui un rôle à jouer pour soutenir sa réorganisation. Fin 2022, nous

### Comment accompagnez-vous toutes ces transformations ?

**Patrick Benammar :** En 2021, nous avons créé la *ReKnow University*, dont la vocation est précisément de former aux métiers de la mobilité du futur. La particularité de cette université d'entreprise est d'avoir été pensée pour s'adresser aux salariés du Groupe, mais également aux salariés de nos partenaires de la filière, aux jeunes en formation initiale, aux salariés en reconversion professionnelle et aux demandeurs d'emploi. À titre d'exemple, notre campus de l'Industrie Circulaire de la Mobilité à Flins a pour vocation d'accompagner progressivement l'ensemble de la

sommes entrés dans la troisième phase du plan stratégique impulsé par notre directeur général Luca de Meo : « la révolution ». Une métamorphose de l'entreprise qui passe par l'organisation de nos activités autour de cinq branches<sup>1</sup>.

L'objectif étant de mettre en place des équipes spécialisées concentrant leurs talents et savoir-faire dans les nouvelles chaînes de valeur de l'automobile : véhicule électrique, *software*, nouvelles mobilités et économie circulaire. Une transformation pour devenir « un groupe automobile de prochaine génération » qui nécessite de prendre avec agilité le virage des reconversions pour nous positionner plus rapidement que

1 - Les cinq branches de Renault Group : Horse, Ampere, Alpine, Mobilize, The Future is Neutral

la concurrence sur les nouveaux terrains de jeu de la mobilité.

**Vous faites également référence au dialogue social. Quels sont les enjeux dans ce contexte ?**

**Maximilien Fleury :** Au-delà de la question de la formation, la réorganisation de notre groupe doit être accompagnée d'un point de vue RH pour renégocier nos dispositifs sociaux. Dans cette nouvelle organisation différenciée, nous souhaitons tendre vers une homogénéisation des pratiques RH via une négociation globale autour d'un socle social commun, qui a débuté en octobre 2022. Ce socle est en quelque sorte le ciment d'une cohérence collective autour des sujets sociaux. Il apporte la modernité, la clarté et la transparence nécessaires des processus RH, en garantissant l'unité des différentes entités du Groupe. ■



**« Une transformation pour devenir « un groupe automobile de prochaine génération » qui nécessite de prendre avec agilité le virage des reconversions pour nous positionner plus rapidement que la concurrence sur les nouveaux terrains de jeu de la mobilité. »**  
**Maximilien Fleury**

#### **Biographie de Maximilien Fleury**

Maximilien Fleury est diplômé d'un Master de l'Université Paris-Est et d'un Master 2 de l'Université libre de Bruxelles spécialisés en Gestion des Ressources humaines.

Il rejoint Renault Group en 2004. Il y occupe successivement les postes de *Business Partner RH*, responsable *Strategic Workforce Planning* France, DRH de site et directeur des Relations sociales.

En 2021, Maximilien Fleury est nommé directeur des Ressources humaines du Groupe en France.

#### **Biographie de Patrick Benammar**

Patrick Benammar est diplômé d'une Maîtrise de Gestion de l'Université Paris Sorbonne et d'un DESS de gestion des Ressources humaines de Paris Dauphine.

Il a rejoint Renault Group début 2018 pour diriger les activités de formation et de développement des compétences du Groupe, et anime la ReKnow University depuis sa création en 2021.

Précédemment, il a été en charge de la Direction des rémunérations et des avantages sociaux, de la formation et des écoles 5 Axes du Groupe Valeo pendant près de 14 ans.

Dans le cadre de son parcours professionnel, il a également occupé des postes opérationnels en RH et en Finance chez Siemens France et dans le pôle construction de la Lyonnaise des Eaux.



Le premier tome de ce numéro de Sociétal sur le travail est disponible en intégralité et en accès libre.

Juin 2023

**SOCIÉTAL**

La revue de l'Institut  
de l'Entreprise

# LE TRAVAIL (TOME I)

Marc de Basquiat  
Laurent Bataille  
Cécile Béliot  
André Comte-Sponville  
Gilbert Cette  
Hélène Fauvel

Pierre Ferracci  
Antoine Frérot  
Gilles Gateau  
Laurent Grandguillaume  
Anousheh Karvar  
Dominique de La Garanderie

Louis Lalanne  
Patrick Levy-Waitz  
Yohann Marcet  
Marie-Christine Oghly  
Denis Pennel  
Frédérique Puissat

Thierry Rayna  
Nicolas Rousselet  
Benoît Serre



Philippe d'Tribarne



Gépy Koudadje



Sophie Bellon



Frédéric Mazzella



**INSTITUT DE  
L'ENTREPRISE**



TRIBUNE

## Organisation du travail : la nouvelle donne

Bertrand Martinot  
Directeur du conseil en formation  
et développement des compétences chez Diot-Siaci

*Expert du travail et de l'emploi, Bertrand Martinot propose, à l'aune notamment des nombreuses enquêtes publiées sur la question, une analyse mettant en perspective les enjeux réels du rapport des Français au travail. Charge de travail « ressentie », baisse – ou non – de l'engagement des salariés, réduction du temps de travail... : au-delà des idées reçues, il soulève la « nature extrêmement concrète et simple des aspirations des travailleurs en matière d'organisation du travail ».*



« Grande flemme », « grande démission », « grande fatigue », « droit à la paresse », « démission silencieuse »... Si l'on ajoute à toutes ces expressions très médiatisées quelques sondages spectaculaires (par exemple une enquête d'opinion de l'institut américain Gallup selon lequel seuls 6 % des salariés français se sentiraient aujourd'hui « engagés » dans leur entreprise), on aboutit à une lecture quelque peu déprimante du rapport des Français au travail.

De ce point de vue, le débat hystérisé autour de la dernière réforme des retraites a agi comme un révélateur : tandis que les questions d'emploi (comment encourager sa création, comment y ramener les chômeurs, etc.) étaient prédominantes à l'ère du chômage de masse, la question du travail (son sens, son organisation, les conditions à remplir pour qu'il soit épanouissant) est apparue au premier plan à cette occasion. Pour une grande partie des quelque 80 % de travailleurs français opposés à la réforme, les conditions concrètes du travail aujourd'hui se seraient tellement dégradées que la perspective d'un recul, même modeste, de l'âge de départ (environ 7 mois en moyenne à l'horizon 2030 par rapport à la situation d'avant la réforme) serait absolument intolérable.

Plusieurs études récentes, notamment « Les Français au travail » publiée par l'Institut Montaigne en février 2023, tentent d'aller au-delà des idées reçues en la matière. Plutôt que d'enregistrer un désamour généralisé des Français pour le travail, elles dressent un portrait plutôt nuancé, écartant la vision d'un travail vécu par une majorité comme un enfer, sans éluder ce qu'il faut bien qualifier de « crise du travail ».

**Le débat hystérisé autour de la dernière réforme des retraites a agi comme un révélateur : tandis que les questions d'emploi (comment encourager sa création, comment y ramener les chômeurs, etc.) étaient prédominantes à l'ère du chômage de masse, la question du travail (son sens, son organisation, les conditions à remplir pour qu'il soit épanouissant) est apparue au premier plan à cette occasion.**

Parmi les facteurs de crise figurent en bonne place toutes les questions qui tournent autour des questions du temps de travail, d'organisation du travail et de mobilité professionnelle.

Toutes ces analyses convergent vers un certain nombre de constats solidement établis.

Premier constat : la question du temps de travail ne se pose plus dans les mêmes termes qu'autrefois. Si la durée hebdomadaire du travail a longtemps été au centre des débats politiques et sociaux et sa réduction générale considérée comme un marqueur du progrès social, tel n'est plus le cas aujourd'hui. Cette revendication apparaît aujourd'hui singulièrement en décalage par rapport à la réalité vécue par une grande majorité de salariés.

Plusieurs éléments viennent à l'appui de cette affirmation. D'une part, et contrairement à une idée reçue, on ne constate aucune corrélation entre la durée du travail et un sentiment particulier de fatigue au travail ou un sentiment que la « charge de travail » est excessive. Autrement dit, on peut être en *burn out* à 35 heures et se sentir parfaitement à l'aise en travaillant 40 heures voire davantage. D'autre part, la plupart des enquêtes montrent qu'une majorité de travailleurs, toutes catégories confondues, s'estiment satisfaite de leur durée du travail, une forte minorité (environ 30 %) étant prête à « travailler plus pour gagner plus » (contre 15 % se déclarant disposés à « travailler moins quitte à gagner moins »). Le ralentissement des salaires horaires observé au cours des quinze dernières années influence très certainement cette opinion.

Deuxième constat : l'intensification du travail. Si la durée annuelle effective du travail stagne depuis 2004 selon l'INSEE, il n'en va pas de même de la « charge de travail » ressentie : celle-ci s'est en effet considérablement accrue au cours des dernières années. Cette opinion est tellement répandue (60 % des travailleurs estimant que leur charge de travail aurait augmenté entre 2017 et 2022) qu'elle ne peut pas renvoyer à un vague « ressenti », mais correspond à un phénomène général et bien réel d'intensification du travail.

Cette réalité renvoie à divers facteurs parfaitement objectifs. L'accroissement des amplitudes horaires, l'ouverture le dimanche dans le com-

merce, la forte progression du travail le soir et le week-end, notamment chez une grande partie des télétravailleurs, sont des évolutions avérées et mesurées par différentes études générales ou sectorielles, par exemple par la DARES. Dans la même veine, on pourrait évoquer la multiplication des tâches de *reporting*, parfois absurdes, phénomène souvent engendré par les nouvelles possibilités offertes par la numérisation des process et la prolifération des réglementations (environnementales, sociales, immobilières, financières, etc.).

Les difficultés croissantes de la relation avec le grand public (comportements agressifs et inciviques, impatience, exigences accrues) sont également un facteur très important d'épuisement professionnel et de souffrance psychique. Il concerne des professions aussi variées que les professions de santé et du médico-social, l'enseignement, le commerce, les centres d'appel, les transports publics, la banque de réseau, etc. Finalement, et contrairement aux représentations traditionnelles de l'avenir du travail, ce ne serait pas la machine qui rendrait le travail insupportable, mais le rapport à l'autre...



**Si la durée annuelle effective du travail stagne depuis 2004 selon l'INSEE, il n'en va pas de même de la « charge de travail » ressentie : celle-ci s'est en effet considérablement accrue au cours des dernières années.**

Troisième constat : Contrairement aux idées reçues, les salariés français ne feraient pas preuve d'une baisse de leur engagement. D'après les travaux de l'Observatoire de l'engagement pilotés

par des chercheurs en management de l'université de Dauphine, le discours ambiant sur les effets d'un désengagement massif post-Covid-19 se trouve largement démenti. Les deux tiers des salariés affirment ainsi mobiliser un niveau d'engagement stable au cours des trois dernières années. À la question concernant l'évolution de l'engagement vis-à-vis du travail en général, 64 % des personnes interrogées l'estiment stable, 19 % en hausse, et 17 % en baisse.

En revanche, les travailleurs français attendent des changements profonds en matière d'organisation du travail, des évolutions qui deviennent des conditions mêmes de leur engagement : revendication d'autonomie dans l'organisation de l'activité professionnelle afin d'atteindre un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, par exemple, une aspiration au bien-être dans le quotidien professionnel. L'ambition résiderait moins dans l'idée « de se réaliser » par

le travail que, plus modestement, dans le fait de « s'y sentir bien », d'avoir le sentiment de « faire un travail utile et porteur de sens ».

Au total, on est frappé, à la lecture des enquêtes, par la nature extrêmement concrète et simple des aspirations des travailleurs en matière d'organisation du travail. Celles-ci portent le plus souvent sur l'individualisation des horaires et des plannings, la souplesse dans le choix des jours de repos, plus généralement la prise en compte de leurs contraintes personnelles et, bien entendu, sur le recours au télétravail dans la mesure du possible.

Cette volonté chez les travailleurs de disposer de davantage d'autonomie et, plus généralement, de reconquérir la maîtrise de sa vie se traduit également par l'extraordinaire engouement déclaré pour le travail indépendant. Ainsi, à la question « Pourriez-vous envisager d'avoir la même activité professionnelle qu'aujourd'hui mais sous le statut d'indépendant ? », 29 % des salariés interrogés répondent par l'affirmative (10 % répondent « oui, tout à fait »). Cet engouement, particulièrement perceptible chez les plus jeunes, est d'ailleurs très cohérent avec la perception que les indépendants eux-mêmes ont de leur situation : alors même qu'ils travaillent en moyenne quatre heures par semaine de plus que les salariés, ils se déclarent beaucoup plus fréquemment satisfaits de leur travail, déclarent concilier plus facilement leur vie personnelle et leur vie professionnelle et sont moins souvent en situation de charge psychique excessive.

S'il faut prendre avec prudence ce rêve d'entrepreneuriat (dans la mesure où seule une très faible proportion franchira effectivement le pas), l'aspiration sous-jacente doit être prise très au sérieux et considérée comme un symptôme interpellant toutes les entreprises : le contrat de travail, avec son principe de subordination et ses régulations collectives via la négociation sociale, n'est plus le graal des relations du travail. Les salariés, comme d'ailleurs les citoyens qu'ils sont par ailleurs, veulent davantage de liberté, de considération, de sens et ne croient plus à la parole institutionnelle.

Face à ces nouvelles aspirations, quelles sont les réponses qui peuvent être apportées par les entreprises ?

La première réponse réside dans le management au quotidien. Rendre les plannings plus souples, individualiser les horaires autant que possible, les discuter, mieux expliquer le bien fondé de telle ou telle décision, valoriser les initiatives, la prise de responsabilité, fédérer le collectif de travail via des rituels réguliers, voici autant de recettes de bon sens qui peuvent considérablement améliorer le bien-être au travail et fidéliser les salariés.

Afin de redonner des marges de liberté et d'autonomie, le télétravail, même occasionnel, pourrait être étendu à près de 50 % des postes de

travail (contre une pratique régulière de 33 % et une pratique occasionnelle d'environ 7 % aujourd'hui). Les comparaisons européennes montrent que la France est en retard dans le développement de cette

organisation du travail plébiscitée par les salariés, non pas pour des raisons technologiques, mais managériales.

Une deuxième réponse peut parfois consister dans une révision drastique des organisations de travail. De ce point de vue, le passage à la semaine de quatre jours, qui concentre beaucoup de réflexions et d'expérimentation est un cas d'école intéressant. Les exemples réussis à ce jour confirment l'intérêt de cette forme d'organisation du travail en termes d'engagement des salariés, d'attractivité pour les nouveaux candidats et de diminution de l'absentéisme.

Ces expériences permettent aussi d'énumérer les conditions de réussite d'une telle révolution : sauf à conduire à une nouvelle et insupportable intensification du travail (neuf heures de travail par jour), elle doit s'accompagner d'une réduction du temps de travail sans perte de rémunération. Pour y parvenir, les organisations qui la mettent en place doivent être capables de dégager des gains de productivité considérables. Dans un contexte de fort ralentissement de la productivité au niveau macro-économique (elle a même diminué de 2019 à 2022), on conçoit que cette condition ne pourra pas facilement être réalisée. Et si la France renoue



**Finalement, et contrairement aux représentations traditionnelles de l'avenir du travail, ce ne serait pas la machine qui rendrait le travail insupportable, mais le rapport à l'Autre...**

avec les gains de productivité dans les prochaines années, il y a fort à parier que la pression sociale sera très forte pour qu'ils soient en grande partie utilisés en hausses de rémunérations plutôt qu'en nouvelle réduction du temps de travail.

C'est pourquoi, on peut faire le pari qu'à horizon prévisible, le passage à la semaine de quatre jours ne sera réussi que dans les organisations innovantes, fortement rentables, en forte croissance et capables de réaliser des gains de productivité considérables.

Répondre aux aspirations des travailleurs en matière d'organisation du travail, c'est aussi redonner tout son poids et valoriser les échelons du management intermédiaire. Certaines enquêtes montrent que les managers intermédiaires seraient plus réticents que les non-managers et les dirigeants aux changements organisationnels (extension du télétravail, semaine de quatre jours, etc.). Plutôt qu'une réticence, il faut sans doute y voir la crainte tout à fait fondée que les ressources managériales dont ils disposent (formation aux nouvelles techniques, autonomie managériale, exigence croissante de *reporting*, défaut de soutien des échelons supérieurs, etc.) soient insuffisantes et les placent dans une situation particulièrement inconfortable : gérer les injonctions contradictoires que sont d'un côté les revendications de plus en plus individualistes de leurs collaborateurs et d'un autre côté les impératifs de performance, de gestion et de *reporting* de plus en plus stricts imposés par les échelons supérieurs.

Au final, pour répondre aux nouvelles aspirations des travailleurs, il ne faut pas se tromper d'objet. À trop investir sur des causes sans doute très nobles mais externes à l'entreprise, les dirigeants et les DRH risquent fort de délaisser les fondamentaux. Ainsi les discours généraux et les engagements en matière de RSE, la raison d'être et l'entreprise à mission ne suffisent pas à accroître la satisfaction générale au travail. Ils peuvent même avoir un effet délétère si les grands principes affichés ne se traduisent pas concrètement par une amélioration concrète de la qualité des relations de travail.

En revanche, repenser très concrètement les organisations du travail pour mieux répondre aux aspirations des travailleurs d'aujourd'hui est sans doute la meilleure réponse à apporter à la crise du travail. Au-delà d'un impact positif sur le bien-être des collaborateurs, en améliorant la qualité des

interactions humaines tout en prenant mieux en compte les contraintes personnelles de chaque salarié et en lui attribuant de meilleures ressources (humaines, techniques, managériales) pour accomplir un travail de qualité, elle peut contribuer à redonner du sens au travail.

Recentrer l'attention des dirigeants et des DRH sur l'organisation du travail, c'est-à-dire les conditions effectives du travail, l'efficacité du management intermédiaire, investir davantage sur la qualité des relations au travail, c'est aussi favoriser l'engagement et la fidélisation des salariés et diminuer l'absentéisme. Ces efforts, s'ils étaient plus fréquents, pourraient se révéler comme un levier significatif pour redresser une productivité qui a dangereusement ralenti depuis le milieu des années 2000. ■

### Biographie de Bertrand Martinot

Bertrand Martinot est directeur du Conseil en formation et développement des compétences et économiste au sein de Diot-Siaci. Ancien élève de l'ENA, il a été délégué général à l'Emploi et à la Formation professionnelle du ministère de l'Emploi, puis directeur général du Développement économique, de l'Emploi et de la Formation au Conseil régional Île-de-France jusqu'en 2019. Il est l'un des meilleurs spécialistes des questions d'emploi, de formation et d'apprentissage.

Auteur de nombreuses publications sur l'emploi et le chômage ainsi que sur l'histoire économique et financière, il intervient régulièrement dans le débat public et dans les médias dans le domaine économique. Il est *senior fellow*, expert du marché du travail à l'Institut Montaigne.

Ses travaux ont été récompensés notamment par le prix Turgot 2014 du meilleur livre d'économie. Il est également l'auteur de l'étude récente (février 2023) de l'Institut Montaigne : « Les Français au travail : dépasser les idées reçues ».



## La culture de l'entreprise au cœur des transformations du travail

TRIBUNE

Daniel Harari

Président-directeur général, Lectra

*Le PDG de Lectra revient sur les récentes – mais profondes – évolutions que connaît le travail depuis quelques années (télétravail, quête de sens, recherche d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, etc.). Il tire les enseignements de ce que son entreprise expérimente à travers ses implantations dans différents pays, dont tous n'ont pas les mêmes attentes en la matière. Seul point commun indéfectible : la culture d'entreprise, dans laquelle il souhaite que soit insufflée notamment une réinvention des pratiques managériales.*



En mars 2020, la France, comme le reste du monde, a dû faire face à l'une des pandémies les plus marquantes de son histoire. Il n'est pas question ici de dresser un bilan exhaustif des conséquences de cette crise sanitaire, mais plutôt d'examiner ses impacts durables sur le monde du travail. Car s'il est un point qui ne fait pas débat, c'est le rôle de profond révélateur qu'elle a joué, en amplifiant et en accélérant des mutations qui étaient déjà en cours.

### **La crise sanitaire a modifié nos visions de l'organisation du travail.**

La pandémie nous a en effet intimé l'ordre de faire fondre la frontière entre vie privée et vie professionnelle. Déjà poreuse pour certains, elle était cependant encore étanche pour d'autres.

Avec les premières vagues de confinements, nous avons dû faire de notre foyer la tour de contrôle de tous les pans de notre quotidien... Mais encore fallait-il le pouvoir : le réseau Anact-Aract<sup>1</sup> a rappelé qu'au moment du confinement en France, seul un télétravailleur sur deux avait déjà eu une expérience précédente de télétravail.

Les entreprises dont les collaborateurs pouvaient déjà télétravailler ont pu aborder cette transition avec une relative aisance (d'un point de vue logistique), grâce à des équipes déjà dotées d'ordinateurs portables et de logiciels facilitant la collaboration à distance. Chez Lectra, nous avions la chance d'être déjà familiarisés avec les technologies qui se sont avérées cruciales. En 24 heures, nous avons basculé, dans le monde entier, 80 % de notre effectif en télétravail et avons atteint un taux de 100 % en 48 heures.



**Comme nombre d'acteurs technologiques, notre vision de la « présence » au travail a évolué pour distinguer des temps de travail à distance, où la qualité de la concentration individuelle prime, et des temps de travail en présentiel, où la créativité et le collaboratif l'emportent. Notre organisation a évolué, même pour les métiers les plus directement liés à une présence sur site.**

1 - ANACT : Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail ; ARACT : Agence régionale pour l'amélioration des conditions de travail



D'autres organisations ont dû mener une véritable transformation de manière accélérée, afin d'assurer le maintien de leur activité professionnelle, lorsque le secteur d'activité le permettait. Choix du matériel, déploiement des logiciels, information, formation et accompagnement des employés, etc. autant de chantiers réalisés pour beaucoup d'entreprises dans des délais inédits.

Une fois les solutions techniques mises en place, c'est cependant toute une organisation et une dynamique de travail qu'il fallait repenser, adapter et sécuriser, dans un environnement où la seule certitude... était justement l'incertitude. La pandémie a eu de nombreux effets néfastes, mais elle a au moins eu le mérite de renouveler nos modèles d'encadrement et d'échange, en questionnant les vrais marqueurs d'implication et de productivité de nos salariés.

Comment entretenir un sentiment d'appartenance sans pouvoir se rassembler ? Comment maintenir des relations de confiance sans un lien de proximité ? Comment s'assurer, par écrans interposés, que le contrat de confiance est respecté et que l'implication demeure forte et durable ?

Nous nous sommes posé toutes ces questions. À titre d'exemple, au sein des équipes R&D de Lectra, nous avons rapidement constaté que le management qui fonctionnait sur site en mode « dialogue permanent » pouvait vite aboutir à des situations problématiques à distance. Les équipes les plus efficaces en télétravail étaient au contraire celles qui avaient défini des *timelines*, des objectifs précis, des listes de *bugs* à adresser, etc.

Comme nombre d'acteurs technologiques, notre vision de la présence au travail a évolué pour distinguer des temps de travail à distance, où la qualité de la concentration individuelle prime, et des temps de travail en présentiel, où la créativité et le collaboratif l'emportent.

Notre organisation a évolué, même pour les métiers les plus directement liés à une présence sur site. Nous comptons par exemple douze centres d'expertise en Europe, en Turquie, aux États-Unis, en Amérique du Sud et en Asie, dont la mission

est d'assurer la maintenance des équipements de découpe vendus à nos clients. Grâce aux données envoyées par les capteurs présents dans ces équipements, nous sommes aujourd'hui capables de résoudre à distance environ 80 % des incidents.

Pour de nombreuses personnes en poste au moment de la pandémie, l'activité professionnelle a représenté l'une des seules fenêtres sur le monde, le seul ancrage dans un semblant de normalité. Mais ancrage ne veut pas dire immobilisme. Pour que les organisations puissent continuer à porter leurs salariés dans cette période de crise, il leur a fallu d'une part reconnaître le rôle central joué par leur culture de l'entreprise, et d'autre part lui permettre de se réinventer.

### **L'évolution des cultures d'entreprises est appelée à se poursuivre**

Pourquoi ? Parce que deux grands facteurs empêchent tout statu quo dans nos entreprises : l'innovation technologique et la globalisation des activités.

L'innovation technologique tout d'abord, parce qu'elle transforme durablement et très concrètement la manière de travailler. Prenons l'exemple contre-intuitif du secteur de la mode.

- Désormais, les modélistes peuvent instantanément accéder à des bibliothèques entières de patronages, tissus et motifs, tout en bénéficiant d'estimations automatisées des consommations de matières induites par leurs choix créatifs.
- L'intégration, dès les étapes de développement des collections, des contraintes liées aux phases de production optimise considérablement les délais de fabrication. Grâce à la puissance de traitement du *cloud*, les fabricants adaptent beaucoup plus rapidement leur outil productif aux variations des modèles et des tailles à fabriquer.
- La production à la demande devient possible pour les marques. En s'appuyant sur des solutions d'intelligence artificielle, elles peuvent suivre en temps réel les données de vente en ligne et adapter leur stratégie en conséquence.

• Enfin, la digitalisation décloisonne et fluidifie le partage des informations produites entre tous les acteurs, depuis la création jusqu'à la distribution. Durant la crise sanitaire, en ouvrant l'accès à nos solutions logicielles hébergées dans le *cloud*, nous avons ainsi permis à de nombreux clients de travailler à distance.

Dans tous les secteurs, l'automatisation libère du temps pour la créativité, accroît l'agilité et l'adaptabilité des organisations. Le partage fluidifié d'informations décloisonne les équipes et crée de nouvelles modalités de collaboration. L'accès aux données favorise une prise de conscience de l'impact environnemental des activités, et ainsi de suite.

L'essor de l'internet des objets, du *big data*, du *cloud* et de l'IA, va continuer à bouleverser les métiers et les cultures de travail.

Second facteur majeur jouant sur la culture des entreprises : la globalisation des activités.

Aujourd'hui, les entreprises qui opèrent à l'échelle mondiale ne peuvent plus être organisées par régions ou par pays, elles doivent penser chaque activité à l'échelle globale. Chez Lectra, la R&D représente 10 % de notre chiffre d'affaires et 20 % de notre effectif global. Elle rassemble principalement des ingénieurs, dans des domaines très variés : développement, gestion et analyse des données, *cloud*, internet des objets, cybersécurité, électronique, mécanique, etc. Ces 550 personnes sont basées en Europe, aux États-Unis, en Chine et en Inde.

Pour garantir l'efficacité de notre stratégie de R&D, il est essentiel qu'elles partagent toutes une vision commune. Nous avons donc mis en place un *Technological Advisory Board* qui assure la parfaite intégration de toutes nos équipes R&D, y compris celles issues des sociétés dont nous faisons l'acquisition. Il partage, à l'échelle mondiale et indépendamment de la localisation des équipes, nos priorités R&D, les savoirs, les intérêts mutuels et les compétences disponibles.

## Construire une culture globale commune demande cependant d'intégrer les particularités nationales.

Selon le Boston Consulting Group<sup>1</sup>, en 2021, 89 % des personnes interrogées souhaitaient travailler totalement ou partiellement à distance après la fin de la crise sanitaire. Mais cette écrasante majorité n'implique pas des attentes homogènes partout dans le monde. Le « full remote » séduit principalement les habitants des États-Unis (35 %), de certains pays d'Afrique (44 % des Sud-Africains) ou de l'Inde (39 %). Européens et Chinois se montrent en revanche plus favorables à un modèle hybride.



**Selon le Boston Consulting Group, en 2021, 89% des personnes interrogées souhaitaient travailler totalement ou partiellement à distance après la fin de la crise sanitaire. Mais cette écrasante majorité n'implique pas des attentes homogènes partout dans le monde. Le « full remote » séduit principalement les habitants des États-Unis (35 %), de certains pays d'Afrique (44 % des Sud-Africains) ou de l'Inde (39 %). Européens et Chinois se montrent en revanche plus favorables à un modèle hybride.**

Dès lors, le défi est d'arriver à bâtir un socle culturel et des référentiels globalisés, tout en respectant les spécificités locales.

## Concilier les besoins des entreprises avec les nouvelles aspirations de salariés

Je parlais plus haut de deux facteurs clés dans l'évolution des cultures d'entreprise. Il faut cependant en

ajouter un troisième qui est très certainement le pilier central : l'évolution des attentes de nos collaborateurs.

La crise sanitaire a laissé grandes ouvertes les questions des Français sur la valeur, l'importance, la légitimité de leur activité professionnelle. En prenant conscience du rôle essentiel de métiers dits « invisibles », c'est toute une génération de cols blancs qui s'est mise à chercher davantage de sens. Dans sa carrière, dans la mission de l'entreprise qui l'emploie, dans ses tâches quotidiennes. Du sens aussi dans son équilibre vie privée-vie professionnelle, réévalué pour faire la part belle à un épanouissement personnel revendiqué hors des murs, réels ou virtuels, de l'entreprise.

Le phénomène de grande démission n'a pas concerné que les États-Unis : en 2022, la DARES du ministère du Travail a enregistré près de 520 000 démissions par trimestre en France. Mais 2022 a aussi été une année record en ce qui concerne

1 - Etude « Decoding global ways of working », BCG, 2021

l'entreprenariat, avec la création de 1 072 000 entreprises. Les Français, comme toute une frange des travailleurs internationaux, se sont alors décrits comme des travailleurs recherchant plus de contrôle sur leur vie professionnelle et refusant de rester enfermés dans des contraintes jusqu'alors considérées comme normales.

Par ailleurs, les mouvements *Black lives matter* et *Me too* ont amplifié les attentes de diversité, d'équité et d'inclusion. Les tensions sociales nées de l'inflation, comme les désastres climatiques qui jalonnent notre actualité mondiale, ont décuplé les exigences de responsabilité sociale et environnementale envers les entreprises.

Selon l'étude BCG précédemment citée, la moitié des salariés en moyenne n'accepterait pas de travailler pour une entreprise opposée à leurs convictions personnelles en matière d'environnement ou de diversité. Cette proportion augmente nettement chez les moins de trente ans. Trois quarts indiquent que les questions d'environnement et de diversité sont devenues plus importantes à leurs yeux au cours des dernières années.

Nous devons de tenir compte de l'ensemble de ces constats et les intégrer dans notre réflexion liée à la culture d'entreprise. Car elle est le fondement de l'adhésion et se trouve au cœur du projet collectif de toute entreprise. Elle incarne son identité, sa spécificité et ses ambitions. Mais pour être pérenne, elle ne doit pas rester figée dans une réalité dépassée.

### Réinventons les pratiques managériales pour réinventer nos cultures d'entreprise

En 2021, Lectra a racheté son principal concurrent, Gerber Technologies. Ce changement d'échelle, combiné aux évolutions mentionnées plus haut, rendait encore plus indispensable une refonte de notre culture.

Le principal vecteur de réussite de notre entreprise réside dans la confiance que nous portons nos collaborateurs. Leurs retours, leurs commentaires et leurs attentes ont constitué la base de ce changement culturel. Grâce au lancement d'enquêtes internes régulières, nous avons mis en place des cycles d'écoute et de retour d'ex-

périence qui nourrissent différents programmes d'amélioration continue.

Nous avons d'abord fédéré notre groupe autour d'une vision commune et connue de tous – devenir un leader de l'industrie 4.0. Nous avons ensuite clarifié les valeurs qui définissent notre nouvelle identité, et les éléments de preuve qui le démontrent.

Pour construire un chemin vertueux, nous avons complété nos enquêtes internes par des ateliers avec les membres de notre comité exécutif. L'ensemble nous a permis d'identifier comment capitaliser sur l'existant et l'adapter, en donnant davantage de place encore aux interactions humaines.

Décréter un changement ne suffit pas pour faire évoluer une culture d'entreprise. Cela nécessite de l'accompagnement, de la personnalisation, plusieurs itérations...



**Le principal vecteur de réussite de notre entreprise réside dans la confiance que nous portons nos collaborateurs.**

Nous avons donc constitué une équipe de trente-six *Change Makers* représentant différentes fonctions, origines géographiques et professionnelles (certains ayant

précédemment travaillé pour Gerber Technologies ou pour l'une des start-up acquises par Lectra). Avec l'appui de notre comité exécutif, ils ont défini différents principes comportementaux pour accompagner notre transformation culturelle.

Enfin, nous investissons dans du temps de formation et la mise en place d'ateliers pour les managers métier et ressources humaines, car nous sommes persuadés que l'appropriation par tous de ce que nous appelons désormais la *Lectra Way* passera par un suivi et un accompagnement de proximité.

Pour que tout changement puisse survivre à la phase enthousiaste de lancement, il faut qu'il puisse se traduire dans le quotidien de chacun des collaborateurs, être tangible face aux exigences métiers, rester concret face aux contraintes personnelles. L'alignement des méthodes managériales à une nouvelle culture est donc un élément incontournable à prioriser.

### **In fine, quels enseignements tirer à date de la crise sanitaire et de ces dernières années ?**

Tout d'abord, le travail hybride va demeurer. L'attente de flexibilité s'est généralisée à tous

les métiers, y compris dans ceux qui semblaient le moins « télétravaillables ». Cette demande de flexibilité dépasse désormais l'arbitrage entre temps de travail en présentiel ou à distance. Généraliser des accords de télétravail ne peut évidemment pas être la seule réponse proposée par les entreprises.

D'une part parce qu'en matière d'organisation du travail, on ne peut pas mettre tous les métiers sur un pied d'égalité. Il est à mon sens préférable d'identifier les fonctions de l'entreprise qui nécessitent une plus grande présence sur site, en veillant à préserver une certaine équité entre tous les salariés. On pourrait ainsi imaginer des compensations pour les équipes bénéficiant le moins d'opportunités de télétravail, ainsi qu'une plus grande souplesse pour choisir les jours télétravaillés.

D'autre part, nous avons vu que les aspirations au travail à distance varient d'un pays à l'autre. Ici encore, la souplesse est de mise : certaines équipes peuvent préférer une plus grande liberté dans la définition de leurs horaires de travail et d'autres un nombre plus élevé de jours de télétravail. En France, 84 % des

adhérents de l'ANDRH<sup>2</sup> souhaitent des évolutions du Code du travail, en lien avec l'organisation du travail, et 29 % font d'ores et déjà face à des demandes de salariés relatives à la semaine de quatre jours<sup>3</sup>.

Enfin, l'évolution des statuts et des contrats de travail me semble inéluctable à terme, pour permettre aux directions des Ressources humaines d'accéder plus facilement et plus rapidement à un plus vaste vivier de talents, et pour offrir aux individus des possibilités de parcours plus en phase avec leurs aspirations, tout au long de leur vie.

Nous expérimentons déjà des statuts « mixtes » chez Lectra. En France, des doctorants intègrent nos équipes R&D. Ils ventilent leur temps de travail entre des activités menées pour notre en-

treprise et des activités dédiées à leurs propres recherches ou à de l'enseignement. Entreprises et individus pourraient bénéficier de la création de davantage de statuts hybrides, coexistant au sein des entreprises.

En Roumanie, nous avons également expérimenté avec succès le recours à des talents indépendants, requis de façon ponctuelle ou sur du moyen terme pour enrichir les compétences de nos équipes R&D locales. Habitué à travailler avec plusieurs entreprises, ils apportent des expertises spécifiques et une ouverture d'esprit qui peuvent être salvatrices.

Quelles que soient les organisations qui seront mises en place à l'avenir, il est cependant fondamental qu'elles permettent le renforcement de la culture d'entreprise et assurent l'efficacité des équipes.



**L'évolution des statuts et des contrats de travail me semble inéluctable à terme, pour permettre aux directions des ressources humaines d'accéder plus facilement et plus rapidement à un plus vaste vivier de talents, et pour offrir aux individus des possibilités de parcours plus en phase avec leurs aspirations, tout au long de leur vie.**

Managers et directions ont un rôle fort à jouer dans la création d'une dynamique de groupe juste et adaptée, en fonction des exigences des postes sous leur responsabilité. La priorité est selon moi de les accompagner afin qu'ils renforcent leur *leadership*, et

développent les *soft skills* dont l'importance va croître à l'avenir, à l'image de l'authenticité, de l'empathie et de l'adaptabilité<sup>4</sup>.

Dernier point, il leur revient également de porter et d'incarner une vision RSE à la fois ambitieuse et pragmatique.

Ambitieuse, car accompagner les évolutions en cours demande de définir des objectifs suffisamment stimulants pour susciter l'adhésion et renforcer le sentiment d'appartenance.

Pragmatique, car ce n'est qu'en établissant une feuille de route très concrète qu'entreprises, dirigeants et managers pourront mesurer leurs avancées et démontrer la réalité et l'efficacité de l'engagement de tous.

2 - Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines

3 - Enquête « Repenser l'organisation du travail », ANDRH, 2023.

4 - Voir, à ce sujet, l'étude « Evolve culture and leadership for the hybrid workplace », Garner, 2022

Chez Lectra, nous avons sanctuarisé la RSE comme un pilier de notre stratégie, avec cinq grandes priorités pour 2023-2025 : respecter les normes éthiques les plus strictes, concevoir toutes nos offres de façon éco-responsables, favoriser une culture de travail inclusive, plurielle et stimulante, réduire notre empreinte environnementale et accompagner les générations futures. Lors de notre dernière enquête interne, cette sanctuarisation a généré la plus forte progression (+12 points) d'opinions favorables parmi nos salariés. ■

### Biographie de Daniel Harari

Ancien élève de l'École polytechnique et titulaire d'un MBA d'HEC, Daniel Harari débute sa carrière en tant que directeur de la Société d'Études et de Gestion Financière Meeschaert, spécialisée dans la gestion de patrimoines (1980-1983).

Il est ensuite président-directeur général de La Solution Informatique (1984-1990), société de distribution et de services micro-informatiques, et d'Interleaf France (1986-1989), filiale de la société américaine d'édition de logiciels, qu'il a fondées.

En 1986, Daniel Harari est devenu directeur général de la Compagnie Financière du Scribe (Paris), société de capital-risque spécialisée dans les entreprises technologiques, dont il était, avec son frère André Harari, le principal actionnaire, jusqu'à sa fusion-absorption par Lectra le 30 avril 1998.

Dès 1991, Daniel Harari prend la présidence et la direction générale de Lectra après la prise de contrôle de cette dernière par la Compagnie Financière du Scribe fin 1990.

Daniel Harari n'occupe aucun mandat d'administrateur en dehors de la société.

Nommé directeur général le 3 mai 2002, Daniel Harari est redevenu président-directeur général de Lectra le 27 juillet 2017.



TRIBUNE

## Travailler mieux et non plus : l'émergence de la semaine de quatre jours

Hazel Gavigan

Directrice de la Communication - 4 Day Week Global

*L'association à but non lucratif 4 Day Week Global, citée dans la liste des entreprises les plus influentes en 2023 du Times, s'est donnée pour mission de convaincre, à travers des études empiriques, de l'importance de « travailler plus intelligemment, pas plus longtemps ». Au delà de la formule, Hazel Gavigan explique en quoi redéfinir ainsi l'organisation du travail répond aux attentes nouvelles des salariés tout en, selon elle, ne bousculant pas l'ordre établi : « la semaine de quatre jours est déjà là, mais nous ne la voyons pas parce qu'elle est enfouie sous les inefficacités existantes. »*



### Introduction

Dans un paysage du travail en constante évolution, le concept de la semaine de quatre jours est apparu comme un sujet d'intérêt et de pertinence croissants. Alors que la réflexion sur le travail couvre de plus en plus de domaines pour s'adapter aux nouvelles exigences du monde professionnel moderne, il est essentiel de se pencher sur le contexte historique qui a conduit au développement de l'idée d'une semaine de travail plus courte. La semaine de quatre jours gagne du terrain en raison de l'aspiration à plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des progrès technologiques et de la prise de conscience croissante que la productivité dépasse le simple nombre d'heures travaillées.

De nombreuses études universitaires montrent qu'il n'y a pas de corrélation entre le (grand) nombre d'heures travaillées et une plus grande productivité. Selon les chiffres de l'OCDE<sup>1</sup>, certaines des économies européennes les plus productives, comme le Danemark et l'Autriche, ont des temps de travail moyens parmi les plus bas. En revanche, les pays où la durée moyenne du travail est plus longue, comme la Pologne et la Grèce, sont parmi les moins performants en termes de productivité.

### Rappel historique

L'intérêt croissant pour la semaine de quatre jours implique de se pencher sur le contexte historique et les mouvements syndicaux en faveur de la réduction du temps de travail et de l'amélioration des conditions de travail. Si le travail peut varier, l'objectif général reste le même : trouver un équilibre entre produc-

1 - Heures travaillées : <https://data.oecd.org/fr/emp/heures-travaillees.htm>  
2 - Productivité, classement des pays européens : [https://www.theglobaleconomy.com/rankings/productivity\\_current\\_USD/Europe/](https://www.theglobaleconomy.com/rankings/productivity_current_USD/Europe/) (en anglais)  
3 - [https://fr.wikipedia.org/wiki/Journ%C3%A9e\\_de\\_huit\\_heures](https://fr.wikipedia.org/wiki/Journ%C3%A9e_de_huit_heures)  
4 - <https://www.ford.fr/decouvrez-ford/actualite-ford/notre-heritage#>  
5 - *Economist Impact, In search of lost focus - Productivity in the post-pandemic world, 2023* <https://impact.economist.com/new-globalisation/in-search-of-lost-focus-2023/>  
6 - <https://www.4dayweek.com/research>

tivité et bien-être des employés, un objectif qui a des racines profondes dans les luttes des travailleurs tout au long de l'ère industrielle.

L'histoire de la semaine de travail traditionnelle de cinq jours est celle d'une transformation et d'un progrès continus dans le monde du travail et des pratiques d'emploi. Elle sert de toile de fond au débat actuel sur la possibilité d'introduire une semaine de quatre jours généralisée, en considérant d'où nous venons et où nous allons.

L'expression « huit heures pour le travail, huit heures pour le repos, huit heures pour ce que vous voulez » a été inventée au début du XIX<sup>e</sup> siècle par le réformateur social Robert Owen<sup>2</sup>. Des décennies plus tard, les tailleurs de pierre<sup>3</sup> de Melbourne ont débrayé pour réclamer la journée de huit heures, sans réduction de salaire, et ce succès en a encouragé d'autres dans le monde entier. Leurs luttes et celles d'autres mouvements syndicaux ont contribué à jeter les bases du concept de la semaine de travail de cinq jours.



**La semaine de quatre jours gagne du terrain en raison de l'aspiration à plus d'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, des progrès technologiques et de la prise de conscience croissante que la productivité dépasse le simple nombre d'heures travaillées.**

À mesure que l'industrialisation progressait, les travailleurs et les syndicats ont continué à réclamer une réduction du temps de travail et une amélioration des conditions de travail. L'adoption par la Ford Motor Company<sup>4</sup> d'une semaine de travail de cinq jours et de 40 heures en 1926 a créé un précédent important. Pendant la Grande Dépression, l'idée s'est imposée comme un moyen d'augmenter le nombre d'offres d'emploi. Le gouvernement fédéral américain a également joué un rôle en promulguant la *Fair Labor Standards Act* (loi sur les normes de travail équitables) en 1938, qui a instauré une semaine de travail standard de 40 heures.

Au XXI<sup>e</sup> siècle, le concept de la semaine de quatre jours s'est imposé à mesure que la capacité de productivité de la société a explosé. De nouvelles études portant sur des programmes pilotes d'une semaine de 32 heures montrent un accroissement de la satisfaction des employés, la réduction de l'épuisement professionnel et l'amélioration des performances de l'entreprise.

## Contexte

4 Day Week Global est une organisation à but non lucratif dont l'objectif est de faire de la semaine de quatre jours la nouvelle norme par défaut et

ainsi générer un million de nouvelles années de temps libre. Depuis notre création en 2019, elle a accompagné des entreprises de différents secteurs dans le monde entier pour expérimenter un temps de travail réduit, axé sur les résultats. Notre approche est basée sur le modèle 100-80-100<sup>TM</sup>, mis au point par nos cofondateurs Andrew Barnes et Charlotte Lockhart dans le cadre de l'expérimentation initiale avec Perpetual Guardian en Nouvelle-Zélande. Ce modèle prévoit 100 % du salaire, pour 80 % du temps, en échange d'un engagement à fournir 100 % de la production - ce qui signifie que nous ne préconisons pas une semaine de travail condensée, et que nous n'envisageons certainement pas une réduction de salaire.

Presque toutes les entreprises qui passent à la semaine de quatre jours mettent en œuvre trois actions principales. Elles raccourcissent et repensent radicalement les réunions, utilisent la technologie de manière plus réfléchie et plus consciente, et réorganisent la journée de

travail en distinguant des temps pour le travail proprement dit, pour les réunions et pour les moments de convivialité. Des études<sup>5</sup> montrent que le travailleur moyen perd environ deux à trois heures par jour à cause de réunions trop longues, de distractions et de processus inefficaces. La semaine de quatre jours existe donc déjà, mais nous ne la voyons pas parce qu'elle est enfouie sous les inefficacités existantes. Elle nécessite une gestion rigoureuse, une répartition intelligente des tâches et l'adhésion des travailleurs, mais nous pensons qu'une semaine de travail plus courte, basée sur le principe 100-80-100<sup>TM</sup>, est généralisable à toute l'économie, au bénéfice des employeurs, des travailleurs, de la société et de l'environnement.

## Résultats du programme pilote


Si l'on considère l'évolution du travail et les tendances actuelles, il est clair que la semaine de quatre jours est triplement favorable aux entreprises, aux travailleurs et à l'environnement. Alors que 4 Day Week Global a déjà publié des rapports sur ses recherches<sup>6</sup> auprès de centaines d'entreprises basées en Irlande, au Royaume-Uni, en Nouvelle-Zélande et, bientôt, au Brésil et en Afrique du Sud, notre dernière publication s'appuie sur des données venant des États-Unis et du Canada. Bien qu'il ne s'agisse pas d'un

contexte européen, nous avons constaté que les entreprises géographiquement proches de chez nous ont une expérience très similaire à celle de nos homologues américains.

Entre février 2022 et avril 2023, quarante-et-unes entreprises et près de 1 000 travailleurs d'Amérique du Nord ont expérimenté la semaine de quatre jours. La plupart des entreprises étaient situées aux États-Unis (32), les autres au Canada. La taille moyenne se situait entre 11 et 25 employés pour des organisations majoritairement issues des secteurs des services professionnels et du marketing, des organisations à but non lucratif et des technologies de l'information.

### Avantages pour les entreprises

Les entreprises qui l'ont expérimentée accueillent la semaine de quatre jours à bras ouverts et lui attribuent une note de 8,7/10 en termes d'impact global. Cette bonne note révèle les changements positifs qu'elles ont constatés. La semaine de quatre jours s'est également avérée un outil puissant pour attirer de nouveaux salariés, obtenant une autre note de 8,7/10 à cet égard - véritable témoignage de l'importance que la main-d'œuvre contemporaine accorde à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée et à la flexibilité.



**Les salariés sont prêts à accepter une baisse de salaire en échange de plus de temps libre, ce qui illustre à nouveau la valeur qu'ils accordent à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.**

L'un des indicateurs de réussite les plus significatifs pour les entreprises est l'augmentation du chiffre d'affaires, qui a connu une hausse notable de 15 % au cours de l'expérimentation. Cette croissance substantielle, pondérée en fonction de la taille de l'entreprise, souligne les avantages financiers de la semaine de quatre jours. En outre, l'expérimentation s'est traduite par une réduction significative de la rotation du personnel. Avec 32 % des travailleurs se déclarant moins susceptibles de quitter leur emploi, les entreprises économisent sur les coûts de recrutement et de formation tout en conservant des talents précieux.

Le plus notable est peut-être qu'aucune organisation n'a exprimé le désir de revenir à la semaine de travail traditionnelle de cinq jours à l'issue de l'expérimentation. 89 % des répondants sont déterminés à poursuivre la semaine de travail de quatre jours, tandis que les 11 % restants penchent dans cette direction, mais attendent l'approbation finale des conseils d'administration, etc. Ce fort soutien de la part des entreprises souligne sa valeur en tant que modèle de travail durable.

### Avantages pour les travailleurs

Les salariés ont été les premiers à défendre la semaine de quatre jours, attribuant à l'expérimentation la note de 9,1/10. L'écrasante majorité d'entre eux (95 %) souhaite poursuivre ce nouveau rythme de travail, preuve de leur satisfaction et de leur appréciation de l'amélioration de l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les travailleurs déclarent également une amélioration de 57% de leur productivité : cela témoigne de la manière dont cette approche peut améliorer l'efficacité et la concentration des employés. Une plus grande maîtrise des horaires, signalée par 51 % des participants, permet une meilleure gestion du temps et une plus grande autonomie.

L'aspect financier ne peut pas non plus être ignoré. Interrogés sur le montant de la rémunération supplémentaire qu'ils exigeraient pour revenir à une semaine de travail de cinq jours, 32,8 % des salariés interrogés ont déclaré qu'ils auraient besoin de 26 à 50 % de plus, tandis que 12,2 % exigeraient une augmentation de plus de 50 % de leur salaire. Ces données indiquent que les salariés

sont prêts à accepter une baisse de salaire en échange de plus de temps libre, ce qui illustre à nouveau la valeur qu'ils accordent à l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée.

La transition a également eu un impact positif significatif sur la santé et le bien-être des employés. 69 % d'entre eux ont fait état d'une réduction de l'épuisement professionnel, tandis que 40 % se sont sentis moins stressés. En outre, 59 % des employés ont ressenti moins d'émotions négatives et 39 % ont vu leur niveau d'anxiété baisser, traduisant ainsi une amélioration de leur santé mentale et émotionnelle globale. Les employés ont également déclaré se sentir moins fatigués (45 %) et avoir moins de problèmes de sommeil (40 %), ce qui souligne les avantages d'une réduction du stress et d'une diminution du temps de travail.

Concernant l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, 74 % des travailleurs se sont déclarés plus satisfaits de leur temps, grâce au jour de congé supplémentaire qu'ils ont pu consacrer à leurs activités personnelles, à leurs loisirs et à leurs proches. Tout aussi notable est la diminution des conflits entre le travail et la famille et entre le travail et la vie privée, avec respectivement 61 % et 60 % des salariés déclarant une réduction des tensions dans la gestion de leur



travail et de leurs responsabilités personnelles. Dans l'ensemble, la satisfaction à l'égard de la vie a augmenté d'un point sur une échelle de 0 à 10, ce qui montre que la semaine de quatre jours améliore divers aspects de la vie des salariés en dehors du travail, contribuant ainsi à leur bonheur et à leur bien-être général.

### Avantages pour l'environnement

La semaine de quatre jours présente également de nombreux avantages sur le plan de l'environnement. 42 % des employés ont déclaré s'être engagés dans des activités plus respectueuses de l'environnement au cours de l'expérimentation, comme le recyclage, l'achat d'articles écologiques et le choix de la marche ou du vélo au lieu de la voiture. Cela démontre que lorsque les individus disposent de plus de temps, ils sont plus enclins à faire des choix respectueux de l'environnement, contribuant ainsi à un avenir plus durable.

Il n'y a pas eu non plus de « rebond des voyages », comme l'affirment fréquemment les critiques qui estiment que les gens augmenteront leur empreinte carbone en voyageant plus durant leur temps libre supplémentaire. En fait, une étude australasienne portant sur les habitudes de déplacement des participants a révélé qu'ils passaient trente-six minutes de moins à se déplacer chaque semaine pendant la durée de l'expérimentation. La lutte historique pour un équilibre équitable entre vie professionnelle et vie privée, résumée par le cri de ralliement « *huit heures pour le travail, huit heures pour le repos, huit heures pour ce que vous voulez* », a traversé les siècles, nous conduisant à ce moment charnière du XXI<sup>e</sup> siècle.

La semaine de quatre jours, autrefois perçue comme une idée radicale, s'est avérée être le fil conducteur qui nous guide vers un avenir plus épanouissant. Les résultats du programme pilote mondial de la semaine de quatre jours ne se sont pas contentés de brosser un tableau, ils ont éclairé la voie vers une réalité où les entreprises prospèrent, les travailleurs s'épanouissent et la planète respire mieux.

Comme on l'a vu, cette politique peut aider les organisations à attirer et à retenir les meilleurs talents sur un marché où la concurrence est féroce, ainsi qu'à accroître les performances et les bénéfices. Pour les travailleurs, la semaine de quatre jours améliore non seulement leur satisfaction au travail, mais également leur vie en général. Les taux d'épuisement professionnel, de stress et d'anxiété diminuent, ce qui se traduit par une société plus heureuse et en meilleure santé. Enfin, nous observons des résultats extrêmement encourageants en matière d'environnement, avec

une diminution du temps de trajet domicile-travail et une augmentation des comportements favorables à l'environnement. Il s'agit d'un domaine particulièrement intéressant que nous continuerons à explorer en profondeur.

Par essence, la semaine de quatre jours n'est pas simplement une politique, c'est une révolution - une révolution qui harmonise les aspirations des entreprises, les rêves des travailleurs et les besoins de notre planète. Elle nous incite à donner la priorité à ce qui compte vraiment : Notre temps, notre bien-être et notre environnement.

À l'aube de cette ère de transformation, adoptons la semaine de quatre jours non seulement comme un modèle de travail, mais aussi comme une philosophie de vie, où la recherche du progrès se confond avec la recherche du bonheur. ■

### Biographie de Hazel Gavigan

Hazel Gavigan est directrice de la Communication de 4 Day Week Global, une organisation à but non lucratif dont l'ambition est de créer un million d'années de nouveau temps libre grâce à l'adoption généralisée d'une semaine de travail réduite. Depuis sa prise de fonction, l'organisation s'est fermement positionnée en tant que leader dans son domaine et a été nommée l'une des entreprises les plus influentes du TIME100 pour 2023.

Passionnée par la conduite de changements sociaux positifs, Hazel Gavigan a une solide expérience dans le domaine du travail, ayant commencé sa carrière au sein du plus grand syndicat du secteur public irlandais, où elle a également travaillé sur la campagne en faveur de la semaine de quatre jours. Elle est titulaire d'une maîtrise en communication politique, d'une licence avec mention en études des médias et en commerce, et d'un diplôme professionnel en relations publiques.



TRIBUNE

# Work smarter, not longer: The rise of the four-day week

Hazel Gavigan

Director of Communications 4 Day Week Global



## Introduction

In the ever-evolving landscape of work, the concept of a four-day week has emerged as a topic of increasing interest and relevance. As our discussions surrounding work continue to expand and adapt to the changing demands of the modern professional world, it is vital to appreciate the historical context from which the idea of a shorter workweek has grown. The four-day week is gaining traction in response to shifting attitudes towards work-life balance, technological advancements, and an evolving understanding that productivity transcends mere hours worked. There are numerous academic studies which show there is no correlation between working long hours and greater productivity. According to OECD figures<sup>1</sup>, some of Europe's most productive economies like Denmark and Austria have among the shortest average working hours. While countries with longer average working hours, like Poland and Greece, score among the poorest when it comes to productivity.

## Historical context

As interest surrounding the four-day week continue to grow, it is essential to acknowledge the historical context in which labour movements advocated for shorter workdays and improved conditions. While the specific number of days in a workweek may vary, the overarching goal remains consistent: To strike a balance between productivity and employee well-being, a goal that has deep roots in the struggles of workers throughout the industrial age. As readers will be aware, the history of the traditional five-day workweek is a story of gradual transformation and progress in the world of labour and employment practices. It serves as a crucial backdrop to the contemporary discussion surrounding the possibility of introducing a widespread four-day week, considering where we came from and where we are going.

1 - Hours worked : <https://data.oecd.org/emp/hours-worked.htm>  
Productivity, current USD - Country rankings : [https://www.thebalanceeconomy.com/rankings/productivity\\_current\\_USD/Europe/](https://www.thebalanceeconomy.com/rankings/productivity_current_USD/Europe/)

2 - Economist Impact, In search of lost focus - Productivity in the post-pandemic world, 2023 <https://impact.economist.com/new-globalisation/in-search-of-lost-focus-2023/>

3 - <https://www.4dayweek.com/research>

### Original version in English

The phrase "*eight hours for work, eight hours for rest, eight hours for what you will*" was coined in the early-19th century by social reformer, Robert Owen. Decades later, Melbourne Stonemasons walked off the job demanding the eight-hour day with no reduction in pay and that success bolstered others around the world. Their struggles and those of other labour movements helped lay the groundwork for the concept of a five-day workweek.

As industrialization progressed, workers and unions continued to push for reduced working hours and improved conditions. Eventually, the Ford Motor Company's adoption of a five-day, 40-hour workweek in 1926 set a significant precedent. During the Great Depression, the idea gained momentum as a way to spread employment opportunities. The U.S. federal government also played a role by implementing the Fair Labor Standards Act in 1938, which established a standard workweek of 40 hours.

Fast forward to the 21st century, and the concept of a four-day week has gained traction as society's capacity for productivity has exploded. New research is showing increased employee satisfaction, reduced burnout and greater company performance during 32-hour workweek pilot programmes.

### Background

4 Day Week Global is a not-for-profit with the singular objective to make a four-day week the new default and generate a million new years of free time. Since our inception in 2019, it has supported businesses from a diverse range of industries all over the world to trial and transition to reduced-hour, output-focused working. Our approach is based on the 100-80-100™ model, pioneered by our co-founders Andrew Barnes and Charlotte Lockhart in the landmark Perpetual

Guardian trial in New Zealand. It prescribes 100 % of the pay, for 80 % of the time, in exchange for a commitment to delivering 100 % of the output – meaning we're not advocating for a condensed workweek, and we certainly don't mean a pay cut.

Almost all companies that move to a four-day week do three big things: Radically shorten and reform meetings; use technology more thoughtfully and mindfully; and redesign the workday to build in distinct periods for focused

work, meetings and social time. Studies show<sup>2</sup> that the average worker loses roughly 2-3 hours each day to overly long meetings, distractions, and ineffective processes. So the four-day week is already

here, we just can't see it because it's buried underneath existing inefficiencies. It requires strong management, clever rostering and worker buy-in, but we do believe that some version of a shorter working week, based on the principle of 100-80-100™ is achievable right across the economy, benefitting employers, workers, society and the environment.

### Pilot program results

When considering the evolution of work and where we're going, it is clear that the four-day week is a triple win for business, workers and the environment. While 4 Day Week Global has published research reports<sup>3</sup> from hundreds of companies based in Ireland, the UK, New Zealand and Australia, with more to come shortly from Brazil and South Africa, the latest edition comes from the US and Canada which is what the following information draws on. Although this is outside a European context, we have seen that companies closer to home have a very similar experience to that of our American counterparts.



**Four-day week is gaining traction in response to shifting attitudes towards work-life balance, technological advancements, and an evolving understanding that productivity transcends mere hours worked.**

Between February 2022 and April 2023, 41 companies and almost 1000 workers across North America participated in our 4 day week trials. Most companies were situated in the United States (32), with the remainder in Canada. The most common size of organization had between 11-25 employees, with professional services and marketing, non-profit, and IT being the most represented industries.

### Business benefits

With regards to the business benefits, companies are embracing the four-day week with open arms, rating the trial's overall impact an 8.7/10. This high rating speaks volumes about the positive changes they've experienced. The four-day week has also proven to be a powerful tool in attracting new employees, earning another 8.7/10 rating in that regard – a true testament to the value the modern workforce places on work-life balance and flexibility.

One of the most significant indicators of success for businesses is the increase in revenue, which saw an impressive 15 % boost during the trial period. This substantial growth, when weighted according to company size, underscores the financial benefits of the four-day week. Furthermore, the trial resulted in a significant reduction in employee turnover. With 32 % of workers expressing that they are less likely to leave their jobs, businesses are saving on recruitment and training costs while retaining valuable talent.

Perhaps most notably, not a single organization expressed a desire to return to the traditional five-day workweek post-trial. A whopping 89 % of respondents are determined to continue with the four-day work week, while the remaining 11 % are leaning in that direction but awaiting final sign-off from boards etc. This resounding endorsement from businesses underscores its value as a sustainable work model.

### Worker benefits

Employees have been at the forefront of championing the four-day week, rating the trial a remarkable 9.1/10. The overwhelming

majority – 95 % – want to continue with this new work schedule, highlighting their satisfaction and appreciation for the improved work-life balance. A substantial improvement in self-reported rates of productivity is a standout achievement for workers. A 57 % increase in their current work ability compared to their lifetime best is a testament to how this approach can enhance employees' efficiency and focus. More control over schedules, reported by 51% of participants, allows for better time management and increased autonomy.

The financial aspect cannot be ignored either. When asked how much additional pay they would require to return to a five-day workweek, 32.8 % of employees stated they would need 26-50 % more, while 12.2 % would demand more than a 50 % increase in salary. This data indicates that employees are willing to accept a pay cut in exchange for more leisure time, showcasing the value they place on work-life balance.

The transition also had a significant positive impact on employees' health and well-being. 69 % reported reduced burnout, while 40 % felt less stressed. Furthermore, 59 % experienced a decrease in negative



**Employees are willing to accept a pay cut in exchange for more leisure time, showcasing the value they place on work-life balance.**

emotions and anxiety levels dropped for 39 %, indicating improved overall mental and emotional health. Employees also reported feeling less

fatigued (45%) and experienced fewer sleep problems (40 %), underscoring the benefits of reduced stress and working less.

With regards to work-life balance, an impressive 74 % of workers expressed increased satisfaction with their time, thanks to the extra day off for personal pursuits, hobbies and spending time with loved ones. Equally notable is the decline in work-to-family and work-to-life conflicts, with 61 % and 60 % of employees respectively, reporting reduced tension in managing their work and personal responsibilities. Overall, life satisfaction surged by a full point on a 0-10 scale, demonstrating that the four-day week enhances various aspects of employees' lives beyond work, contributing to their overall happiness and well-being.

### Environmental benefits

The 4 day week also yields substantial environmental benefits. 42 % of employees reported engaging in more environmentally friendly activities

during the trial, such as recycling, purchasing eco-friendly items, and choosing to walk or cycle instead of driving. This demonstrates that when individuals have more time, they are more likely to make eco-conscious choices, contributing to a more sustainable future.

There was also no “travel rebound” identified, which is a common concern among critics who assert people will increase their carbon footprint by spending their extra free time travelling. In fact, an Australasian study which reported the commuting habits of participants found they spent a full 36 minutes less time commuting each week during the trial.

## Conclusion

The historical struggle for an equitable work-life balance, encapsulated by the rallying cry of “*eight hours for work, eight hours for rest, eight hours for what you will,*” has echoed through centuries, leading us to this pivotal moment in the 21st century.

The four-day week, once a radical idea, has proven to be the lodestar guiding us toward a more fulfilling future. The 4 Day Week Global pilot program results have not just painted a picture, they have illuminated a path toward a reality where businesses thrive, workers flourish and the planet breathes easier.

As has been illustrated, this policy has the capacity to aid organisations attract and retain top talent in a market where competition is fierce, as well as boost performance and profits. For workers, the four-day week not only improves their satisfaction with work, but also with life. Rates of burnout, stress and anxiety all fall, resulting in a happier and healthier society. And finally, we are observing extremely encouraging environment results, with commuting time falling and pro-environmental behaviours rising. This is an area of particular interest which we will continue to explore in depth.

In essence, the four-day week is not merely a policy, it's a revolution – one that harmonizes the aspirations of businesses, the dreams of workers, and the needs of our planet. It urges us to prioritize what truly matters: Our time, our well-being, and our environment. As we stand on the precipice of this transformative era, let us embrace the four-day week not just as a model for work but as a philosophy for life, where the pursuit of progress is intertwined with the pursuit of happiness. ■

## Hazel Gavigan's biography

Hazel Gavigan is Director of Communications at 4 Day Week Global, a not-for-profit with the ambition to create one million years of new free time through the widespread adoption of a reduced-hour workweek. During her time with the organisation, it has been firmly positioned as a leader in its field, having been named a TIME100 Most Influential Company for 2023.

An accomplished communications professional with a passion for driving positive social change, Hazel has a strong history working in the labour sphere, starting her career in Ireland's largest public sector trade union where she also worked on the Irish campaign for a four-day week. She holds an MA in Political Communications, a BA Hons in Media Studies and Business, and a Professional Diploma in Public Relations.



TRIBUNE

## CONVERSION ET RECONVERSION

Catherine Barba  
Co-fondatrice d'Envi

*Fondatrice d'une école de formation pour les indépendants, Catherine Barba prédit une évolution des frontières humaines de l'entreprise, avec une place croissante prise par les indépendants dans ses effectifs (ils représentent en moyenne 5% des effectifs d'une entreprise aujourd'hui). Une remise en cause de la prédominance du salariat qui répond à des attentes nouvelles des travailleurs et implique une certaine préparation, pour ces derniers comme pour les entreprises.*



Il y a un an, j'ai cofondé Envi, l'école des indépendants et du futur du travail, ma quatrième aventure entrepreneuriale. Mes précédentes entreprises étaient toutes liées à l'e-commerce, à la transformation numérique. La révolution du travail m'est apparue à bien des égards comme le prolongement logique de cette révolution digitale que j'explore et pratique depuis plus de vingt ans. Entre une révolution et l'autre, je vois beaucoup de similitudes, surtout dans la façon dont les entreprises accueillent ce nouveau chamboulement – pour une pionnière du web, quelle cure de jouvence !

La profonde mutation du rapport au travail que l'on vit aujourd'hui exige en effet des entreprises la même capacité de remise en question, la même nécessité d'oser, agir, tester, explorer, risquer, échouer, avant de trouver la bonne équation pour gérer l'actif humain au cœur de toute croissance. Ce ne sont pas les clients cette fois qu'il s'agit de mettre au centre, mais les talents, la *workforce*, qui est en train de devenir hybride, multiforme.

À l'heure où la question de l'engagement tarabuste les entreprises, quand des centaines de milliers de Français font le saut vers l'entrepreneuriat, notamment sous la forme du solopreneuriat, du *freelancing*, ce sont autant les organisations que les individus que j'aime accompagner dans cette transformation. Avec Envi, je mets toute mon expérience et mon énergie au service des entreprises pour les aider à changer de regard sur cette nouvelle génération de talents « du dehors » avec lesquels il va désormais falloir compter. Sans talents, point de croissance !



**Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, on assiste aujourd'hui à l'érosion de la société salariale. Le travail est en train de perdre sa centralité sous la forme que nous lui avons connue jusqu'alors, la relation d'emploi salarié.**

C'est sur ce sujet de la conversion du regard pour les uns et de la reconversion professionnelle pour les autres que je voudrais vous partager mes réflexions du moment, en espérant vous inviter – évidemment ! – à passer à l'action.

### La place et le sens du travail ont changé

J'entendais deux jeunes dans le métro l'autre jour, l'un disait à l'autre : « Quel *loser* Untel ! Il reste plus de deux ans dans la même boîte ! » Comme si s'engager dans la durée n'était pas pour eux une visée, un signe de réussite.

Je me suis demandé si, au fond, à leur âge aujourd'hui, au vu du piètre état dans lequel est le monde, je ne manifesterais pas la même distance au travail, à l'entreprise, si je n'aurais pas un autre sens de la loyauté. Comment rêver de carrière quand on ressent peut-être un sentiment diffus d'effondrement imminent ?

Le travail n'est plus l'étoile polaire d'une vie. Et les attentes à l'endroit de l'entreprise ont, vous le voyez comme moi, résolument changé.

On a le réflexe d'identifier le travail au salariat, le salariat au CDI et de mesurer l'engagement au fait de rester longtemps dans la même entreprise. Qu'on s'en réjouisse ou qu'on le déplore, on assiste aujourd'hui à l'érosion de la société salariale. Le travail est en train de perdre sa centralité sous la forme que nous lui avons connue jusqu'alors, la relation d'emploi salarié.

Le contrat de travail comporte trois mentions obligatoires : rémunération, position hiérarchique et régime de temps de travail. Or c'est vraisemblablement un autre pacte social qu'attendent mes jeunes du métro, ils veulent qu'on leur laisse la liberté d'organiser leur temps, ils veulent travailler pour une entreprise dont la raison d'être est alignée avec leurs valeurs.

Que l'on soit jeune ou jeune depuis longtemps, on est nombreux à rêver de travailler autrement. Au besoin de stabilité, de sécurité s'ajoute pour beaucoup une aspiration nouvelle à plus d'autonomie, d'équilibre, de sens. Un rêve qui se cristallise en grande partie dans la création d'entreprise : un million ont été créées en 2020 et en 2021 en France !

Je comprends cette désirabilité du statut d'entrepreneur. Je vous avoue que je savoure chaque jour la liberté de porter mon projet, d'établir mes règles, d'être responsable de mes choix, de mes échecs comme de mes réussites.

Entreprendre est pourtant très loin d'être un long fleuve tranquille ! Devoir chaque jour inlassablement aller chercher clients, chiffre d'affaires et marge, être littéralement Shiva (un bras pour la gestion, un autre pour les réseaux sociaux, un troisième pour la vente, un dernier pour produire !) est un sacré défi, surtout quand on arrive d'une grande entreprise, nous y reviendrons plus loin.

### L'indépendance est une lame de fond

On compte pourtant aujourd'hui plus de 4 millions d'indépendants en France, et 85% d'entre eux déclarent qu'ils ne résigneraient pas un CDI indique Malt, la plateforme de *freelances*. S'ils pratiquent leur métier sous une grande variété de statuts, ils ont ceci de commun d'être leur propre compte de résultat et de générer moins (souvent beaucoup moins) d'un million d'euros de chiffre d'affaires par an. Qu'ils soient consultants, *coachs*, artisans, commerçants, le nombre de solos a augmenté de 25 % depuis 2003 en France, soit dix fois plus vite que la population salariée.

De plus en plus nombreux, les indépendants sont aussi de plus en plus qualifiés. Leur âge moyen, toujours selon Malt, est de 37 ans, mais la médiane est plus parlante : ils ont majoritairement entre 30 ans et 45 ans ou entre 55 ans et 64 ans, et se vendent en moyenne 500 € à 600 € par jour, 1 100 € pour les plus expérimentés.

C'est ce nombre croissant de talents qualifiés, parfois rares, que nous aidons chez Envi à endosser leur costume de solopreneurs pour réussir leur reconversion. Les former signifie d'abord pour nous leur transmettre une énorme confiance et autant d'énergie, puis leur donner les clés pour transformer leur précieux savoir-faire en revenus durables.

Cette nouvelle *workforce* externe invite les entreprises à repenser dès aujourd'hui leur frontières et les fondements de leur pacte social ; je suis convaincue qu'elle constitue pour toutes un extraordinaire gisement de croissance.

### Prendre le virage des indépendants : vers un nouveau modèle d'entreprise augmentée

Je l'ai appris avec le digital : la transformation est avant tout une question de regard. Dans l'entreprise, dirigeants, équipes RH et managers, tous gagneraient à décaler leur regard vers ces compétences hors-les-murs pour y voir une sérieuse opportunité et s'en saisir avant les autres.

Quand j'ai partagé cette vision sur LinkedIn la semaine dernière, une cheffe d'entreprise querelleuse a commenté : « *Pensez-vous vraiment que l'on peut construire un porte-avions, une centrale nucléaire, un aéroport, une bibliothèque, un hôpital uniquement avec une collection de freelances ou de solopreneurs ?* »

Non, bien sûr. Il ne fait guère de doute que de nombreuses activités nécessiteront toujours une division du travail suffisamment intégrée pour impliquer des relations d'emploi relativement stables. Mais il va indéniablement falloir compter avec les indépendants pour continuer à croître.

C'est maintenant qu'il faut accepter l'idée d'un nouveau modèle d'entreprise ouverte ne se limitant plus aux talents internes, une entreprise hybride qui intègre dans son écosystème un portefeuille de compétences. La majorité restera certes interne, mais certaines ne feront pas partie des effectifs salariés, même à des postes clés. D'ici dix ans, il pourrait y avoir 70 % de CDI et 30 % de *freelances* dans les entreprises (qui aujourd'hui représentent 5 % des effectifs en moyenne).

Guerre des talents oblige, toutes les organisations sont dès aujourd'hui amenées à collaborer avec ces talents extérieurs pour capter de nouvelles compétences et des profils rares sur un marché compétitif. On est en train d'assister à la transformation de la nature même de l'entreprise. Elle devient, comme l'a écrit Laetitia Vitaud dans son remarquable livre *Du labeur à l'ouvrage*, « *un hub de compétences, un écosystème ouvert dans lequel on crée de la valeur autrement, avec des parties prenantes multiples* ».

Quand le corps social traditionnel « s'augmente » ainsi d'une nouvelle génération d'indépendants et de *freelances*, la dichotomie « dedans / dehors » a de moins en moins de sens. Les stratégies RH ne peuvent plus n'être dédiées qu'aux collaborateurs salariés. Oser avoir une approche organisationnelle augmentée est cependant loin d'aller de soi. Comme pour le digital depuis la fin des années 90, on a d'emblée tendance à voir dans le sujet des *freelances* une menace plus qu'une opportunité, ou bien à dire : « ce n'est pas pour nous ».

Je crois au contraire que ce nouveau collectif hybride concerne tous les secteurs, qu'il peut être créateur de plus de performance, d'innovation et d'engagement, et que les entreprises qui prendront les premières le virage des indépendants seront les championnes de l'économie de demain.

### **Les 3 défis du *freelancing* pour les entreprises**

Pour accompagner les entreprises sur ces sujets nouveaux, il y a un an nous avons créé avec

Envi le *Do Tank Future of Work*, un collectif de « bougeurs RH » ultra dynamiques : huit organisations leaders de tous secteurs désireuses de partager leurs avancées et d'expérimenter ensemble ce que sera le travail de demain.

Sur le sujet des indépendants, trois principaux défis ont été adressés, ce sont peut-être aussi les vôtres :

#### **1/ Partir à la conquête des talents**

Nos *Do Tankers* sont unanimement convaincus que la compétence importe plus que le statut et que, salariés ou à leur compte, il va falloir se montrer sacrément désirable en tant que marque employeur pour attirer les meilleurs. Le groupe Renault que je connais bien et qui me bluffe tous les jours nous a récemment partagé son besoin urgent de compétences clés au-delà de son *core business* automobile pour réussir sa Renaultion : des gens très bons dans le digital, dans les domaines de l'énergie, de l'économie circulaire, de la cybersécurité, etc. Dès lors innover en matière de stratégie de recrutement signifie réussir à séduire des profils rares, très courtisés, à qui on n'a pas l'habitude de parler, et qui n'ont pas spécialement envie d'être sur la *payroll* – vous avez dit challenge ?

#### **2/ Bien accueillir et intégrer les indépendants qui interviennent au cœur de son organisation**

Le sujet *freelancing* est encore trop souvent à la main des directions des achats qui les voient comme des prestataires. Il y a encore peu d'entreprises aujourd'hui dont les équipes RH se sont emparées du sujet, qui connaissent le pourcentage de la *workforce* que les indépendants représentent, au global et par service, le type de compétences qu'ils apportent et devront apporter demain... Connaître ses *freelances*, les prendre en charge avec le même soin que les collaborateurs est une nécessité. « *Ils sont la pierre angulaire d'une nouvelle workforce flexible* » affirmait Charles Arkwright de L'Oréal, où depuis plus de quatre ans déjà le sujet est une priorité RH. Au sein du *Do Tank*, les expérimentations vont bon train : comment onboarder les *freelances*, comment développer leurs compétences et leur employabilité, comment les *offboarder* – certains adhérents comme Mazars animent par exemple avec succès une communauté d'*alumni*. L'innovation en matière de gestion des ressources *freelances* consiste ainsi à inventer des rituels qui constituent le socle d'une nouvelle confiance, à créer pour ces talents du « dehors » les conditions d'un engagement fort dans la durée.

#### **3/ Gérer la diversité entre talents internes et *freelances***

Comment faire coexister le corps social traditionnel et les indépendants ? Les *freelances* incarnent une nouvelle forme de diversité – un sujet qui me



passionné depuis longtemps. Quand j'habitais aux États-Unis, j'ai eu la chance de rencontrer Karim Lakhani, professeur d'innovation à Harvard, ainsi que feu le professeur Katherine Phillips de Columbia Business School. Tous les deux m'ont beaucoup appris. Ils m'ont notamment enseigné *How diversity makes us smarter*, combien la capacité d'un groupe à appréhender la complexité et trouver des solutions dépend de sa volonté de croiser autour de la table des profils divers, des talents, expériences, compétences, points de vue différents, parfois iconoclastes. On s'entoure trop de gens qui nous ressemblent. L'entre-soi est mortifère !

Les *freelances* dérangent parce qu'ils n'entrent pas dans les cases, ce ne sont pas des salariés comme les autres mais pas des prestataires non plus ; ils soulèvent aussi beaucoup d'interrogations, sur la culture d'entreprise, la confidentialité des données, etc. Il faut accepter d'être dérangé et d'expérimenter ! Ce n'est qu'à cette condition que l'alchimie de la diversité opère. C'est toujours dans les frottements et les divergences qui se produit l'innovation.

### Les ingrédients d'une reconversion réussie

Depuis un an, je fréquente au quotidien beaucoup d'indépendants et indépendantes, qui en grande majorité sont d'anciens salariés reconvertis en consultants dans tous les domaines, *freelances*, *coachs*, mais aussi des artisans, commerçants, etc. Beaucoup de « slasheurs » aussi, des salariés qui ont choisi la multi-activité. Nous en avons déjà formé cent-cinquante pour les aider à se lancer à leur compte et faire rimer liberté et rentabilité.

Quel que soit leur métier, ceux qui marchent le mieux, vendent bien, gagnent plus, ont invariablement les qualités suivantes :

#### Ils sont ultra motivés et très entourés

Se mettre à son compte c'est traverser des zones de turbulences. Quand rien ne se passe comme prévu (c'est-à-dire à peu près chaque jour !), il faut avoir une sacrée niaque et des ressources solides où puiser son énergie et sa confiance : la famille, les amis, le sport, sa foi, un réseau d'indépendants qui épaulent, challenge et fait grandir ... La détermination, la confiance et l'entourage font toute la différence, c'est là le socle d'une reconversion réussie et qui dure.

#### Une expertise très forte

C'est excitant de se rêver caviste ou décoratrice d'intérieur après un long passé corporate, mais si on veut tirer des revenus rapides et réguliers de sa nouvelle activité solo, mieux vaut quand même vendre quelque chose qu'on sait très bien faire ; un métier qu'on maîtrise, un marché qu'on connaît. Quand on est indépendant, c'est soi-même que l'on vend. La double reconversion (nouveau

statut, nouveau métier) est ambitieuse ! La reconversion qui rapporte : continuer à exercer son activité, mais de façon différente, pour soi, en tant qu'indépendant(e).

#### Aimer vendre et se vendre

On a vraiment deux métiers quand on est indépendant : son domaine d'expertise et commercial(e). On passe son temps à vendre pour faire rentrer le *cash*. Il faut pour cela savoir à quelles cibles on s'adresse, quel est leur besoin, leur problème, ce qui leur manque. Entreprendre c'est résoudre des problèmes mieux que ses concurrents ! Il faut aussi beaucoup parler de son offre avant de se lancer (personne ne vous piquera l'idée, si elle doit marcher c'est parce que c'est vous qui la portez), interroger un maximum de clients potentiels pour valider que ce qu'on compte vendre est bien dans le Top 3 de leurs dépenses prioritaires. Vendre c'est écouter et apporter en retour des bénéfices uniques qui vous ressemblent. Rares sont les personnes en reconversion solopreneur qui aiment vendre et savent se présenter de façon ultra simple, synthétique et vendeuse. Tout cela s'apprend.

Une nouvelle vague de talents indépendants arrive, soyez prêts ! Le travail indépendant est en train de devenir une option majeure pour rebondir professionnellement autant qu'un levier décisif de croissance pour les entreprises. Pour mettre le cap vers une nouvelle croissance rentable et durable, les dirigeants vont devoir embarquer tous leurs coéquipiers, salariés et *freelances*. Certaines entreprises ont déjà commencé à prendre ce virage : c'est le moment de rejoindre le mouvement, d'oser une stratégie RH innovante qui concerne autant le corps social traditionnel que les indépendants, et expérimenter avec d'autres des pratiques nouvelles. On apprend en faisant, et plus vite à plusieurs ! ■

#### Biographie de Catherine Barba

Pionnière du web, *serial* entrepreneure et investisseuse, Catherine Barba est aussi administratrice du groupe Renault. En 2022 elle a cofondé Envi avec Carine Malausséna et Charlotte de Charentenay, l'école et la communauté des indépendants, qui propose des parcours de formation à la carte et une communauté d'entraide pour se lancer et faire décoller son activité en indépendant(e). Entreprise à mission, Envi développe également des programmes dédiés aux entreprises pour faire éclore des innovateurs dans le cadre et apprendre à collaborer avec les *freelances*.



# 3

## Assurer aux travailleurs des droits effectifs et portables tout au long de leur parcours professionnel

<b>Le travail indépendant n'est pas suffisamment attractif</b> Patrick Artus	82
<b>Nous voulons revenir à l'esprit d'insertion du RMI</b> Thibaut Guilluy	86
<b>L'inclusion est un moteur d'innovation, de transformation positive et de créativité</b> Sophie Cluzel et Jean-Claude Le Grand	90
<b>Le portage salarial, une nouvelle forme d'emploi entre travail indépendant et salariat</b> Olivier Dutheillet de Lamothe	96
<b>L'évolution marquée du monde du travail oblige les acteurs de la sphère sociale à changer de « logiciel »</b> François-Xavier Selleret	100
<b>Tout travailleur est un centaure en puissance !</b> Gabrielle Halpern	104



INTERVIEW

## Le travail indépendant n'est pas suffisamment attractif

Patrick Artus  
Conseiller économique de Natixis  
Propos recueillis par Philippe Plassart

*Pour cet économiste, la crise du travail relève d'un management trop directif et ne met pas en cause le statut de salarié en tant que tel. Le travail indépendant plus autonome peut être tentant mais il est pénalisé par une fiscalité excessive.*



### La crise du travail et de sa productivité que nous connaissons n'est-elle pas avant tout une crise du salariat ?

La productivité du travail en France a en effet baissé de 6 % depuis le milieu de 2018. Cette diminution est totalement inédite. Elle singularise notre pays car nulle part ailleurs on constate un tel phénomène, le pire observé dans les autres pays de l'OCDE étant une productivité du travail stagnante. Ce recul de la productivité est dû, pour un quart, à une cause favorable, le développement de l'apprentissage et, pour une moitié à une hausse de l'absentéisme. Le taux d'absentéisme chez les salariés du secteur privé est monté à 6,5 %, ce qui est un niveau considérable. Cette envolée de l'absentéisme reflète, si l'on en croit diverses enquêtes, le fait que beaucoup de salariés ne trouvent plus de sens à leur travail dans lequel ils n'arrivent plus à s'accomplir sur un plan personnel. Ce problème est-il lié au salariat ? Il me semble traduire avant tout un problème de management. Celui-ci reste dans beaucoup d'entreprises extrêmement vertical et directif et il n'arrive pas à décrire le projet de l'entreprise aux salariés. D'où ce manque de sens. Toutefois, on peut être salarié et avoir une grande autonomie. C'est le cas des travailleurs de la *Silicon Valley* qui sont très autonomes tout en étant salariés. Remarquons au passage que le pourcentage de travailleurs salariés est beaucoup plus élevé aux États-Unis qu'en France et que contrairement à une idée reçue le temps moyen de présence d'un salarié dans l'entreprise est plus long aux États-Unis que chez nous. La source du malaise des salariés français s'explique plus par un management ne prenant pas assez en compte leurs aspirations plutôt que par un problème de statut. Ce que recherchent les jeunes au travail, c'est l'autonomie et la quête de sens.



**La source du malaise des salariés français s'explique plus par un management ne prenant pas assez en compte leurs aspirations plutôt que par un problème de statut.**

Les entreprises françaises conservent sans aucun doute une culture excessive du contrôle. Le fait que le télétravail s'y développe moins que dans leurs homologues étrangères est à cet égard très révélateur. D'autres indicateurs attestent du malaise des travailleurs français : une fréquence plus élevée du stress que dans les autres pays européens, des maladies professionnelles plus nombreuses, etc.

### **Est-il envisageable qu'à plus ou moins long terme la parenthèse du salariat se referme dans l'histoire du capitalisme ?**

Le salariat est né non pas avec le capitalisme mais avec la révolution industrielle. Il existait auparavant un capitalisme d'artisans travaillant en réseaux notamment dans le secteur du textile ; des paysans disposaient de métiers à tisser et travaillaient à temps partiel pour le compte de donneurs d'ordres. Avec l'arrivée des machines à vapeur, les travailleurs ont été concentrés dans un même lieu, ce qui a conduit concomitamment à la naissance du salariat. Selon la théorie économique, puisque les salariés ont une aversion pour le risque plus élevée que les employeurs, il est normal que se développe le contrat de travail, celui-ci étant plus protecteur face aux risques économiques. Cela explique le succès historique du salariat. Le poids de l'emploi non salarié dans l'emploi n'est substantiel, parmi les pays de l'OCDE, qu'au Royaume-Uni et en France. Dans ces deux pays, les employeurs ont exigé de leurs salariés qu'ils se mettent à leur compte. Les travailleurs des plateformes internet ou ceux de la finance sont souvent devenus des indépendants à la demande de leurs employeurs en vue d'accroître la flexibilité et de rejeter les risques sur eux. L'extension de ces formes d'emplois devrait rester néanmoins limitée. Il est en effet assez difficile d'imaginer le développement d'une économie « de dockers » fonctionnant avec des contrats de travail très courts, rémunérant à la tâche des activités parcellaires. Dans très peu de secteurs en réalité, le temps de travail peut être ainsi découpé en unités indépendantes et ne nécessitant pas d'apprentissage dans le temps.

### **Peut-on affirmer que la condition salariale s'est globalement dégradée ces deux dernières décennies ?**

Il y a une grande différence entre l'Europe et les États-Unis. Outre-Atlantique, les salariés ne reçoivent qu'à peu près un tiers des gains de productivité, ce qui a pour conséquence une déformation constante depuis les années 80 du partage des revenus en faveur du profit et au détriment des salariés. D'où un appauvrissement du monde salarial aux États-Unis qui se manifeste par un taux

de pauvreté élevé, des travailleurs qui doivent avoir plusieurs emplois pour survivre, des prolongations tardives d'activités. Rien de tel en Europe où la productivité du travail et le salaire réel évoluent à la même vitesse sans déformation du partage du revenu. Il n'y a pas d'augmentation des inégalités de revenus en Europe mais une augmentation des inégalités de patrimoine, cette dernière étant totalement liée aux politiques monétaires expansionnistes poursuivies depuis le milieu des années 80 et qui ont fait monter les prix des actifs plus vite que les salaires. Une période aujourd'hui révolue puisque le retour de taux d'intérêt élevés a pour effet de calmer le prix des actifs. La condition des salariés s'est-elle pour autant dégradée ? Selon les enquêtes d'opinion, les ménages français affirment en majorité que leur situation est moins favorable que celle de leurs parents alors qu'il y a trente ans, ils déclaraient une situation meilleure que celle de leurs parents. La raison ne tient pas à l'évolution des revenus, particulièrement pas en France où le SMIC est indexé sur les prix ce qui garantit le pouvoir d'achat. La cause renvoie à la faiblesse de la mobilité sociale dans notre pays, un phénomène qui a tendance à se renforcer. Les enquêtes PISA sur le niveau des élèves montrent qu'il y a chez nous un vrai déterminisme social dans l'acquisition des compétences.

### **Comment les effets de la mondialisation pèsent-ils dans ces évolutions ?**

L'ouverture du commerce aux pays émergents a créé une désertification de certaines régions. L'industrie française ne représente plus que 9 % du produit intérieur brut et n'a pas cessé ces dernières décennies de décliner. Ce déclin touche tout particulièrement les bassins fortement industrialisés du Nord et de l'Est. Il apparaît ainsi une géographie de la perception de ce déclasserment qui est nettement plus forte dans ces endroits qui ont perdu une bonne partie de leurs emplois à cause de la concurrence des pays émergents.

### **La bipolarisation du marché du travail joue-t-elle sur les parcours d'emploi ?**

En même temps que l'industrie maigrit fortement et avec elle les services à l'industrie, l'emploi se concentre à la fois dans des emplois haut de gamme bien payés et valorisés par les entreprises et dans des emplois bas de gamme qui sont eux mal valorisés ; si bien que le cœur de l'emploi traditionnel constitué des emplois intermédiaires continue à maigrir. Dans ce contexte, il devient plus difficile pour un enfant d'ouvrier ou d'employé de sauter de la situation de ses

parents à une situation de cadre ou de profession libérale que de transiter par l'étape emploi intermédiaire permettant de faire son ascension en deux générations ; c'est comme si on avait enlevé un barreau de l'échelle pour passer d'une condition ouvrière à une condition de cadre supérieur. Dans le même temps, les Français perdent confiance dans leur système éducatif d'où ce fort sentiment de déclassement qui se diffuse dans la population et qui n'est pas directement lié à l'évolution des revenus.

### **La tentation de sortir de cette nasse par le travail indépendant ne va-t-elle pas prévaloir de plus en plus dans ce contexte ?**

Un nombre non négligeable de jeunes créent leur micro-entreprise, voire, pour les plus diplômés, des start-up, ou se mettent à leur compte en devenant auto-entrepreneurs. Force est néanmoins de constater que ces tentatives ne sont pas toujours, loin s'en faut, couronnées de succès. Ces jeunes reviennent d'ailleurs souvent au salariat classique. Si devenir indépendant et son propre patron est une aspiration croissante, sa traduction dans les chiffres globaux n'est guère visible. Ce que l'on voit progresser, c'est surtout l'emploi indépendant précaire, les travailleurs des plateformes, des transports et la distribution et non pas le travail indépendant à succès. Il ne faut pas confondre les vrais indépendants et les indépendants nés par détournement du code du travail. Il y a toutes sortes d'indépendants qui ne sont en fait que des salariés cachés. C'est si vrai qu'on assiste à un mouvement mondial de requalification des contrats du fait de la dépendance des travailleurs vis-à-vis de leurs employeurs ou de leurs techniques qui caractérise le statut de salarié.

### **Dans quelle mesure le niveau de qualification joue-t-il ?**

Les salariés français sont les moins qualifiés, avec les Italiens, des travailleurs dans les pays de l'OCDE. Ce n'est pas une question d'éducation, puisque leur niveau d'éducation est assez élevé, mais une question de qualification. En même temps, les emplois qui vont être créés dans les dix prochaines années seront majoritairement des emplois non qualifiés ou considérés socialement comme peu qualifiés mais parfois avec une grande utilité sociale (aides-soignantes, aides à domicile, routiers, livreurs etc.). Pour ces emplois, les ressources en main d'œuvre risquent de manquer, si bien que des jeunes diplômés seront amenés à y pourvoir ce qui génèrera inévitablement des frustrations du fait de ces déclassements. Face à cette situation, la solution est double. Il faut essayer d'introduire de la technologie dans ces emplois de service en robotisant à l'instar de ce que font les Japonais. Les personnes

âgées restent chez elles en restant connectées à des centres d'appel et en disposant de dispositifs permettant de détecter les chutes. Et deuxième solution, il faut mieux rémunérer ces emplois.

### **Ces nouvelles technologies ne donnent-elles une nouvelle chance à des personnes peu qualifiées de s'insérer ?**

Peut-être, mais encore faut-il revaloriser le statut de ces emplois faute de quoi il y aura un rejet complet de ces emplois, ce qui n'est dans l'intérêt de personne. Il n'y a pas de fatalité en la matière. Prenons par exemple le métier d'éboueur. Après avoir été fortement revalorisé, celui-ci n'est plus rejeté même par les Français.

### **Comment favoriser chez les individus l'aspiration à créer son propre emploi plutôt qu'encourager la tentation de se retirer du marché du travail en recourant aux revenus d'assistance ?**

L'essentiel du retrait s'opère plus actuellement via l'absentéisme que par l'assistanat. Le fait le plus marquant de la période est que face au malaise ressenti dans l'emploi, certains individus recourent à tous les moyens possibles pour ne pas aller travailler. Un comportement observé surtout chez les jeunes. Pour répondre à ce malaise, il faut redonner du sens au travail et le rendre attractif. En France, les indépendants sont écrasés par les charges et les impôts ; les prélèvements absorbent plus de 70 % de leurs revenus. Pour autant, le niveau de leurs pensions de retraite est extrêmement faible. Le modèle indépendant n'est pas suffisamment attractif. Pour avoir plus d'indépendants innovants, il faudrait alléger ces prélèvements et rendre cette fiscalité moins décourageante. Le statut d'indépendant n'a rien à voir avec celui du salariat et des avantages qui vont avec surtout dans les grandes entreprises. Il faut avoir un vrai désir d'indépendance pour créer son entreprise. Un état d'esprit qui n'est pas donné à tout le monde. Aujourd'hui, le pourcentage d'indépendants est de 13 %. Cette proportion plafonne et cela n'a rien d'étonnant. La demande de protection reste forte et les salariés savent qu'ils sont mieux protégés que les indépendants.

### **Le salut ne passe-t-il pas malgré tout par l'expérience du travail hors de l'entreprise et du salariat classique ?**

Sans doute mais un projet de création d'entreprise ne s'improvise pas. Il y a autant de nouveaux auto-entrepreneurs que d'anciens ! Beaucoup d'individus se lancent sans avoir préparé suffisamment leur affaire. Il faudrait mobiliser plus les chambres d'industrie et de commerce, les chambres artisanales pour les aider à concevoir un projet solide

au-delà de la quête d'autonomie qui est, c'est vrai, forte. Cela étant dit, on peut s'interroger sur ce goût pour les micro-entreprises. Les systèmes économiques qui vont bien sont ceux qui ont beaucoup d'entreprises de taille intermédiaire (ETI). En France, on recense à peu près 5 400 ETI mais seulement 1500 ne sont pas des filiales de grands groupes, contre 15 000 en Allemagne. Il y a plein d'avantages à avoir des ETI. Ancrées dans leur territoire, elles délocalisent moins ; leurs actionnaires ont une vision plus de long terme. Le sujet des petites entreprises est leur capacité ou non à grandir et à devenir des ETI. C'est ce que l'on voit en Allemagne, mais ce mouvement n'est pas trop dans la culture française. Chez nous, les créateurs d'entreprise vendent très vite leur société à des grands groupes. Il n'y a pas assez d'esprit entrepreneurial de long terme en France. Il faut aider à la création d'entreprise mais aussi aider à la pérennité de ces entreprises sous une forme indépendante.

### **Le développement du travail indépendant pose aussi la question du devenir de l'entreprise en tant que collectif...**

En arrière-fond, il y a la question de l'impact du développement d'internet et de l'intelligence artificielle sur l'emploi et l'entreprise. Aux États-Unis, qui sont un bon indicateur avancé des évolutions qui nous attendent en Europe, les nouvelles technologies sont plutôt associées à une concentration des entreprises du fait des rendements d'échelle croissants dans l'usage d'internet et de l'IA. La réalité est que ces technologies ont créé des mastodontes comme Google ou Tesla, etc. Ce qui est vrai est que ces grandes entreprises ont besoin des petites entreprises dont elles rachètent les brevets. À cet égard, le système américain fonctionne dans sa logique schumpetérienne mieux que le nôtre. ■

### **Biographie de Patrick Artus**

Officier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur, diplômé de l'École polytechnique, de l'École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique et de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Patrick Artus a été pendant 20 ans directeur de la Recherche et des Études de NATIXIS, puis chef économiste et membre du comité exécutif.

Il débute sa carrière en 1975 à l'INSEE où il participe entre autres aux travaux de prévision et de modélisation. Il travaille ensuite au Département d'Économie de l'OCDE (1980) puis devient directeur des Études à l'ENSAE et responsable de Séminaire de Recherche à l'Université Paris Dauphine (1982).

Il a été professeur d'économie dans diverses écoles et universités (École d'Économie de Paris - *Paris School of Economics*, École polytechnique, Paris Dauphine, ENSAE, Centre des Hautes Études de l'Armement, École Nationale des Ponts et Chaussées, HEC Lausanne, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne).

Il a été pendant des années membre du Conseil d'Analyse Économique auprès des Premiers ministres français, et administrateur de TotalEnergies pendant 12 ans.

Il est aujourd'hui administrateur et membre du Comité d'Audit d'IPSOS, membre du Cercle des économistes et conseiller économique de Natixis.

### **Dernières publications (Livres)**

- *De l'économie d'abondance à l'économie de rareté*, Patrick Artus, Oliver Pastré (Éditions Odile Jacob, mars 2023)
- *Pour en finir avec le déclin* (Éditions Odile Jacob, février 2022)
- *Les nouvelles politiques monétaires* (Éditions Ellipses, janvier 2022)
- *Regards sur la zone euro* (Éditions Bréal by Studyrama, octobre 2021)
- *La dernière chance du capitalisme*, Patrick Artus, Marie-Paule Virard (Éditions Odile Jacob, mai 2021)
- *Comprendre le désordre monétaire*, (Éditions Odile Jacob, décembre 2020), disponible gratuitement en ligne <https://www.odilejacob.fr/blog/?article=54>
- *L'économie post-Covid*, Patrick Artus, Oliver Pastré (Éditions Fayard, septembre 2020)
- *40 ans d'austérité salariale* (Éditions Odile Jacob, juin 2020)
- *Discipliner la finance* (Éditions Odile Jacob, mai 2019)
- *Et si les salariés se révoltaient ?* Patrick Artus, Marie-Paule Virard (Éditions Fayard, avril 2018)
- *Euro. Par ici la sortie ?* Patrick Artus, Marie-Paule Virard (Éditions Fayard, Janvier 2017)
- *La folie des banques centrales, pourquoi la prochaine crise sera pire*, Patrick Artus, Marie-Paule Virard (Éditions Fayard, Janvier 2016)



INTERVIEW

## Nous voulons revenir à l'esprit d'insertion du RMI

Thibaut Guilluy

Haut-commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises  
Propos recueillis par Hélène Lemoyne

*« Si le travail ne résout pas tout, en tout cas le chômage détruit tout. » disait l'ancien commissaire au plan Jean-Baptiste de Foucauld. Une formule qui a inspiré le parcours de Thibaut Guilluy, aujourd'hui Haut commissaire à l'emploi et à l'engagement des entreprises après une vingtaine d'années comme dirigeant dans l'économie sociale et solidaire, ce qui l'a conforté dans sa conviction que le travail est un moyen de faire sa vie et d'accéder à la dignité. L'un de ses chantiers: transformer Pôle Emploi en France Travail avec l'ambition que cette nouvelle entité devienne un « grand service RH de la nation ».*



**Vous êtes depuis 2020 haut-commissaire à l'Emploi et à l'Engagement des entreprises après un parcours de vingt ans dans le monde de l'économie sociale et solidaire. Quel regard portez-vous aujourd'hui sur le monde du travail ?**

Quoi qu'on dise sur la crise du travail, le travail reste profondément ancré comme le moyen de faire sa vie, d'exprimer ses talents, de trouver une place dans la société, d'accéder à l'autonomie et à la dignité. Comme le dit si bien Jean-Baptiste de Foucauld, ancien Haut-commissaire au plan : « *Si le travail ne résout pas tout, le chômage détruit tout.* » C'est pour cela que le Gouvernement agit en faveur de l'autonomie et la dignité par le travail de tous.

Dans le même temps, le sens du travail est questionné. Je rencontre régulièrement des personnes qui se demandent si elles sont à la bonne place en travaillant dans une entreprise qui n'est pas en résonance avec leurs convictions personnelles. Le travail, qui est un moyen de se réaliser, de s'émanciper, vient forcément à la croisée de questions sociales plus profondes.

**Quelles mutations vous paraissent les plus essentielles ?**

D'abord celle qui traverse un certain nombre de personnes, c'est la question de l'effondrement écologique. Une autre question essentielle est : quel est le contrat social derrière le travail ? Si nous parlons beaucoup du rapport des personnes au travail, nous devons aussi évoquer la responsabilité des employeurs.



**Beaucoup de gens pensent que le marché du travail est « adéquationniste » : il y a des offres d'emploi d'un côté et des demandeurs d'emploi de l'autre, et il suffit de tirer des traits entre les uns et les autres. Mais cela ne marche pas comme cela. On choisit son emploi en fonction de beaucoup d'autres facteurs : « avec qui suis-je prêt à travailler ? Ai-je les moyens de m'y rendre ? »**



Autrefois, avec le CDI, l'entreprise accompagnait le salarié et le sentiment de collectif était assez fort. Aujourd'hui les schémas de carrières ont muté, les attentes des salariés vis-à-vis de leurs employeurs ont aussi évoluées. C'est tout cela qu'un employeur doit prendre en compte lorsqu'il recrute.

**Votre mission, c'est de passer de Pôle Emploi à France Travail et d'aller vers le plein emploi, donc un taux de chômage autour de 5%. Quels sont les leviers pour atteindre cet objectif ambitieux ?**

Le plein emploi, est un objectif qui ne se réduit pas qu'au taux de chômage. Nous avons la conviction que nous pouvons l'atteindre, certains territoires français connaissent en effet déjà le plein emploi, avec 3,5 ou 4% de chômage. Mais ce chiffre ne suffit pas à remplir notre ambition de ne laisser personne sur le bord de la route. De nombreuses personnes découragées ne sont plus considérées comme des demandeurs d'emploi. C'est ce qu'on appelle le halo autour du chômage. C'est pour cela que le taux d'emploi est un indicateur tout aussi important : comment faire en sorte que toutes les personnes qui aspirent à travailler puissent le faire. C'est tout le sens de la création de France Travail.

**Pourquoi remplacer justement le nom de Pôle Emploi par France Travail ?**

C'est le président qui a proposé ce nom auquel j'adhère complètement, car la notion de travail évoque autre chose que seulement un emploi. On s'en rend d'autant plus compte que la France se rapproche du plein emploi. Beaucoup de gens pensent que le marché du travail est « adéquationniste » : il y a des offres d'emploi d'un côté et des demandeurs d'emploi de l'autre, et il suffit de tirer des traits entre les uns et les autres. Mais cela ne marche pas comme cela. On choisit son emploi en fonction de beaucoup d'autres facteurs : « avec qui suis-je prêt à travailler ? Ai-je les moyens de m'y rendre ? »

Avec France Travail, nous allons repositionner l'emploi dans la vie, dans la trajectoire, le projet d'avenir de chaque personne. Notre ambition est de mieux articuler les différents ingrédients qui sont nécessaires pour construire ces parcours professionnels : mobilité, garde d'enfants, formation, possibilité de pivoter ou évoluer... un demandeur d'emploi en insertion sur deux n'a pas pu se saisir d'une opportunité d'emploi à cause de la distance !

**L'un de vos grands chantiers a été de repenser le revenu de solidarité active (RSA), principal outil de la lutte contre la pauvreté avec 1,9 million de foyers bénéficiaires pour un budget de 12 à 15 milliards d'euros. L'une des mesures phares du projet plein emploi, c'est que désormais les allocataires du RSA seront tous inscrits à France Travail, et devront faire au moins 15 heures d'activités pour continuer à bénéficier du RSA. Pourquoi ce choix, critiqué par certains, qui disent que "tout travail mérite salaire" ?**

Tout travail mérite salaire et tout travail est encadré par un contrat, conformément au code du travail. Cette loi ne remet pas du tout cela en cause. Nous souhaitons avant tout revenir à l'esprit du I de RMI, cette notion d'insertion qui était chère à Michel Rocard en 1988 et qui s'est trop souvent perdue en route. Michel Rocard, dans ses évaluations les plus pessimistes, parlait de 300 000 allocataires du RSA. Aujourd'hui, il y en a près de 2 millions ! Et quand le chômage baisse, le nombre d'allocataires ne bouge pas. En revanche, quand le chômage augmente, le nombre de bénéficiaires explose.

Résultat, sur un budget de 12 milliards environ, seuls 10 % sont alloués à l'effort d'insertion. La réalité aujourd'hui est donc qu'après son inscription au RSA, un bénéficiaire doit attendre environ 150 jours avant d'avoir son premier entretien avec un conseiller. D'après la Cour des Comptes, un allocataire a en moyenne trois contacts par an, mail compris, avec son accompagnant. Comment voulez-vous qu'une personne au RSA puisse s'en sortir ? Résultat : au bout de sept ans, seuls 11 % des bénéficiaires du RSA retrouvent un emploi durable.

Le droit à l'accompagnement, déjà inscrit dans la loi de 1988, doit être appliqué. L'accompagnement de la Nation doit être une réalité concrète, c'est pourquoi nous agissons. Avec notre réforme, nous renforçons et personnalisons l'accompagnement des allocataires, avec un conseiller qui suivra une cinquantaine de personnes – contre une centaine aujourd'hui. Nous investissons également dans la levée des freins qui empêchent le retour à l'emploi.

**Et cet accompagnement inclut les 15 heures d'activités, sachant qu'il y a eu débat pour savoir si on parlait d'activité ou de travail ?**

Certains, avec l'esprit de nuance qu'on leur connaît, parlent de travail gratuit. Au-delà de l'outrance, car il n'a jamais été question de

travail gratuit, c'est considérer qu'une activité de formation, d'insertion, de sortie de l'exclusion est punitive pour les plus éloignés de l'emploi. Sauf à assumer un misérabilisme certain, c'est à n'y rien comprendre. Le RSA n'est pas une fin en soi.

J'ai été entrepreneur social pendant plus de 20 ans et j'ai recruté des milliers d'allocataires du RSA, de personnes qui sortaient de prison, de personnes qui étaient à la rue... Je ne connais pas de remède plus efficace à la pauvreté, et plus encore à l'isolement que le travail.

Je n'ai jamais vu quelqu'un faire sa vie à travers les autres. C'est d'abord la personne qui fait sa vie, nous ne pouvons insérer personne contre son gré... Et donc par définition, il y a toujours un contrat d'engagement réciproque. Dans le cadre de nos expérimentations, le conseiller s'engage à accompagner la personne, en retour la personne doit répondre présente aux rendez-vous, à sa formation, etc.

### **Donc les 15 heures d'activités ne sont pas juste 15 heures de travail ?**

Non. Il faut rappeler d'abord que ces heures d'activités doivent servir à rapprocher chaque jour les personnes un peu plus de l'emploi. Je fais la liste des activités possibles dans mon rapport : construction du projet professionnel, immersion en entreprise, formation, démarches d'accès aux droits...

Bien sûr, quelqu'un qui crée son entreprise ne va pas se voir proposer des activités sans lien avec son projet.

### **J'entends votre conviction. Mais est ce que les entreprises vont jouer le jeu ? Vous êtes haut-commissaire à l'emploi, mais aussi à l'engagement des entreprises...**

L'entreprise de demain sera engagée ou ne sera pas. Toutes les entreprises de tous les secteurs rencontrent des difficultés de recrutement. L'inclusion et l'ouverture au plus grand nombre de talents est une chance pour elles. Aujourd'hui, l'immense majorité des entreprises ont conscience qu'elles doivent s'ouvrir plus largement. Mais il faut passer du constat à l'action.

En face, France Travail organisé en réseau doit devenir un grand service RH de la nation, pour apporter la réponse la plus efficace aux besoins de recrutement de toutes les entreprises. Près de 7 recrutements sur 10 se font dans des entreprises de moins de 50 salariés qui n'ont pas de DRH.

Ce que je déplore, c'est que seulement 26% des entreprises utilisent Pôle emploi. Or il y a 5 800

conseillers entreprises Pôle emploi, avec un taux de satisfaction de 83 %.

### **Mais un trou de huit ans dans un CV, ça peut faire peur à une entreprise...**

Elle peut avoir peur si elle fait face à une personne sans emploi depuis huit ans, mais aussi face à une personne trop jeune, trop vieille, handicapée, qui n'a pas le bon nom, pas la bonne adresse, qui vient d'un grand groupe alors que cette entreprise est une PME... Nous avons tous des biais inconscients.

C'est un énorme chantier avec un engagement de l'entreprise, un accompagnement des services publics de l'emploi, de l'incitation, des aides pour faire cette transformation car si on veut aller vers le plein emploi il faudra qu'on réussisse les deux : accompagner chacun vers l'emploi et faire en sorte que les entreprises s'ouvrent à toutes ces spécificités.

Et puis il y a toutes les formes de recrutements sur lesquelles on investit : on ne croit pas au recrutement par CV. Les stéréotypes, ça ne se travaille pas uniquement dans les cerveaux, ça se travaille dans les tripes et dans le cœur. Donc il faut organiser les conditions de la rencontre entre les talents en qui on croit et les entreprises qui recherchent, en développant le recrutement par la méthode de simulation ou les immersions en entreprise : ce que l'on regarde, c'est ce que le candidat est capable de démontrer et ses habiletés pour un poste.

### **Dans leur rapport « Reconsidérer le travail », Jean Dominique Senard et Sophie Thiéry parlent d'archipélisation du monde du travail, avec la multiplication des statuts des travailleurs : salariés, employés, travailleurs de plateforme, indépendants ou auto-entrepreneurs... Vous partagez ce constat ?**

Oui, et la difficulté est d'organiser ce système pour qu'on ne fasse pas subir ces solutions, et qu'elles procèdent plutôt de choix. Donc il y a deux choses. Avec ces nouveaux statuts, comment va-t-on construire des protections ? Avant, dans le secteur de l'intérim, les protections étaient extrêmement faibles. Puis il y a eu de la régulation avec des normes et des progrès sociaux. Aujourd'hui le statut d'intérimaire n'a plus rien à voir avec ce qu'il était avant - à tel point qu'à certains moments de la vie, on peut choisir l'intérim. En revanche, les plateformes sont un phénomène récent, pas assez protecteur notamment pour la représentation collective. Dans ces formes d'emploi, le dialogue social doit se muscler et permettre de construire des protections collectives et des adaptations. C'est dans cette perspective qu'agit le Gouvernement. Ensuite, et ce n'est pas la même chose, il y a les

personnes désireuses de se mettre à leur compte, parce que cela correspond à leur organisation de vie ou à leur personnalité. Même chose avec le temps partiel, qui n'est pas mauvais en soi, et peut très bien convenir à des jeunes étudiants par exemple. J'ai rencontré dans une agence Pôle emploi de la Vienne une jeune femme qui venait chercher un temps partiel pour créer sa propre entreprise en parallèle. C'est une de nos réflexions dans le cadre de France Travail : avoir la capacité d'accompagner les gens dans leurs aspirations, selon la nature de contrat. Face à de nouvelles formes d'emploi, il faut s'assurer que le niveau de protection sociale, pour la formation ou la retraite, soit équitable.

**Si on passe son temps à changer de statut, comment générer de nouveaux droits ? Pourquoi pas une portabilité universelle des droits attachés au travailleur, qui le suive quand il change d'emploi ou de statut ?**

Il y a trop d'iniquités entre les statuts. Entre le travailleur indépendant et les autres profils, il y a encore des trous dans la raquette.

Sur la formation, on a progressé avec la mise en place du CPF (compte personnel de formation) accessible à tous, qui rattache les droits à la formation à la personne. C'est bien qu'individuellement on exerce son droit à la formation, mais il faut aussi que la formation corresponde aux enjeux collectifs. Si on se forme à quelque chose qui n'ouvre pas à un emploi futur, ça n'a pas la même valeur que de se former dans un domaine où il y a des besoins. Ce qu'on encourage à France Travail, c'est que les investissements en formation collective et individuelle se combinent mieux. Par exemple, dans les Hauts de France où il y a un gros enjeu sur la filière des batteries électriques, l'idée est de dire : « vous avez votre CPF, et bien moi entreprise automobile je vais multiplier par deux le budget de tous ceux qui vont se former dans ce domaine, et ainsi on va aligner l'intérêt individuel et l'intérêt collectif ».

**Vous allez donc former tout le monde sur les métiers en tension ?**

Aujourd'hui quasiment tous les métiers sont en tension. Pourtant je connais des hôteliers et des restaurateurs qui n'ont aucun problème de recrutement. Depuis des années, ils ont compris que leur personnel était leur premier actif, qu'il fallait investir dans les écoles, dans l'insertion, dans l'inclusion. Ils ont une culture RH qui fait qu'ils attirent et fidélisent, car ils sont capables de s'adapter à la singularité de chacun.

Il y a 11 millions d'aidants en France. Certains employeurs sont capables d'identifier quand

une personne se retrouve en situation d'aidant, quand elle doit s'occuper de sa maman, d'un enfant handicapé, ce qui change le cours de la vie. Eh bien ces employeurs vont avoir beaucoup plus de faculté à attirer, maintenir et développer une fidélité et un engagement extrêmement fort dans leur entreprise. Cela rejoint France Travail, qui ne doit pas seulement être le chemin des personnes vers l'emploi, mais aussi le chemin des entreprises vers les personnes et leur parcours singulier. ■

**Biographie de Thibaut Guilluy**

Thibaut Guilluy, entrepreneur social depuis plus de 20 ans, a œuvré pour l'insertion des jeunes et des publics marginalisés. Son engagement a débuté à l'ESCP en tant que bénévole pour l'association Ashalayam, une ONG indienne. Il a ensuite cofondé Sport Sans Frontière (devenu Play International) pour promouvoir le sport comme outil d'éducation.

En 2003, il a créé Atelier Sans Frontière, un chantier d'insertion pour les jeunes et les adultes en difficulté. En 2006, devenu directeur général du Groupe Ares, il a développé de nombreuses entreprises inclusives, aidant les personnes exclues, notamment Arescoop, Après, Logins, Accès Inclusive Tech, Liva, et Socialcobizz. Le groupe est passé de 100 à plus de 1 000 employés sous sa direction.

En 2018, il a présidé le Conseil de l'Inclusion dans l'emploi et a contribué à l'engagement national « Cap vers l'entreprise inclusive 2018-2022 ». En 2020, il est devenu Haut-commissaire à l'inclusion dans l'emploi, mettant en œuvre le plan « 1 jeune, 1 solution », qui a aidé plus de 300 000 jeunes à trouver un emploi.

Il a également soutenu le mentorat des jeunes, lancé « Capital jeunes créateurs » pour encourager les jeunes entrepreneurs, et co-présidé la communauté « Les entreprises s'engagent » pour renforcer l'inclusion sociale.

Depuis septembre 2022, il préfigure France Travail, contribuant à l'objectif du Gouvernement d'atteindre le plein emploi inclusif. Thibaut Guilluy travaille pour l'insertion des jeunes, l'engagement des entreprises, et l'inclusion sociale.



INTERVIEW

## « L'inclusion est un moteur d'innovation, de transformation positive et de créativité »

Entretien entre Sophie Cluzel et Jean-Claude Le Grand

Propos recueillis par Benoît Georges

*Rendre les entreprises plus inclusives en les faisant passer « de l'obligation à l'envie » : telle a été la stratégie de Sophie Cluzel, secrétaire d'État chargée des personnes handicapées de 2017 à 2022. « Ma politique a été de réunir les chefs d'entreprise pour voir comment aller plus vite et plus fort », explique la présidente du fonds SC Conseil dans un entretien croisé avec le directeur général des ressources humaines de L'Oréal. Le numéro un mondial de la beauté connaît bien le sujet, pour avoir été un des pionniers pour la mise en avant de la diversité. Même si beaucoup reste à faire, Jean-Claude Le Grand est convaincu que le regard des chefs d'entreprise est en train de changer, et il y voit « une nécessité morale. »*



**D'un côté la France manque d'employés dans un certain nombre de métiers ou de secteurs, de l'autre une partie de la population (personnes handicapées, jeunes, seniors, femmes, etc.) doit affronter des obstacles pour accéder au monde du travail. Comment remédier à ce paradoxe ?**

**Sophie Cluzel :** Il est important de rappeler le contexte : la France connaît une baisse du chômage importante pour l'ensemble de la population. Elle est beaucoup plus importante pour les personnes handicapées, avec une baisse de 36 % en quatre ans grâce à la mobilisation des entreprises, des services de l'État, et à l'ensemble des dispositifs qui ont été mis en place.



On a une population qui est peut-être éloignée de l'emploi aujourd'hui, mais qui ne demande qu'à frapper à la porte des entreprises. Comment y parvenir ? D'abord, et les entreprises le font déjà, il faut se mettre en position de recherche maximale des compétences, où qu'elles soient. Il faut faire feu de tout bois sur tous les canaux, challenger les chasseurs de têtes pour qu'ils proposent des profils plus divers, travailler avec tous les réseaux intermédiaires, etc.

Je dis souvent qu'il n'y a jamais d'employeurs qui soient malveillants, mais qu'ils sont démunis face à des profils atypiques. Comment faire se rencontrer les entreprises et les personnes, dans des viviers où les entreprises n'ont pas l'habitude d'aller les chercher ? Une des solutions est de repenser le *sourcing*, et de faire tomber les préjugés dans le processus de recrutement.

**Jean-Claude Le Grand** : Je partage cet avis. Je pense que les Français ne voient pas assez qu'il y a eu des efforts incroyables qui ont été faits, notamment sur le handicap. Ces efforts ont eu l'avantage de stimuler les entreprises, de leur faire prendre conscience du sujet - pas seulement parce qu'elles manquent de bras, mais parce que la situation n'avait pas de sens. Il n'y a pas de fatalité : ce n'est pas un sujet nouveau, mais il me semble que les choses ont commencé à bouger et à s'accélérer. Les entreprises comme la nôtre, qui étaient déjà engagées, ont aussi accéléré. Nous, L'Oréal, sommes en route pour avoir 2 000 personnes en situation de handicap qui travaillent dans l'entreprise. C'est un objectif qui aurait paru inatteignable il y a quelques années. Et, sur ce sujet, les entreprises n'ont pas à être en compétition. C'est de la « coopétition » : on doit coopérer même si on est concurrents. Par exemple nous avons créé avec LVMH, il y a une quinzaine d'années, le dispositif Arpejeh, qui vise à aider des jeunes en situation de handicap à faire des études supérieures.

**Le taux de chômage des personnes handicapées en France est passé de 19 % en 2017 à 12 % environ l'an dernier. Qu'est-ce qui a changé sur cette période ?**

**Sophie Cluzel** : Je dirais que l'on est passé de l'obligation à l'envie. Cela a été mon moteur, et le moteur de l'engagement des employeurs à aller de l'avant. L'obligation d'un taux d'emploi de personnes handicapées, fixé à 6 %, existe depuis 1987 ! En 2017, on était seulement à 3,6 %.

Ma politique a été de réunir les chefs d'entreprise pour voir comment aller plus vite et plus fort. C'était tout l'objet du Manifeste Inclusion de 2019, dont L'Oréal a été un des premiers signataires, avec dix engagements très simples – sur les achats inclusifs, sur l'accès aux outils numériques, sur l'accueil des stagiaires... Bien sûr, les grands groupes ont la capacité de se structurer pour cela, mais ils peuvent aussi tendre la main aux PME et TPE. Nous avons aujourd'hui des entreprises de toutes tailles qui signent ce manifeste.

Un deuxième dispositif très important a été l'accompagnement sur l'apprentissage. La France frôle le million de jeunes apprentis, et près de 10 % d'entre eux sont en situation de handicap. L'apprentissage permet de déverrouiller cette rencontre, et de s'acculturer aux savoir-faire et aux savoir-être de l'entreprise.

Il y a eu d'autres initiatives, comme le *DuoDay*, que j'ai impulsé dès 2017 qui

consiste à partager une journée dans l'entreprise avec une personne en situation de handicap. C'est vraiment un levier de l'acculturation à la différence dans l'entreprise. Cela permet aussi de lever l'autocensure des personnes à aller vers des métiers qu'elles ne connaissent pas, et de faire du handicap un sujet fédérateur et médiatique. On voit bien que les entreprises s'en sont emparées pour en faire un outil de *sourcing* : 23 % des duos aboutissent à de l'emploi, que ce soit en insertion, par un stage, en CDD ou en CDI. Aujourd'hui, tous ces dispositifs que nous avons lancés perdurent grâce aux entreprises, et pour une ministre, c'est très satisfaisant.

**Jean-Claude Le Grand** : Je voudrais revenir sur le *DuoDay*, qui m'a permis d'avancer sur ces questions. Avec le handicap, la difficulté est que tout le monde connaît le sujet, mais personne ne le connaît vraiment. Si vous n'êtes pas touché directement, vous n'avez que des connais-



« Je dis souvent qu'il n'y a jamais d'employeurs qui soient malveillants, mais qu'ils sont démunis face à des profils atypiques. » Sophie Cluzel

sances théoriques. Il y a tellement de clichés, de biais, d'idées reçues que le besoin de formation est énorme. Le *DuoDay* me permet d'aller voir des patrons pour leur dire : « *Tu ne peux pas me dire non : tu vas passer une demi-journée ou une journée avec quelqu'un en situation de handicap à tes côtés, tu vas l'amener à des réunions, tu vas écouter, etc.* » Cela a un impact énorme, et aujourd'hui cela concerne des dizaines de collaborateurs qui vont ensuite s'engager.

C'est la même chose avec l'apprentissage, dont nous allons fêter les trente ans chez L'Oréal : cela a démarré doucement, et nous étions monté jusqu'à environ 700 apprentis par an. Depuis trois ans, portés par les dispositifs gouvernementaux, nous sommes arrivés à 1 000 apprentis par an pour 15 000 collaborateurs. D'un seul coup, cela fait 1 000 apprentis de plus sur trois ans ! Nous avons fait la même chose en renforçant la politique en faveur des aidants, en accord avec Aurore Bergé. On vient de l'accélérer dans nos dernières négociations annuelles obligatoires, en donnant cinq jours aux aidants au lieu d'un jour au départ.

Une autre chose qu'a fait Sophie Cluzel est de changer et clarifier le mode de calcul, en mettant en avant les emplois directs, au lieu des compensations. C'est quelque chose qui apparaît comme une contrainte, mais cela a poussé les entreprises à aller plus loin.

**Justement, voyez-vous l'inclusion comme une contrainte – certes légitime, mais une contrainte quand même - ou comme une nécessité ?**

**Jean-Claude Le Grand :** Je vois cela comme une nécessité morale qui dépasse très largement le cadre des contraintes qui pourraient exister. Oui, aujourd'hui, les entreprises ont des obligations en termes de taux d'emploi de personnes en situation de handicap, en matière de représentation des femmes dans les instances diri-

geantes et bientôt de recrutement et de maintien dans l'emploi des seniors. Mais ce n'est pas du tout le moteur de nos actions. Nous agissons car c'est au cœur de notre ADN depuis toujours.

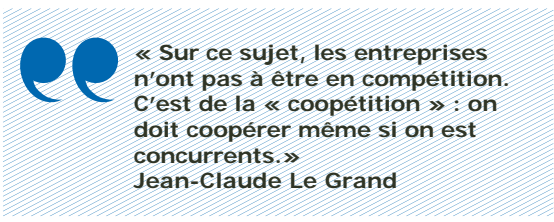
Nous sommes convaincus qu'il est de notre responsabilité, en tant que numéro 1 mondial de la beauté et employeur de près de 100 000 personnes à travers le monde, de rendre notre entreprise toujours plus inclusive, c'est-à-dire qui tend la main, qui accompagne, qui forme et qui élève. On accueille

aujourd'hui par exemple 25 000 jeunes par an venus de tous horizons, pour les aider dans leur entrée sur le marché du travail grâce à notre programme « *L'Oréal pour la jeunesse* ». L'inclusion est un moteur d'innovation, de transformation positive et de créativité.

**La formation des équipes, et notamment des équipes RH, est-elle une priorité pour rendre l'entreprise inclusive ?**

**Sophie Cluzel :** Oui, c'est primordial. Je fais à nouveau le parallèle avec l'égalité femmes-hommes. Quand les entreprises ont décidé de s'emparer du sujet, elles ont mis en place des formations, de la sensibilisation, des groupes de parole, des TEDx, etc. C'est une véritable stratégie, et l'ADN des entreprises est de savoir mettre en place des stratégies. Ce qu'il faut, c'est se sortir de la tête que l'on ne sait pas le faire, que c'est compliqué, parce que ce n'est pas vrai !

**Jean-Claude Le Grand :** Combattre les biais et accompagner les recruteurs reste clef, au-delà des formations que nous mettons en place à destination de nos équipes RH. C'est pour cela que nous avons initié la stratégie des témoignages incarnés, en format TEDx, dont parle Sophie Cluzel, qui était à nos côtés pour la seconde édition de nos « *Talk Handicaps* » en décembre 2021. La campagne « *Osez être vous* » repose sur le principe qu'il est essentiel de donner la parole aux collaborateurs concernés.



**« Sur ce sujet, les entreprises n'ont pas à être en compétition. C'est de la « coopétition » : on doit coopérer même si on est concurrents. »**  
**Jean-Claude Le Grand**

## Est-ce le rôle de l'entreprise d'être inclusive ?

**Sophie Cluzel** : Bien sûr ! Aujourd'hui les entreprises ont une responsabilité sociétale, à laquelle s'ajoute la demande de *reporting* extra-financier sur les implications sociales, environnementales et sociétales de ses activités. Cela prend en compte bien sûr les questions d'égalité femmes-hommes, de handicap, de diversité, etc. L'obligation de publier ce reporting, poussée par l'Europe, va permettre aux entreprises de se comparer avec des indicateurs compréhensibles par tous. Cela doit aussi devenir un atout valorisable pour recruter, lever des fonds... bref toujours faire d'une obligation, une force différenciante.

**Jean-Claude Le Grand** : J'ajouterais que cette obligation de *reporting*, devenue mondiale, est un véritable gage de performance qui va favoriser l'innovation, la créativité et la productivité dans une entreprise inclusive et diversifiée. Nous avons d'ailleurs été les premiers à mettre en place un reporting de nos actions. En 2018, nous avons signé les engagements PaQTE (Pacte avec les Quartiers pour Toutes les Entreprises) afin de favoriser l'insertion dans l'emploi des jeunes issus des Quartiers Prioritaires de la Ville et des Zones de Revitalisation Rurales. Nous avons soutenu 1 400 emplois dans ces zones l'année dernière, et recruté 250 jeunes de ces mêmes quartiers en alternance.



« La France frôle le million de jeunes apprentis, et près de 10 % d'entre eux sont en situation de handicap. L'apprentissage permet de déverrouiller cette rencontre, et de s'acculturer aux savoir-faire et aux savoir-être de l'entreprise. » Sophie Cluzel

## On dit souvent que pour les entreprises, l'inclusion est un facteur d'attractivité et de performance. Mais sait-on vraiment en mesurer les bénéfices ?

**Sophie Cluzel** : C'est vrai qu'aujourd'hui, les résultats sont parfois difficiles à évaluer de façon factuelle. Mais là où l'on peut mesurer les bénéfices, c'est par exemple quand une entreprise rend son site internet totalement accessible aux personnes porteuses de handicap : cela entraîne

une hausse de la fréquentation, et donc un gain de clientèle qui peut être mesuré. Dans ce cas, l'inclusion est donc un levier commercial. On le voit aussi avec les politiques d'accueil de la différence et de la vulnérabilité dans la grande distribution. Le groupe Carrefour en a fait une force commerciale, avec des heures creuses destinées aux personnes vulnérables, et cela s'est traduit par un afflux de clientèle à ces moments-là.

En interne, on peut aussi mesurer les effets des politiques d'inclusion à travers le *turn-over* : quand le personnel se sent bien, il reste dans l'entreprise, et cela a un effet sur les performances. J'ai un exemple à citer : celui du groupe KLÉSIA, qui a été la première entreprise à installer dans ses locaux un Café Joyeux – un service de restauration qui emploie des personnes porteuses de différences visibles, handicap mental ou cognitif. C'est devenu la cafétéria de l'entreprise : vous imaginez la transformation pour le regard des collaborateurs ! Voilà un véritable exercice de RSE pragmatique, vivante et réaliste.

**Jean-Claude Le Grand** : On travaille sur ces questions depuis plus de 20 ans, car nous sommes convaincus de leur impact positif au sein de l'entreprise, et je suis certain que

la force de L'Oréal réside dans la diversité de celles et ceux qui y travaillent. C'est en 2005 que j'ai créé la « Direction Mondiale de la Diversité », une première dans une entreprise comme la nôtre. Ces problématiques ne pouvaient se résoudre sans une politique qui les prenne en charge, et la meilleure façon était de créer des indicateurs de la diversité. Nous étions les premiers à vouloir rendre des comptes et, depuis, nous mesurons. Cela permet de voir, par exemple, qu'en 20 ans, le pourcentage de femmes dans les positions stratégiques de L'Oréal est passé de 17 % à 49 %.

## Autre cas particulier d'exclusion : la France se caractérise par un très faible taux d'emploi des seniors. Comment y remédier ?

**Sophie Cluzel** : Il faut apprendre à se servir de la richesse que représentent les seniors, en

termes d'expérience acquise, de pédagogie, de transmission des compétences, etc. Cela demande de travailler très en amont, et il y a des outils pour cela, comme le mécénat de compétences. La formation est aussi un levier indispensable, et elle doit intervenir très tôt, bien avant que la personne ne devienne senior. Encore une fois, il faut une véritable stratégie de gestion des ressources humaines et un changement de regard. On a besoin de prévention, d'adaptation, d'orientation vers les métiers qui sont en tension. Et puis, comme dans d'autres domaines, il faut mesurer et inciter.

**Jean-Claude Le Grand** : Il faut, pour commencer, créer des ponts entre les générations. Faire comprendre aux plus jeunes qu'ils ont des choses à apprendre de celles et ceux qui sont là depuis plus longtemps qu'eux, et inversement. C'est d'ailleurs le premier pilier de notre programme « *L'Oréal For All Generations* », lancé en pilote en juillet 2022 en France, et construit autour de cinq axes : favoriser l'inclusion intergénérationnelle ; adapter les dispositifs de santé et de bien-être au travail ; développer l'employabilité ; anticiper pour une transition réussie vers la retraite ; faciliter les nouveaux projets de vie pour l'après L'Oréal. Aujourd'hui, 30 % de nos collaborateurs ont plus de 50 ans et 20 % plus de 55 ans : nous devons faire en sorte qu'ils se sentent valorisés et accompagnés dans le développement de nouvelles compétences.

**Depuis la pandémie de Covid-19, le télétravail a pris une place importante, voire prépondérante, pour de nombreux emplois. Est-ce pour vous un facteur d'inclusion ou d'exclusion ?**

**Jean-Claude Le Grand** : Pour moi le télétravail fait perdre la force du collectif. Comment saisir ce qui commence, si on n'est pas là pour le voir et le partager ? C'est en étant ensemble, en échangeant les idées d'un bureau à l'autre, d'une ligne de production à l'autre, d'un laboratoire à l'autre, que l'on peut créer. Évidemment, j'ai conscience

que le télétravail peut permettre, dans certaines situations, de faciliter l'équilibre des temps de vie et de donner plus de flexibilité. C'est d'ailleurs pour cela que nous avons déjà en 2009, bien avant la pandémie et les problématiques qu'elle a engendrées, convenu d'expérimenter le télétravail jusqu'en

2014 avant de le formaliser dans un accord d'entreprise dédié en juin 2015.

**Sophie Cluzel** : C'est un vrai sujet et un enjeu majeur de l'organisation du travail en général. D'un côté, le télétravail peut détruire des liens dans l'entreprise. De l'autre, pour certaines personnes qui rencontrent des difficultés ou ont des coûts de mise au travail plus importants, c'est parfois un soulagement, au bénéfice de la productivité. Comment accompagner l'environnement du télétravail afin qu'il soit plus satisfaisant pour tous, et que la personne soit au mieux de ses compétences ? Comment gérer les mètres carrés devenus vides ?

Je n'ai pas de réponses, mais j'ai la conviction que cela passera forcément par le dialogue social. ■



**« L'inclusion est un moteur d'innovation, de transformation positive et de créativité. »  
Jean-Claude Le Grand**



### Biographie de Sophie Cluzel

Sophie Cluzel, ex-secrétaire d'État pour les personnes en situation de handicap (2017-2022), œuvre pour l'inclusion des plus vulnérables. Son parcours débute en 1982 avec un master en gestion de l'École supérieure de commerce Kedge à Marseille. Elle dirige un chantier naval familial aux États-Unis, puis gère le reporting européen chez Esso en 1985.

En 1987, elle devient mère de 4 enfants, dont Julia, atteinte de Trisomie 21. Pour son éducation, Sophie crée des associations et initie des réformes en faveur de l'éducation des enfants handicapés. Elle préside la FNASEPH depuis 2011 et a initié le « Grenelle de l'intégration des jeunes handicapés dans la société » en 2012. Élue ministre de l'année en 2021, elle publie *La force des différents : changer de regard sur le handicap en 2022*.

Aujourd'hui, elle préside SC Conseil, est présidente d'honneur du Manifeste Inclusion (plus de 140 entreprises pour l'emploi des personnes handicapées) et présidente *pro Bono* du Fonds Clinatéc (recherche sur Parkinson, Alzheimer et tétraplégie). Elle est commandeur de l'Ordre National du Mérite et officier de la Légion d'honneur, témoignant de son engagement pour l'inclusion et l'égalité pour les personnes en situation de handicap.

### Biographie de Jean-Claude Le Grand

Directeur général des Relations humaines de L'Oréal, Jean-Claude Le Grand a effectué toute sa carrière dans les métiers des Ressources humaines.

Il rejoint L'Oréal en 1996 où il est successivement DRH d'affaire, de pays puis de division, avant d'être nommé directeur mondial du recrutement pour le Groupe.

De 2012 à 2018, il a été directeur adjoint des Relations humaines en charge du Développement International des Ressources humaines & directeur *corporate* Diversité.

Engagé très tôt en faveur de la diversité, de la parité et de l'inclusion, il crée dès 2006, la direction Mondiale de la Diversité de L'Oréal. Il a été membre du comité pour la mesure de la diversité et la lutte contre les discriminations (le COMEDD) et membre du Haut Conseil à l'égalité entre les femmes et les hommes (HCE).

Jean-Claude Le Grand fait également partie depuis 2018 de l'*Advisory Board* de Korn Ferry et depuis 2020 du Conseil d'administration de la FNEGE.

Diplômé de l'IEP d'Aix-en-Provence, il est aussi titulaire d'un DESS en RH de Paris Dauphine. En 2012, il a reçu la Légion d'honneur. Il est marié et père de 4 enfants.



## Le portage salarial, une nouvelle forme d'emploi entre travail indépendant et salariat

Olivier Dutheillet de Lamothe

Avocat Associé, CMS Francis Lefebvre

*Ancien président de la Section sociale du Conseil d'État, ancien membre du Conseil constitutionnel et aujourd'hui avocat associé au sein du cabinet CMS Francis Lefebvre, Olivier Dutheillet de Lamothe apporte un éclairage juridique sur le portage salarial, forme d'emploi entre travail indépendant et salariat née dans les années 1980. Le portage salarial apparaît pour lui comme « l'antithèse de l'ubérisation de l'économie » et revêt une fonction sociale particulière pour les salariés seniors notamment.*



Compte tenu du poids des charges salariales, qui décourage l'emploi, la France cherche, depuis 30 ans, à donner un statut à la fois sûr et favorable au travail indépendant.

Celui-ci représente un gisement d'emplois important : plus de 4 millions d'emplois en 2022.

Plusieurs pistes, de nature très différente, ont été explorées :

- les contrats Madelin prévus par la loi n° 94-126 du 11 février 1994 relative à l'initiative et à l'entreprise individuelle qui ont pour objectif de permettre aux travailleurs non-salariés non agricoles de bénéficier de compléments de pensions de retraite et de compléments de garanties de prévoyance personnelle constitués par des cotisations déductibles du bénéfice imposable ;
- les auto-entrepreneurs dont le statut a été créé par la loi n° 2008-776 du 4 août 2008 de modernisation de l'économie. Ils ont connu, dans un premier temps, un succès considérable avec près d'un million d'immatriculations et, malgré les mesures restrictives prises par Madame Sylvia Pinel en 2014<sup>1</sup>, ils ont dépassé, en 2016, le chiffre de 3 millions ;
- l'émergence du portage salarial s'inscrit dans ce courant historique.

Le portage salarial désigne un mode d'organisation du travail qui permet à un professionnel d'exécuter une mission dans une entreprise en toute indépendance tout en bénéficiant du statut de salarié.

Le portage salarial se caractérise, sur le plan juridique, par une relation triangulaire entre une société de portage, une personne portée et une entreprise cliente. Cette relation



**Compte tenu de sa fonction sociale, notamment pour les salariés âgés, le portage salarial a toujours bénéficié du soutien des partenaires sociaux et donc d'une couverture conventionnelle importante.**

1 - LOI n° 2014-626 du 18 juin 2014 relative à l'artisanat, au commerce et aux très petites entreprises.

triangulaire résulte de la combinaison de deux contrats :

- un contrat de prestation de services entre le client et la société de portage ;
- un contrat de travail entre la société de portage et la personne portée ;

Il se caractérise également par :

- la prospection des clients et la négociation de la prestation et de son prix par la personne portée ;
- la fourniture de la prestation par la personne portée à l'entreprise cliente.

Cette pratique, née dans les années 1980, s'est progressivement développée (1), compte tenu des avantages qu'elle présente (2). Elle a été peu à peu sécurisée par la création d'un cadre légal (3) et présente aujourd'hui des perspectives très prometteuses (4).

### Apparition et développement du portage salarial

L'expression « portage salarial » est née en 1985 au cours d'une réunion de travail de « l'association d'entraide pour cadres au chômage » (AVARAP). L'activité de portage salarial a été exercée, à partir de 1988, par deux associations proches de grandes écoles<sup>2</sup>. Le principe consistait à mettre en relation des entreprises avec d'anciens élèves disponibles sur le marché du travail afin que ces derniers y interviennent pour des missions ponctuelles de conseil. Le portage était notamment destiné aux « cadres très supérieurs ou dirigeants seniors<sup>3</sup> » souhaitant reprendre une activité et conserver une rémunération avant la liquidation de leurs droits à la retraite.

En dix ans, la pratique du portage salarial s'est beaucoup développée : les associations initiales sont devenues de véritables entreprises commerciales. Ce développement s'explique par un accès facilité à la profession pour les entreprises puisqu'à l'époque, aucune déclaration préalable ni aucune garantie financière n'étaient requises.

Les pratiques révèlent deux différences principales entre les entreprises de portage salarial : selon les structures, le portage salarial est réservé aux seuls cadres ou ouvert à tout type de salarié ; certaines sociétés ne pratiquent le portage que de manière comptable alors que d'autres réalisent un véritable accompagnement du salarié porté.

En l'absence de tout cadre juridique, cette activité s'exerçait cependant dans des conditions très précaires puisqu'elle était susceptible de constituer

trois délits : prêt de main d'œuvre illicite, marchandage et travail dissimulé. Le développement du portage salarial s'inscrit dans le processus d'élargissement des dérogations au principe d'interdiction du prêt de main d'œuvre exclusif à but lucratif : groupements d'employeurs, associations intermédiaires, entreprises de travail à temps partagé et plus récemment les mises à disposition auprès d'une jeune ou d'une moyenne entreprise.

### Les avantages du portage salarial

Le succès du portage salarial s'explique par les trois avantages essentiels que présente cette nouvelle forme de travail :

- pour les entreprises, le portage salarial constitue un mode d'externalisation de la main-d'œuvre particulièrement facile d'accès : recourir à un intervenant extérieur par le biais du portage permet aux entreprises de ne pas avoir à assumer la gestion salariale et sociale d'un salarié. Face à un marché du travail en pleine évolution, l'organisation du travail par mission permet aux entreprises de gérer des besoins conjoncturels ou structurels en limitant leurs charges fixes ;

- pour le salarié, le portage salarial permet de concilier une indépendance totale avec la sécurité d'un statut de salarié. C'est ce qui explique, par exemple, le développement du portage salarial dans les fonctions de négociateur immobilier. Les mandataires sociaux, c'est à dire les négociateurs immobiliers indépendants qui exercent cette activité, aspirent à une protection sociale dont ils ne bénéficient pas : en revanche, le portage salarial leur permet de continuer à exercer leur activité en toute indépendance tout en bénéficiant de la protection sociale d'un salarié ;

- enfin, pour les cadres confirmés de plus de 45 ans, pour lesquels la probabilité de retrouver un emploi en cas de chômage est faible, le portage salarial leur permet de continuer à exercer une activité jusqu'à leur retraite : c'est d'ailleurs, comme on l'a vu, notamment pour cette catégorie de salariés que le portage salarial a été créé.

### La lente émergence d'un cadre légal

Compte tenu de sa fonction sociale, notamment pour les salariés âgés, le portage salarial a toujours bénéficié du soutien des partenaires sociaux et donc d'une couverture conventionnelle importante.

Pour mettre fin à l'absence de tout cadre légal, l'article 8 de la loi n° 2008-596 du 25 juin 2008 portant modernisation du marché du travail, a

2 - Benjamin Kantorowicz, « Le portage salarial », LexisNexis, 2013, p. 1

3 - C. Lenoir et F. Schechter, « L'avenir et les voies de régulation du portage salarial », IGAS, N° RM2011-128P, Septembre 2011

consacré au portage salarial un article comportant trois dispositions :

- le législateur a tout d'abord inséré dans le code du travail, à l'article L 1251-64, une définition générale du portage salarial : il s'agit « *d'un ensemble de relations contractuelles organisées entre une entreprise de portage, une personne portée et des entreprises clientes comportant pour la personne portée le régime du salariat et la rémunération de sa prestation chez le client par l'entreprise de portage. Il garantit les droits de la personne portée sur son apport de clientèle* » ;
- le législateur a ensuite écarté l'incrimination du délit de prêt de main-d'œuvre illicite en matière de portage salarial ;
- enfin, le législateur a prévu au paragraphe III de l'article 8 que « *par exception aux dispositions du deuxième alinéa de l'article L 2261-19 du code du travail et pour une durée limitée à deux ans à compter de la publication de la présente loi, un accord national interprofessionnel étendu peut confier à une branche dans l'activité considérée comme la plus proche du portage salarial la mission d'organiser, après consultation des organisations représentant des entreprises de portage salarial et par accord de branche étendu, le portage salarial* ».

Les partenaires sociaux de la branche de l'intérim sont parvenus à un accord, la veille de l'expiration du délai de deux ans qui leur avait été imparti par l'article 8 de la loi du 25 juin 2008 : il s'agit de l'accord du 24 juin 2010 relatif au portage salarial, qui a fait l'objet d'un arrêté d'extension du 24 mai 2013. C'est la première convention collective du portage salarial.

Le paragraphe III de l'article 8 de la loi du 25 juin 2008 a fait l'objet d'une QPC (question prioritaire de constitutionalité, NDLR) de la part de FO qui a conduit le Conseil constitutionnel à censurer ces dispositions.

Le Conseil a, en effet, estimé « *que ressortissent en particulier aux principes fondamentaux de ces obligations civiles et commerciales les dispositions qui mettent en cause les conditions essentielles de l'exercice d'une profession ou d'une activité économique ; qu'il incombe au législateur d'exercer pleinement la compétence que lui confie la Constitution et en particulier son article 34* ».

Il en a déduit qu'en prévoyant qu'un accord national interprofessionnel étendu peut confier à une branche professionnelle la mission « *d'organiser* » cet ensemble de relations contractuelles, « *les dispositions contestées confient à la convention*

*collective le soin de fixer des règles qui relèvent de la loi ; que, par suite, en les adoptant, le législateur a méconnu l'étendue de sa compétence* » (Cons. Const., 11 avril 2014, n° 2014-388 QPC).

Cette déclaration d'inconstitutionnalité a créé un vide juridique, qui a été comblé par l'ordonnance n° 2015-380 du 2 avril 2015 relative au portage salarial. Cette ordonnance a été prise en application de la loi d'habilitation n°2014-1545 du 20 décembre 2014 relative à la simplification de la vie des entreprises.

La définition du portage salarial reprend celle de l'accord du 24 juin 2010. Le salarié porté doit justifier d'une expertise, d'une qualification et d'une autonomie qui lui permettent de rechercher lui-même ses clients et de convenir des conditions d'exécution de sa prestation et de son prix (C. trav., art. L.1254-2).

L'ordonnance du 2 avril 2015 fixe un régime très précis et très complet du CDD et du CDI du salarié porté :

- elle régleme le compte d'activité.
- Elle sécurise l'activité des entreprises de portage en écartant à la fois l'incrimination de prêt de main-d'œuvre illicite et de marchandage.
- Surtout, elle met fin à la jurisprudence de la Cour de cassation privant d'effet la clause contractuelle prévoyant que le salarié porté devait rechercher lui-même ses missions (Cass. soc., 17 févr. 2010, n° 08-45.298), en énonçant expressément que « *l'entreprise de portage n'est pas tenue de fournir du travail au salarié porté* » (C. trav., art. L.1254-2).

Afin de « *parachever la sécurisation de cette nouvelle forme d'emploi* », le PEPS (le syndicat des professionnels de l'emploi en portage salarial) et les cinq organisations syndicales de salariés (CFDT, CFE-CGC, CFTC, CGT et FO) ont conclu le 22 mars 2017 la convention collective nationale des salariés en portage salarial, étendue par arrêté du 28 avril 2017.

Les stipulations de cette convention de branche sont adaptées à la situation atypique des salariés en portage salarial, notamment en matière de rémunération, avec la mise en place d'une réserve d'un montant de 10 % de sa rémunération brute, utilisable par le salarié porté en cas de période d'inactivité ainsi qu'en matière de lieu et de répartition de la durée du travail fixés non par l'entreprise de portage salarial mais par le salarié porté lui-même.

Au terme de ce long feuillet, le portage salarial dispose désormais/ainsi d'un cadre législatif et contractuel très complet.

## 4. Perspectives

### Une activité en pleine expansion

- Le chiffre d'affaires des entreprises de portage salarial, qui représentait 400 millions d'euros en 2013, a atteint 1,3 milliard d'euros en 2019 avec un taux de croissance annuel d'environ 20%. La Fédération des entreprises de portage salarial (FEPS) évalue l'évolution du chiffre d'affaires du portage salarial à plus de 17 milliards d'euros d'ici 2030 ;
- le nombre de sociétés de portage salarial présentes en France, qui était de 225 en 2015, est aujourd'hui de 700 ;
- enfin, le nombre de consultants est passé de 10 000 salariés portés en 2006 à 90 000 en 2015. Le nombre de salariés portés s'élève aujourd'hui à plus de 100 000 travailleurs. Les estimations et projections quant à l'évolution de ce nombre sont très optimistes et envisagent plus de 600 000 emplois créés d'ici 2025, via ce dispositif.

### Radiographie du portage salarial

Depuis le début de l'activité du portage salarial, un débat sur son champ d'application a eu lieu :

- cette activité concerne-t-elle exclusivement des cadres et des consultants ?
- ou concerne-t-elle tous les salariés ?

La photographie de la réalité permet de répondre sans ambiguïté à cette question : en effet, 79% des salariés portés accomplissent des prestations intellectuelles, qu'il s'agisse :

- d'informatique ou d'ingénierie (35 %) ;
- de communication ou de marketing (23 %) ;
- d'audit ou de stratégie (11 %) ;
- de formation ou de *coaching* (10 %).

Le portrait-robot du salarié porté est maintenant bien établi :

- c'est un homme de 45 ans et plus : en effet, 58 % des salariés portés sont des hommes ;
- le portage représente pour lui une solution stable de travail : 52 % des salariés portés ont, en moyenne, deux ans d'ancienneté dans leur entreprise de portage et 37 % plus de trois ans ;
- il a un statut de cadre, comme 55 % des salariés portés ;
- il a signé un CDD ou un CDI avec sa société de portage : 51 % des portés signent un CDD ;
- il possède, en moyenne, six clients ;
- il évolue dans de nombreux métiers : les activités privilégiées par les salariés portés sont l'informatique, les métiers d'Internet, la formation, le management, le consulting en marketing et

communication, l'audit technique et financier, le *coaching* et l'infographie ;

- son salaire mensuel brut est supérieur à 2452 €, comme 91 % des salariés portés ;
- en plus de la gestion administrative, la société de portage lui fournit des séances de formation et un accompagnement dans son développement d'activité.

Selon une étude récente de l'APEC et du PEPS, le portage salarial s'impose comme l'une des formes d'emploi alternatives au salariat classique. En effet, 75 % des cadres interrogés estiment que le recours au portage salarial « sera à l'avenir aussi fréquent ou plus fréquent qu'aujourd'hui » .

Dans une économie qui se cherche, et qui recherche toujours un statut intermédiaire entre le salariat et le travail indépendant, le portage salarial apparaît comme l'antithèse de l'Uberisation de l'économie :

- c'est un statut qui offre aux portés une très grande sécurité en matière de protection sociale et en cas de perte d'emploi puisqu'ils ont le statut de salarié ;
- ils exercent le plus souvent une activité de haut niveau en ayant le statut de cadre ;
- enfin, ils exercent cette activité de façon indépendante, c'est-à-dire avec toute la liberté et l'autonomie d'un travailleur indépendant. ■

### Biographie d'Olivier Dutheillet de Lamothe

Olivier a rejoint CMS Bureau Francis Lefebvre en 2014 pour mettre en place et animer une cellule de Doctrine sociale.

Auparavant, il avait été président de la Section sociale du Conseil d'Etat (2011-2014) et membre du Conseil constitutionnel (2001-2010). Il avait antérieurement exercé les fonctions de Commissaire du Gouvernement près l'Assemblée du contentieux et les autres formations de jugement du Conseil d'État de 1981 à 1986.

Il a également été, de 1995 à 2000, conseiller social du président de la République, puis secrétaire général adjoint de la présidence de la République, sous Jacques Chirac. Il avait exercé auparavant pendant huit ans (1987-1995) les fonctions de directeur des relations du travail et avait conseillé deux ministres, Jacques Barrot, ministre de la Santé et de la sécurité sociale (1979-1981) et Philippe Séguin, ministre des Affaires sociales et de l'emploi (1986-1987).

Il a été professeur à l'Institut d'études politiques de Paris.



## L'évolution marquée du monde du travail oblige les acteurs de la sphère sociale à changer de « logiciel »

François-Xavier Selleret

Directeur général de l'Agirc-Arrco



À l'heure où l'intelligence artificielle (qui, nous le garantissons, n'a pas écrit cet article) interroge sur les nouvelles formes du travail à venir, l'attente des actifs, en particulier des salariés, évolue vers plus d'accompagnement, de conseil et de personnalisation dans les informations qui leur sont destinées.

La fragmentation des vies professionnelles conduit les acteurs de la sphère sociale, et en premier lieu les régimes de retraite, à s'interroger sur leur rôle. Dans le système français, la retraite, quel que soit le statut du « travailleur », fait partie d'un consensus social garant de la cohésion nationale. Elle doit contribuer aussi à renforcer la confiance des salariés et des entreprises dans un système de partage et de protection, garant à la fois d'une certaine équité et capable de s'adapter aux évolutions de la société.

### **Il revient aux régimes de retraite d'accompagner leurs assurés tout au long de leur vie**

Un régime de retraite responsable doit ainsi pouvoir répondre à tous ses assurés quel que soit leur âge, leur catégorie socio-économique ou leur situation personnelle. Pour ce faire, les régimes de retraite ont longtemps placé l'organisation de la gestion et l'application des réglementations au centre de leurs préoccupations. Se faisant, l'assuré – qu'il soit cotisant ou retraité – n'était qu'un maillon de l'ensemble sans être réellement perçu comme l'unique et principal intéressé au système.

L'Agirc-Arrco, qui est le régime de retraite complémentaire de tous les salariés du privé et qui est géré paritaire par les partenaires sociaux, représentants des entreprises et des salariés, a initié un changement de paradigme visant à placer le client au centre des décisions et des actions, en passant d'un formalisme administratif à une véritable démarche de conseil.



**L'évolution marquée du monde du travail oblige les acteurs de la sphère sociale à changer de « logiciel » : passer d'une gestion administrative uniquement centrée sur le passage à la retraite, allant de la demande au paiement, à des parcours harmonisés et individualisés tout au long de la vie professionnelle.**

### **Chaque assuré doit pouvoir avoir une vision intégrée de sa situation par rapport à sa retraite**

La notion de client portée ici s'entend par le prisme de la qualité de service attendue. Le lien entre les cotisations versées (par les entreprises et les salariés) et les droits acquis sous forme de points individuels est essentiel dans la relation organisée par le régime de retraite entre contributeurs et bénéficiaires.

Un assuré doit donc pouvoir connaître sa situation en temps quasi réel par rapport à son système de retraite. L'Agirc-Arrco s'est par ailleurs employé à lui fournir, en particulier sur son espace personnel disponible à tout moment sur son site internet, l'ensemble des données retraite le concernant, pour lui donner une vision globale de sa situation tout en intégrant bien sûr la part de sa complémentaire qui représentera entre 30 et 60 % de sa retraite.

### **Toutes les générations devraient se sentir concernées et s'impliquer dans leur dispositif de retraite**

« Il n'y a pas d'âge pour s'intéresser à sa retraite ». Si cette formule peut sembler une évidence, elle renvoie toutefois à un besoin de plus en plus prégnant chez les salariés. Ainsi, selon l'étude de notoriété menée par OpinionWay pour le compte de l'Agirc-Arrco, 60 % des moins de 40 ans se sentent concernés voire préoccupés par le sujet de la retraite. Plus particulièrement encore sur la façon dont fonctionne le système afin de comprendre les impacts d'un choix de formation, de carrière ou de statut professionnel.

Chaque année, environ 900 000 « primo-cotisants » âgés de moins de 25 ans sont affiliés à l'Agirc-Arrco. Que ce soit dans le cadre d'un *job d'été*, d'une alternance ou d'un premier CDI, ces nouveaux actifs veulent accéder à des services qui répondent à leurs attentes. Et si l'objectif final est bien d'obtenir des informations précises et individualisées, les canaux à utiliser sont à adapter aux nouvelles générations. Leurs attentes s'élargissent au-delà d'une qualité de vie au travail li-

mitée aux conditions matérielles de travail, salaire ou horaires.

### **La recherche de sens est devenue incontournable dans la gestion même des réserves du régime de retraite**

La recherche de sens, englobant les notions de bien-être et de responsabilité sociétale, prend une place de plus en plus prégnante dans la relation entre les nouvelles générations et le travail. Pour répondre à ces besoins de sens et de responsabilité, le régime de retraite doit se positionner aussi en tant qu'acteur responsable dans la sphère de la protection sociale : par son rôle d'accompagnement de tous ses clients et en assumant plus de transparence et de responsabilité sociétale, en particulier dans le domaine de la gestion financière des réserves. Ainsi, la gestion des 68 milliards € de réserve du régime en 2023 intègre les enjeux climatiques tout en maintenant son rendement. Ces réserves de l'Agirc-Arrco suscitent beaucoup d'intérêt alors qu'elles ne représentent que 2% des engagements du régime et constituent un volant « prudentiel » indispensable pour traverser n'importe quelle crise, comme celle récente du Covid-19. L'évolution marquée du monde du travail oblige les acteurs de la sphère sociale à changer de « logiciel » : passer d'une gestion administrative uniquement centrée sur le passage à la retraite, allant de la demande au paiement, à des parcours harmonisés et individualisés tout au long de la vie professionnelle.

### **Le développement du conseil personnalisé et de proximité est une évolution indispensable pour les régimes de retraite**

Pour y parvenir, les partenaires sociaux ont décidé en 2021 de franchir une nouvelle étape dans l'amélioration du service aux actifs et aux retraités. Le régime Agirc-Arrco a déployé une nouvelle organisation dédiée à la relation client avec pour ambition principale de :

- donner davantage de lisibilité à l'offre de services à travers une approche basée sur le parcours client ;

- mieux articuler l'ensemble des processus métier retraite (information, conseil, gestion de la carrière, gestion des retraités).

Ces ambitions passent par un renforcement de sa présence territoriale en développant son réseau d'agences conseil de ses assurés. Contrairement au courant actuel de développement du digital qui se traduit le plus souvent par une quasi-disparition de l'accueil physique, l'Agirc-Arrco mise sur leur complémentarité. L'implantation physique sur chaque territoire améliore l'accessibilité aux services, tandis que les coopérations locales avec l'Assurance retraite ou le régime Ircantec (contractuels de la fonction publique) permettent de proposer un service « transverse » que nous appelons inter-régimes.

À ce jour, l'Agirc-Arrco offre plus de 600 lieux d'accueil en métropole et en outre-mer, ouverts à l'ensemble des assurés du régime. Dans le même esprit, l'accessibilité aux services a été améliorée par la simplification des canaux de contact avec, par exemple, un numéro unique de téléphone – le 09 70 66 06 60 – pour tous les clients individuels (actifs, futurs retraité et retraités).

### **Le digital et le présentiel sont désormais pleinement complémentaires et gages du succès de nos moyens d'information**

Les outils mis à disposition des assurés sont également améliorés dans cet esprit.

Le développement, par l'Agirc-Arrco, de l'application « Mon compte retraite », dans le cadre de l'inter-régimes piloté par le GIP Union retraite<sup>1</sup>, permet un accès très simple aux questions de retraite. Avec plus de 5 millions de téléchargements depuis 2021 et près de 2 millions d'utilisateurs mensuels, l'appli est régulièrement devant TikTok et reflète l'intérêt porté aux droits à la re-

traite dès lors que les outils proposés répondent aux nouvelles attentes de notre société.

Mais le vrai succès de nos moyens d'information est l'hybridation du digital et du présentiel. L'Agirc-Arrco choisit donc d'allier innovation digitale et proximité territoriale afin de répondre à l'ensemble de ses clients.

### **Les entreprises ont un rôle clef dans le bon fonctionnement des régimes de retraite**

Dans un monde du travail en pleine évolution, l'entreprise a bien évidemment une place centrale. Elle joue notamment un rôle clef en versant les cotisations retraite, au nom des salariés et de l'entreprise, qui créent autant de droits dans un régime de retraite contributif comme l'Agirc-Arrco. Pour ce faire, les outils administratifs, réglementaires et technologiques ont évolué depuis une dizaine d'année. La principale évolution étant la mise en œuvre de la DSN (déclaration sociale nominative) qui permet notamment la prise en compte chaque mois de la situation individuelle de chaque salarié.

Avec la déclaration DSN, les entreprises sont à la source des droits à la retraite que l'Agirc-Arrco garantit à chaque salarié. De la justesse des données de salaire déclarées dépend en effet le juste montant des droits à retraite de chaque salarié, calculés en points par l'Agirc-Arrco.

### **La fiabilisation des déclarations sociales nominatives (DSN) favorise les délais de traitement et la régularisation des erreurs de déclaration des entreprises**

Effective depuis 2017, la fiabilisation des déclarations sociales nominatives (DSN) a pris un nouveau virage en 2021. L'Agirc-Arrco fiabilise désormais les données déclarées dans les DSN au

## **Les Rendez-vous de la Retraite**

Créé en 2016 par l'Agirc-Arrco, cette opération qui a lieu deux fois par an permet de proposer des entretiens d'information retraite partout en France, en présentiel ou par téléphone.

Depuis 2020, l'Assurance retraite mobilise son réseau avec celui de l'Agirc-Arrco afin d'offrir près de 50 000 rendez-vous à chaque session. Ces entretiens gratuits et personnalisés sont assurés par les conseillers experts des deux régimes et permettent, notamment grâce au simulateur inter-régimes développé par l'Agirc-Arrco, M@rel, de préparer et d'anticiper sa retraite. En plus des entretiens, des webinaires thématiques (sur les carrières longues ou l'expatriation par exemple) sont proposés aux assurés.

1 - Le GIP Union retraite est un groupement d'intérêt public qui réunit les organismes de retraite obligatoire, créé en 2014. Il est chargé de rendre plus simple et plus compréhensible le système de retraites pour les usagers et continue également la mise en œuvre du droit à l'information retraite prévu par les lois de 2003 et 2010.



plus tôt, afin de favoriser leur correction par les services de paie et experts-comptables. Pour ce faire, le régime s'appuie sur son nouvel outil DSN-Fiab grâce auquel les employeurs peuvent visualiser les erreurs déclaratives détectées et obtenir des réponses sur leur origine afin de les corriger dans des délais réduits.

Un des principes clés de DSN-Fiab est la fiabilisation au fil de l'eau, afin d'éviter que des erreurs ne se cumulent dans le temps, tout en laissant à l'entreprise le soin de régulariser ses déclarations à l'occasion d'un futur mois de paie. Ainsi, une fonctionnalité de demande de rappel est prévue dans l'outil DSN-Fiab : l'entreprise est contactée dans la semaine par la caisse de retraite à laquelle elle est affiliée pour expliquer la situation et permettre la régularisation.

Au-delà de la fiabilisation de la déclaration sociale, l'Agirc-Arrco développe des services d'accompagnement des entreprises, grâce à une offre dédiée en lien avec les transformations du travail et les questions RH qu'elles soulèvent, comme la préparation au départ à la retraite ou l'aide aux aidants.

### **La bonne gestion du régime de retraite est garante de sa robustesse**

L'Agirc-Arrco, dont la mission d'intérêt général est de verser une retraite complémentaire à tous les salariés du secteur privé, s'est engagé dans une évolution profonde de l'accompagnement des assurés, individus et entreprises, afin de s'adapter aux évolutions du monde du travail et notamment aux parcours plus hétérogènes des actifs d'aujourd'hui.

Les partenaires sociaux qui pilotent l'Agirc-Arrco depuis 75 ans s'assurent de la robustesse du régime de retraite complémentaire des salariés du privé dans un monde en continuelle évolution. Ils garantissent en particulier que leur régime de retraite accompagne les entreprises et les assurés tout au long de leur vie.

Dans une négociation conclue début octobre, les partenaires sociaux se sont mis d'accord, sur la base d'hypothèses prudentes, sur des règles de pilotage raisonnables qui permettent notamment de faire évoluer les retraites de 4,9 % dès le 1<sup>er</sup> novembre 2023 sans déséquilibrer le régime. L'Agirc-Arrco garantit en effet le paiement des retraites à chaque génération sans peser sur les générations futures. ■

### **Aide aux aidants**

En 2030, un salarié sur 4 sera un salarié aidant. En vue d'aider les entreprises face à ce défi, l'action sociale de l'Agirc-Arrco a mis en place une offre de services en faveur de leurs salariés aidants. Un guide pratique de 50 pages est conçu pour répondre aux questions que se posent les aidants : quelles sont les aides (humaines, financières, techniques...) existantes ? Quelles solutions pour concilier activité professionnelle et accompagnement d'un proche ? Comment faire quand on a besoin de souffler ? Où trouver information, écoute, soutien ?

Cette offre de services d'accompagnement est travaillée en lien avec les DRH. En parallèle, un outil digital Agirc-Arrco « Ma boussole aidant » a été déployée sur internet pour proposer des solutions adaptées à chaque situation sur le sujet de l'aide aux aidants.

### **Biographie de François-Xavier Selleret**

Ancien officier de marine, il est diplômé de l'Essec et de l'École des hautes études de santé publique.

François-Xavier Selleret dirige depuis 2015 l'Agirc-Arrco, le régime de retraite complémentaire des salariés du privé et principal régime par points.

Après avoir dirigé les ressources humaines d'un centre hospitalier, il a piloté le contrôle de gestion des hospices civils de Lyon, 2<sup>e</sup> CHU français. Il a ensuite exercé des fonctions de direction, dans différents départements ministériels, pour conduire des projets de transformation et de simplification.

En lien avec les autres régimes de retraite, François-Xavier Selleret conduit la politique de transformation de l'Agirc-Arrco.

Cette politique est orientée sur les attentes des assurés sociaux et des entreprises ainsi que sur un modèle d'optimisation de la gestion et d'efficacité des services, en veillant à bien embarquer les équipes.



INTERVIEW

## « Tout travailleur est un centaure en puissance ! »

Gabrielle Halpern

Philosophe

Propos recueillis par Hélène Lemoyne

*Après avoir travaillé en cabinets ministériels contribué au développement de start-up et conseillé des entreprises et institutions publiques, Gabrielle Halpern se consacre pleinement à ses travaux de recherche en philosophie, dont elle a soutenu une thèse à l'École normale supérieure en 2019. Au cœur de sa réflexion : l'hybridation pour « mettre ensemble des métiers, des compétences, des générations, des secteurs, des sciences qui a priori n'ont pas grand-chose en commun », et ainsi métamorphoser le monde du travail en pleine mutation.*



Crédit photo : @Frédérique Touitou

**Vous êtes philosophe, vous avez été conseillère dans plusieurs cabinets ministériels, vous connaissez également le monde des entreprises. Vous êtes donc une observatrice éclairée de ce monde du travail en pleine mutation, bousculé par la crise sanitaire, avec des jeunes qui n'auront pas la carrière linéaire de leurs aînés. Comment regardez-vous ce monde du travail face à ces nombreux défis ?**

Il est certain que la crise sanitaire a accéléré un certain nombre de choses. Mais certaines tendances, comme celle de l'hybridation, étaient déjà à l'œuvre. On assiste depuis plusieurs années à une remise en question d'un vieux dogme qui a structuré le monde du travail pendant des décennies, celui de la division du travail. Depuis Adam Smith, on est convaincu que c'est le nec plus ultra de la productivité. Chacun est hyper spécialisé sur sa micro tâche, et les vaches seront bien gardées ! Le problème, c'est que ce que l'on gagne en productivité d'un côté, on le perd en sens, en difficulté à se coordonner et à partager les informations. À l'arrivée, il y a une dilution des responsabilités parce que chacun est tellement focalisé sur sa micro tâche que l'on est responsable de rien, et on assiste à un rétrécissement des métiers.

**Vous dites justement que le triptyque « à une formation correspond un diplôme et donc un métier que je vais occuper toute ma vie », c'est fini ?**

Oui, c'est terminé ! Les jeunes générations, mais aussi les anciennes générations ont de



**On assiste depuis plusieurs années à une remise en question d'un vieux dogme qui a structuré le monde du travail pendant des décennies, celui de la division du travail.**

moins en moins de carrières linéaires. C'est l'esprit du temps. On est peut-être en train de sortir de la division du travail et d'inventer ce que j'appelle l'hybridation du travail.

Cela fait plus de dix ans que je travaille sur cette question. L'hybridation, c'est le mariage improbable, le fait de mettre ensemble des métiers, des compétences, des générations, des secteurs, des sciences qui a priori n'ont pas grand-chose en commun, voire qui pourraient sembler contradictoires, mais qui justement ensemble vont permettre de créer quelque chose de nouveau, un nouveau métier, un nouveau modèle de gouvernance, de nouvelles compétences, etc. Bref de nouveaux mondes. Et le monde du travail n'échappe pas à cette tendance.

**Ce thème de l'hybridation est au cœur de votre réflexion dans votre essai *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation*<sup>1</sup>. Pourquoi cette figure mythique du centaure ?**



**Le problème, c'est que ce que l'on gagne en productivité d'un côté, on le perd en sens, en difficulté à se coordonner et à partager les informations.**

Parce que c'est un être hybride : être humain au-dessus de la ceinture et cheval au-dessous de la ceinture. Dans les textes qui nous viennent de l'Antiquité, dans la peinture, dans la sculpture, il est toujours vu comme un être monstrueux, agressif, à part quelques gentils centaures. C'est intéressant qu'on ait incarné l'idée d'hybridation dans une figure aussi monstrueuse. Cela dit notre angoisse face à ce qui n'entre pas dans les cases, face à ce qui est imprévisible. Le centaure est le fruit d'un mariage interdit, donc il y a une forme de transgression dans l'idée d'hybridation, une transgression qu'il faut tout à fait assumer. Il est temps de créer des ponts entre les mondes.

**Quelle différence entre l'hybridation et l'agilité, la pluridisciplinarité ou la polyvalence ?**

La polyvalence, c'est une espèce de couteau suisse. Le centaure, ce n'est pas un couteau suisse qui sait faire un peu de tout. Pour être

un centaure, pour avoir un pied dans plusieurs mondes, il faut les avoir conquis, travaillés.

Le centaure n'est pas celui qui a un savoir superficiel sur différents sujets. Ce que je remets en question, ce n'est pas l'expertise ou les spécialités, c'est la mono expertise qui se contente d'elle-même parce qu'elle est vouée à un éternel rétrécissement. Donc la question, c'est comment ajouter une deuxième expertise, voire une troisième.

**Vous dites que ça doit créer une métamorphose...**

Et donc la réinvention d'un métier. On me dit :

« *le centaure est un slasheur, il est chauffeur de taxi le matin et pâtissier l'après-midi* ».

Ce n'est pas le cas : le *slasheur*, c'est un compartimenteur qui juxtapose les métiers, les activités. Le centaure, lui, va les hybrider et provoquer une métamorphose

réciproque entre ces métiers. Ces activités vont se nourrir l'une l'autre.

Quant à l'idée d'agilité, je ne l'aime pas, parce le centaure n'est pas un caméléon qui s'adapte à tout, qui sur du jaune devient jaune, sur du bleu devient bleu. Le centaure n'est pas en réaction : il crée, il provoque les changements qu'il veut voir advenir.

**Quand on parle d'hybridation dans le monde du travail, on pense avant tout au développement du télétravail. Pour vous, c'est trop limité ?**

Cela m'amuse ! Il y a dix ans, quand j'ai commencé ma thèse de doctorat sur l'hybridation, on me disait « *l'hybridation, c'est en biologie, ou ce sont les voitures hybrides* » - soit dit en passant, les voitures hybrides ne sont pas du tout hybrides, c'est une alternance de moteurs.

Donc j'ai soutenu ma thèse, publié un certain nombre d'ouvrages et voilà qu'arrive la crise sanitaire : travail hybride, présentiel, distanciel... Si c'est ça l'hybridation, les gens n'ont rien compris ! Le travail hybride, tel que dénaturé par le langage courant, télétravail/bureau, c'est une juxtaposition ou une alternance de modes de travail. Mais il n'y a pas d'hybridation !

**61 % des cadres managers, selon une étude de l'APEC<sup>2</sup>, disent que ce travail hybride est une source de difficulté. Qu'est-ce que cela vous inspire ?**

Il y a peut-être un malentendu sur le métier, sur la mission des managers... Le sociologue israélien, Yehouda Shenhav, écrit : « *On a inventé le management pour terrasser le dragon de l'incertitude* ». Si c'est ça la raison d'être du manager, c'est fou, parce que l'incertitude c'est la vie ! Donc s'il n'y a plus de vie dans une organisation, on est dans une organisation

morte, morbide et mortifère. Ce qui va se traduire par des *process* qui tuent le sens du travail, par le fait de recruter toujours les mêmes clones, des gens qui viennent de la même formation, du même monde. De ce fait, les managers annihilent toute imprévisibilité en interne et à force, ils ne savent plus faire face à l'imprévisible en interne, ou quand il arrive de l'extérieur sous la forme du Covid-19 ou, un jour, d'un virus informatique.

Il va donc falloir évaluer les managers non pas selon leur capacité à terrasser le dragon de l'incertitude, mais selon leur capacité d'hybridation au sein de leurs équipes.

**Est-ce que le salarié centaure, qui ne rentre pas dans une case, ne risque pas d'effrayer le recruteur ?**

En préambule, je précise qu'être un centaure n'est pas le luxe de quelques-uns. Tout salarié est un centaure en puissance, et les DRH sont toujours effrayés face à ces profils qui ont travaillé dans différents mondes. Ils ne voient pas ce que cela peut apporter à leur entreprise. Or on voit bien que le fait d'avoir travaillé dans un autre sec-

teur, dans un autre métier, permet de transposer d'un univers professionnel à l'autre de nouveaux savoir-faire, de nouveaux procédés, qui font qu'on réinvente un métier, un secteur, etc.

Quand on parle des métiers de demain, les gens rivalisent d'imagination en parlant de pilotes de drones, d'éleveur de robots, etc. Pour moi, ce n'est pas du tout ça : les métiers de demain sont ceux d'aujourd'hui, mais qui sont réinventés, redéfinis. On réinvente les fiches de postes parce qu'on va retisser les liens entre des métiers, et rapprocher des métiers qui s'étaient absurdement éloignés.

Par exemple, je me suis entretenue avec un directeur de maison de retraite. Il devait recruter

une femme de ménage. C'est un métier extrêmement dur, et plus encore dans une maison de retraite. Il m'a raconté le cas d'une femme de ménage qui aimait beaucoup chanter. Leur accord a été le suivant : elle

va faire le ménage le matin et l'après-midi, on la formera pour qu'elle puisse monter en compétence sur de la médiation culturelle. Au bout d'un certain temps elle pourra progressivement évoluer en tant que médiatrice culturelle avec une formation, un engagement et donc une métamorphose. Pendant le débat sur la réforme des retraites, j'ai été frappée par le témoignage d'un déménageur de 58 ans qui disait qu'il avait très mal au dos. Cela pose la question de la responsabilité de son employeur. Pourquoi n'a-t-il pas formé ce salarié pour pouvoir le positionner progressivement sur un autre métier moins pénible ? C'est ça, assumer la responsabilité de la métamorphose.

**Est-ce que les entreprises sont prêtes à jouer le jeu ?**

J'interviens dans beaucoup de mondes différents - fédérations professionnelles, associations, comex de groupes du CAC 40, administrations publiques, etc. -, et ce qui est intéressant, c'est que les dirigeants me répondent « *moi je veux bien m'hybrider, le problème ce sont mes équipes, c'est compliqué de leur demander de faire un pas*



**Ce que je remets en question, ce n'est pas l'expertise ou les spécialités, c'est la mono expertise qui se contente d'elle-même parce qu'elle est vouée à un éternel rétrécissement.**

*de côté* ». Mais quand je m'entretiens avec les équipes en question, les salariés, qui sont à la base, éprouvent une immense envie de s'hybrider parce qu'ils ne sont pas du tout dans une zone de confort. Ils sont assignés à résidence, parfois avec des tâches ingrates, des métiers pénibles, pas forcément choisis. Donc pour eux, il y a un véritable enjeu de métamorphose, et il faut qu'on les accompagne dans cette métamorphose.

Le problème est qu'il y a beaucoup de pur-sang et peu de centaures au plus haut niveau des entreprises et des administrations...

**Vous avez un parcours hybride, à l'image de vos travaux de recherche, puisque vous avez travaillé dans des cabinets ministériels, vous avez codirigé un incubateur de startup... Quelle entité est la mieux préparée à cette hybridation ?**

Alors pour le coup, public et privé, même combat ! Mais l'approche de l'hybridation ne va pas être vécue de la même manière. J'interviens beaucoup auprès de collectivités territoriales, et la fonction publique territoriale est beaucoup plus ouverte. L'hybridation est dans leur ADN, ce qui n'est pas le cas d'une administration centrale, qui elle va avoir une vision centralisatrice : on a un modèle, on standardise, on industrialise et on essaime. Mais cela ne marche pas comme cela ; il faut se réconcilier avec l'idée de singularité. Prenons un exemple très concret : avec le vieillissement de la population, les constructeurs dans le secteur de l'immobilier se posent de plus en plus de questions sur les matériaux. Les salles de bain de demain vont être des salles de soin.

De ce fait, cela nécessite de prendre en compte dans le choix des carrelages des matériaux anti-bactériens. Il faudrait que les professionnels de santé travaillent plus étroitement avec les promoteurs, les architectes, et inversement, pour pouvoir penser les logements de demain. Si on est mono-profil, dans une culture d'entreprise tellement rigide qu'elle ne sait plus accueillir ces fameux centaures, on ne saura pas repenser le métier, ni penser le secteur à long terme, et donc il y a éventuellement des faillites à prévoir.

**Je reviens sur la réforme des retraites, synonyme d'allongement des carrières : comment concilier les différentes générations au sein des entreprises quand on voit un taux d'activité des seniors qui a progressé, mais reste très bas en France pour les 55-64 ans ?**

Quand on est autour de la machine à café, on entend des discours très négatifs sur la jeunesse : « *les jeunes sont individualistes, égoïstes, pas fiables. Ils passent d'un truc à l'autre.* ». Et on entend aussi un discours très négatif sur ceux que l'on appelle « les seniors » : « *lui, ça fait mille ans qu'il est là et il n'est pas adaptable* ». En gros, ce que l'on reproche aux uns est exactement le contraire de ce que l'on reproche aux autres ! C'est terrible, car une société qui ne sait faire confiance ni à sa jeunesse, ni à sa vieillesse, c'est une société qui ne va pas aller bien loin.

Il y a deux éléments dans la philosophie de l'hybridation : la curiosité comme mère de toutes les valeurs, et la fiabilité comme mère de toutes les vertus. Comment faire en sorte que les seniors continuent à être curieux, et comment faire en sorte que les jeunes puissent apprendre à être fiables ? Quitte à bousculer des dogmes comme celui de la concurrence. Par exemple, des hôteliers et des restaurants qui ont du mal à recruter et sont concurrents sur un même territoire vont pourtant mutualiser des financements pour pouvoir créer une crèche commune pour leurs employés.

**Jean-Dominique Senard et Sophie Thiéry, dans leur rapport « Reconsidérer le travail » parlent d'archipélisation du monde du travail avec la multiplication des statuts des travailleurs : salariés, employés, travailleurs de plateforme, indépendants, auto-entrepreneurs... Reprenez-vous ce mot d'archipélisation, mis à l'honneur par le politologue Jérôme Fourquet ?**

Non, car l'hybridation est aux antipodes de l'archipélisation. Cette démultiplication des statuts, elle interpelle le directeur juridique, elle interpelle en termes de politiques publiques, comment on facilite et on rend beaucoup plus souple cette possibilité de pouvoir être salarié et en même temps auto-entrepreneur, pouvoir être à mi-temps ici et à mi-temps là. La question, c'est comment mettre le droit au service de ces

nouvelles réalités hybrides, plutôt que de mettre ces nouvelles réalités hybrides au service du droit et donc les corseter encore plus.

**Un des enjeux, c'est la portabilité des droits pour la formation ou la retraite. Plus de 3 millions de personnes travaillaient en tant qu'indépendants en 2019. Cela va du *freelancer* dans le marketing à l'agriculteur en passant par les professions libérales ou les travailleurs des plateformes. Comment leur garantir une protection ?**

Il y a des choses qui doivent être créées, car les entreprises arrivent à un moment où, si elles ne se remettent pas en question, leur modèle va mourir. En effet, d'un côté elles sont une machine à exclure des personnes vulnérables (je pense aux travailleurs en situation de handicap), et de l'autre elles ne savent pas garder les employés aux compétences les plus recherchées, qui de ce fait, à l'âge de la trentaine, au pic de leur employabilité, les quittent pour se mettre à leur compte ! Des entreprises et des institutions publiques essaient de penser le monde du travail autrement. Mais il y a encore beaucoup à faire !

Notre société crève de ces cases et a un besoin vital d'hybridation. C'est ce que j'ai pu voir en cabinet ministériel. Je me souviens qu'on avait mis en place un conseil scientifique. Autour de la table il y avait les chercheurs, les politiques, l'administration et tout ce monde-là ne parlait pas la même langue, n'avait pas la même culture, la même temporalité, les mêmes représentations. Donc, à la fin, on se réunit, mais on ne se rencontre pas. Chacun reste enfermé dans son petit monde.

**Autre défi qui s'annonce : celui de l'intelligence artificielle. Une récente étude réalisée par Goldman Sachs estime à 300 millions le nombre d'emplois à temps plein impactés par l'IA.**

Je suis en train de mener un travail de recherche sur cette question, donc il m'est difficile d'y répondre de but en blanc. La vraie question à se poser est la suivante : quel projet de société veut-on ? René Descartes écrivait « *je pense donc je suis* ». Si petit à petit, on délègue aux machines toutes nos facultés de penser, qu'allons-nous devenir ? C'est une question posée à l'humanité.

Mais une chose est certaine : le cyborg n'est pas une figure de l'hybridation, tout simplement parce qu'on ne peut s'hybrider qu'avec quelqu'un de différent de soi, qu'avec une altérité irréductible. Or, les nouvelles technologies ne sont pas une altérité irréductible ; c'est nous qui les avons produites... Il n'y a pas d'hybridation au sens où je l'entends.

**Vous qui faites l'éloge du centaure, êtes-vous optimiste ?**

Il y a vraiment des signaux faibles d'hybridation, qui deviennent de plus en plus forts, partout et qui donnent des raisons d'espérer. Le vrai sujet va être : comment penser des politiques publiques beaucoup plus hybrides pour les accompagner et les soutenir ?

Depuis toujours, on fait du catégoriel : il y a la loi grand âge, il y a ce que l'on fait pour les jeunes, ce que l'on fait pour les start-up, les agriculteurs, les industriels, etc. On ne peut pas continuer à découper la société en morceaux, parce que c'est comme cela que l'on crée et que l'on renforce les fractures, entre les générations, entre les métiers. ■

### Biographie de Gabrielle Halpern

Docteur en philosophie, diplômée de l'École normale supérieure, Gabrielle Halpern a travaillé au sein des cabinets du ministre de l'Économie et des Finances, de la secrétaire d'État au Commerce, à l'Artisanat, à la Consommation et à l'Économie sociale et solidaire, du secrétaire d'État à la Recherche et à l'Enseignement supérieur et du garde des Sceaux, ministre de la Justice, en tant que conseillère Prospective et Discours, avant de co-diriger un incubateur de start-up et de conseiller des entreprises et des institutions publiques. Ses travaux de recherche portent en particulier, depuis plus de dix ans, sur la notion de l'hybridation.

Elle est l'auteur de l'essai *Tous centaures ! Éloge de l'hybridation* (Le Pommier, 2020) ; de la bande dessinée *La Fable du centaure* (illustrée par Didier Petetin, HumenSciences, 2022) ; de l'essai coécrit avec Guillaume Gomez : *Philosopher et cuisiner : un mélange exquis - Le chef et la philosophe* (Éditions de l'Aube, 2022) ; de l'essai coécrit avec Cyril Auizerate : *Penser l'hospitalité - L'artisan hôtelier et la philosophe* (Editions de l'Aube, 2022) ; de l'essai co-écrit avec Marina Viotti *Et si le monde était un opéra ? - La chanteuse et la philosophie* (Éditions de l'Aube, 2023).

Pour aller plus loin : [www.gabriellehalpern.com](http://www.gabriellehalpern.com).







# 4

## Préserver la santé physique et mentale des travailleurs, un enjeu de performance et de responsabilité pour les organisations

<b>Le travail, c'est la santé ?</b> Myriam El Khomri	<b>112</b>
<b>Préserver la santé physique et mentale des travailleurs, un enjeu de performance et de responsabilité pour les organisations</b> Thomas Saunier	<b>116</b>
<b>Face à l'absentéisme, préserver la santé physique et mentale des travailleurs</b> Pierre-Etienne Bidon	<b>120</b>
<b>Pour votre santé : mangez, bougez, mais surtout, entreprenez !</b> Nicolas Dufourcq	<b>124</b>



## Le travail, c'est la santé ?

TRIBUNE

Myriam El Khomri

Ancienne ministre du Travail, directrice du Conseil chez Diot-Siaci

*L'ancienne ministre du Travail analyse l'évolution de la place du travail dans la société française ainsi que les préoccupations croissantes en termes de santé – physique et mentale – au travail. Elle réinterroge la vision de Français devenus oisifs et soulève la question d'un travail devenu plus intense, bien que représentant un temps réduit dans la vie des Français. Elle appelle plus généralement à ce que « le travail remonte au même niveau que l'emploi dans nos préoccupations ».*



Le diagnostic est désormais clairement posé et partagé : en écho aux presque 800.000 accidents du travail recensés par la DARES<sup>1</sup>, la mission menée par Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard dans le cadre du Conseil national de la refondation aura eu le mérite de nous alerter sur une tendance lourde, à savoir la stagnation du nombre d'accidents du travail — notamment les accidents graves et mortels — depuis les années 2000. Une tendance qui ne risque pas de s'améliorer alors que les changements technologiques et environnementaux viennent créer de nouveaux risques professionnels pour la santé des travailleurs.

Dès lors, faut-il s'étonner d'avoir plus d'un tiers des salariés (37 %) se dire incapables de tenir dans leur travail jusqu'à la retraite (DARES, mars 2023) ? En tout état de cause, à la perspective de travailler quelques trimestres ou années de plus, plus de 9 travailleurs sur 10 ont répondu l'hiver dernier de façon ferme et résolue : pas question ! Il est d'ailleurs frappant de constater que ce rejet de la réforme a été partagé par tous à peu près dans les mêmes proportions, quels que soient leur âge, leur niveau de diplôme ou leur statut professionnel. Il n'a alors pas fallu beaucoup de temps pour que s'instruise le procès de nos concitoyens, qui seraient de plus en plus rétifs à l'effort et de moins en moins acquis à la « valeur travail » — en particulier les plus jeunes d'entre nous. Plutôt que de sombrer dans la caricature et l'autodénigrement, comme nous savons, nous Français, si bien le faire, examinons les choses avec davantage de rigueur pour comprendre les ressorts de cette situation et en tirer quelques enseignements pour l'avenir.



**Rappelons à cet égard, en citant les travaux du sociologue Jean Viard, que le travail, qui représentait 70% de notre temps de vie au début du XIX<sup>e</sup> siècle et encore 40% au début du XX<sup>e</sup>, n'en représente plus aujourd'hui que... 10%.**

1 - DARES : Direction de l'Animation de la Recherche, des Études et des Statistiques, du ministère du Travail  
La DARES a notamment établi qu'entre 1984 et 2019 la proportion de salariés dont le rythme de travail est imposé par « des normes ou des délais en une heure au plus » est passée de 5 à 23% ; celle des travailleurs dont le rythme dépend d'une « demande extérieure exigeant une réponse immédiate » est passée de 28 à 55%. Qu'il soit externe ou interne, le client est bel est bien devenu roi.

## Oisiveté ou hyperactivité ?

Sans aller jusqu'à marquer une césure franche entre le « monde d'avant » et le « monde d'après », comme certains l'avaient espéré, le Covid-19 a assurément bousculé nombre de nos repères sociaux et, en particulier, induit un nouveau rapport au travail, au sens que nous lui donnons et à la place que nous lui octroyons dans nos vies. Cette réalité couronne pour partie un long mouvement séculaire : rappelons à cet égard, en citant les travaux du sociologue Jean Viard, que le travail, qui représentait 70 % de notre temps de vie au début du XIX<sup>e</sup> siècle et encore 40 % au début du XX<sup>e</sup>, n'en représente plus aujourd'hui que... 10 %. Avec une espérance de vie actuelle de 700 000 heures — qui, pour nos enfants devrait monter à 800 000 —, ce sont donc environ 70 000 heures que nous consacrons à notre vie professionnelle. Autant dire qu'à une vie de labeur (courte) s'est progressivement substituée une vie plus longue et, surtout, ouverte à une multiplicité de temps sociaux : ceux dédiés à sa famille, à ses amis, à son couple, à l'éducation, aux loisirs, à la culture, au sport, etc. Autant dire, mille vies en une.

Pour autant, il serait totalement faux d'y voir l'avènement d'une société dominée par l'oisiveté ou l'inactivité. C'est même tout l'inverse : notre société est au contraire marquée par l'hyperactivité. D'abord parce que nous n'avons jamais été aussi nombreux à travailler : avec une population active d'environ 30 millions d'individus, qui connaît donc son plus haut niveau historique, et avec un taux d'emploi qui s'est considérablement amélioré pour atteindre environ 70 %. Si le temps de travail individuel s'est par ailleurs réduit en longue durée, la réalité est différente si l'on raisonne à l'échelle d'un couple, l'arrivée massive des femmes sur le marché du travail ayant permis de maintenir le volume global d'heures travaillées dans la société. Enfin, ajoutons qu'à ce travail humain — masculin et désormais aussi féminin — s'ajoute celui de machines et d'algorithmes chaque jour plus puissants. Intelligence humaine et intelligence artificielle, en s'additionnant, dessinent les contours d'une société numérique en tension permanente.

### Une quantité préservée, une qualité dégradée

C'est là que le bât blesse. Si cette rupture technologique liée à la digitalisation du monde n'a pas, à ce stade, eu d'impact négatif sur la quantité globale de travail, elle a incontestablement eu un effet sur sa qualité. Et cet effet, bien connu des économistes et des sociologues, est double. D'abord à travers ce que l'on appelle une bipolarisation

du marché du travail, entre emplois de plus en plus qualifiés d'un côté – du développeur au *data scientist* – et les métiers les plus précaires de l'autre, du livreur au magasinier. Là où la condition ouvrière était, à l'ère industrielle, porteuse de savoir-faire technique et de fierté professionnelle, elle est devenue, dans notre économie de services plateformisée, associée à des métiers dépourvus de sens ou de pouvoir identificateur, à l'heure où justement nous accordons une importance toute nouvelle à ces derniers.

Deuxième tendance puissante intrinsèquement liée à ce monde numérique et interconnecté H24, une intensification du travail pour l'ensemble des actifs, qu'ils soient affectés à des postes d'encadrement ou à des fonctions d'exécution. C'est tout le paradoxe : alors que nous n'avons jamais passé aussi peu de temps au travail à l'échelle d'une vie, l'intensification de celui-ci a dans le même temps alimenté un sentiment de course permanente et de pression croissante. Résultat, alors que 62 % des salariés souhaitaient « travailler plus pour gagner plus » en 2008, en écho à la promesse de Nicolas Sarkozy, la proportion est aujourd'hui exactement inversée : 61 % des salariés déclarent désormais vouloir « gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre » (chiffres IFOP – Fondation Jean Jaurès, novembre 2022), une nette majorité de Français (près de six sur dix, avec 58 %) aspirant à ralentir le rythme de leur vie quotidienne (chiffres Obsoco, juin 2022). Sur la période très récente, s'est répandue auprès d'une large majorité de salariés (60 %), l'impression d'une charge de travail accrue et même devenue excessive pour un quart d'entre eux. Cette intensification ne s'observe pas qu'en France mais elle y est ressentie plus durement qu'ailleurs : la proportion d'actifs déclarant subir une pression des délais ou une surcharge de travail s'élève à 22 % dans notre pays contre 19 % en moyenne européenne (et seulement 14 % en Allemagne, par exemple).

### Les nouveaux visages de la pénibilité et les nouveaux chiffres de la sinistralité

Dans ce contexte, si la question de la « pénibilité » est un véritable serpent de mer du dialogue social depuis de nombreuses années, elle n'en constitue pas moins un impensé de plus en plus coupable alors que les mutations du monde du travail lui ont donné de nouvelles formes. Au stéréotype d'une pénibilité masculine et physique, héritée des sociétés agricole et industrielle, est venue s'ajouter une pénibilité de plus en plus féminine et de plus en plus psychique : l'ouvrier à la chaîne a été supplanté par le manutentionnaire, l'auxiliaire de vie à domicile ou la caissière

de grande surface ont à conjuguer postures physiques inconfortables et stress, les risques psychosociaux frappent autant les cadres que les autres et représentent une part croissante des arrêts maladie. La vaste enquête menée par l'Institut Montaigne sur « Les Français au travail »<sup>2</sup> a notamment mis en évidence que la « charge psychologique » était en moyenne jugée beaucoup plus intense que la pénibilité physique par les salariés soumis à une charge de travail considérée comme excessive.

Cette pénibilité nouvelle, autant psychique que physique et liée à des cadences jugées infernales, se niche notamment – mais pas exclusivement – dans ces métiers du « back-office » qu'a si bien décrits Denis Maillard : parce que ces métiers de la « deuxième ligne » sont pour partie invisibles, la pénibilité qui leur est associée l'est elle-même presque devenue. Comme l'écrit ce dernier, « hors de l'usine, sur les zones logistiques et dans les entrepôts, dans les hôpitaux, les EHPAD ou dans de nombreux commerces, le travail continue de faire mal... »<sup>3</sup>. Un chiffre permet notamment d'illustrer combien la manutention des colis, la manipulation des corps, les métiers du lien ou ceux du nettoyage, qu'ils soient exercés par des femmes ou des hommes<sup>4</sup>, ont reboosté l'usure physique : en 2020, les troubles musculosquelettiques représentaient 87 % des maladies professionnelles, passant de moins de 5 000 cas reconnus comme tels au début des années 90 à près de 45 000 aujourd'hui.

Comment avons-nous pu arriver à un tel résultat ? Sans aucun doute parce que le chômage de masse qui a borné notre horizon pendant plusieurs décennies nous a collectivement conduits à focaliser sur le sujet « emploi » et à sous-investir le sujet « travail ». Nous devons reconnaître qu'en 2023, en matière de condition de travail, de bien-être au travail, de santé et de sécurité au travail, le bilan est pour le moins nuancé. Le ressenti est bien là : même si les trois quarts des actifs se déclarent satisfaits de leur travail au quotidien, ils sont une part considérable à estimer que leur travail a un effet sur leur santé qui tend plutôt vers la dégradation (39 %) que vers l'amélioration (chiffres Harris Interactive pour la Mutualité française, février 2023). Ce ressenti ne vient pas de nulle part. Comme l'a rapporté la Cour des Comptes dans un rapport récent<sup>5</sup>, « les données disponibles montrent que les conditions de travail ne s'améliorent pas, voire s'aggravent dans certains cas », par exemple dans les secteurs du soin et de l'aide à la personne, du nettoyage et de l'intérim, pointant à la fois un défaut de pilotage des différents plans engagés et des cloisonnements multiples parmi les acteurs chargés de leur mise en œuvre.

Si cette comparaison dans le temps n'est donc pas favorable, elle ne l'est pas davantage dans l'espace. Ainsi, parmi les pays européens, la France se situe-t-elle en queue de peloton dans le domaine de la qualité des conditions de travail : selon l'enquête menée par « Eurofound », traitant du travail « soutenable »<sup>6</sup> la France se classe même... 28<sup>e</sup>. La comparaison s'agissant de la fréquence des accidents du travail est tout aussi alarmante puisqu'elle atteignait en France en 2020, dernière année disponible, le double de la moyenne européenne (4,6 % vs 2,3 %, avec l'Italie et l'Allemagne entre 1,5 et 2 %) et ceci à tous les niveaux de qualification.

Soulignons ici, par ricochet, l'importance du nombre de salariés en fin de carrière concernés par une sortie précoce du monde du travail, avant l'âge de la retraite, pour raison de santé : si le phénomène était identifié dans sa globalité, une analyse fine de France Stratégie a récemment permis de cerner les contours de ce phénomène, qui concerne près d'un tiers des ouvriers du bâtiment ou de la manutention<sup>7</sup>. Un travail qui confirme combien l'amélioration des conditions de travail reste donc un levier décisif pour accroître le taux d'emploi et réduire les difficultés de recrutement dans certains secteurs.

### Les absents ont-ils toujours tort ?<sup>8</sup>

Ces différentes réalités se traduisent de façon chiffrée dans les statistiques récentes de l'absentéisme au travail. Dans une enquête communément menée par l'IFOP et le groupe Diot-Siaci, Romain Bendavid et Sabeiha Bouchakour ont permis de définir de façon précise les nouveaux contours de ce dernier. Premier constat, le pourcentage de salariés absents au moins une fois dans l'année atteint en 2022 un record historique, concernant près d'un salarié sur deux (45 %, précisément, contre 35 % en 2021). Deuxième facteur d'étonnement, sur les dernières années, l'absentéisme progresse encore plus rapidement chez les jeunes de moins de 35 ans. Troisième dimension, s'agissant des facteurs explicatifs, plus d'un salarié sur deux estime exercer un métier susceptible d'avoir un impact négatif sur sa santé mentale (62 %) et, dans une moindre mesure, sa santé physique (52 %), ces deux caractéristiques étant considérées comme interdépendantes et cumulatives. Parmi les motifs impactant le plus leur santé mentale, les salariés interrogés mentionnent, dans l'ordre, le stress (67 %), une charge de travail trop importante (51 %) ou un manque de reconnaissance (46 %).

Dans un pays empreint d'une culture managériale souvent verticale et hiérarchisée, un répondant sur trois pointe également la pression psycholo-

gique exercée par l'encadrement ou la mauvaise ambiance au travail. Tout ceci enclenche une spirale négative, que confirme par ailleurs la norme IFOP de climat social, qui met en évidence une proportion de salariés se disant moins motivés en 2021 significativement plus élevée en France (34 %) qu'au Royaume-Uni (26 %), en Allemagne (24 %), en Espagne (22 %) ou en Italie (18 %). En conclusion, l'absentéisme, souvent mis sur le compte d'un manque d'engagement individuel de la part du salarié, est bien documenté comme un enjeu collectif dont la cause racine est liée à la santé au travail. Ce constat alerte mais de premiers signes positifs s'observent du côté de la prise de conscience : près de huit décideurs RH sur dix considèrent bien la santé des collaborateurs comme relevant de la responsabilité de leur employeur et placent désormais les enjeux de santé au travail en sujets prioritaires pour leur département<sup>9</sup>, face à la montée des arrêts maladie observés liés à la fatigue, la démotivation, les risques psycho-sociaux, les troubles musculo-squelettiques et autres maladies professionnelles.

Si le travail doit donc remonter au même niveau que l'emploi dans nos préoccupations, avec une prise de conscience croissante liée à des enjeux d'attractivité et de recrutement du côté des entreprises, il nous faut également opérer une autre mue : sortir des politiques de « réparation », a fortiori très imparfaites, que nous déployons, pour progresser sur les chemins de la prévention. Cette prévention primaire notamment dont le rapport Thiéry-Senard a le mérite de rappeler la priorité dont elle doit faire l'objet, procédant d'un véritable changement de perspective, fondée sur une meilleure implication des managers et une meilleure écoute des travailleurs. Si l'on en parle de plus en plus, les progrès demeurent à ce stade insuffisants. Nul doute pourtant : alors que le XX<sup>e</sup> siècle a été celui de l'invention de la protection sociale, il est essentiel que nous fassions du XXI<sup>e</sup> siècle celui de la « prévention santé ». ■

### Biographie de Myriam El Khomri

Depuis mars 2019, Myriam El Khomri est la directrice du Conseil chez Diot-Siaci, leader du conseil et du courtage en assurance de biens et de personnes. Dans ce cadre, elle développe avec ses équipes une approche pluridisciplinaire au service de la performance sociale et économique des entreprises en France et dans le monde. Elle y pilote toute l'activité de conseil en ressources humaines (QVT, stratégie sociale, Transitions collectives, rémunération, formation professionnelle, communication RH...). Elle préside également depuis 2022, le comité RH de l'association EPE (Entreprises pour l'Environnement).

Elle a exercé plusieurs fonctions dans les gouvernements Valls et Cazeneuve : secrétaire d'État à la Politique de la ville en août 2014, puis ministre du Travail, de l'Emploi, de la Formation professionnelle et du Dialogue social de septembre 2015 à mai 2017.

Elle mène de nombreux travaux sur l'attractivité des métiers, et a remis un rapport « Plan de mobilisation nationale en faveur de l'attractivité des métiers du Grand âge et de l'autonomie 2020-2024 » aux ministres Agnès Buzyn et Muriel Pénicaud. Elle a également copiloté les ateliers métiers du Conseil National de la Refondation (CNR) sur le Bien Vieillir.

En juillet 2023, elle est nommée Directrice de la Stratégie RSE chez Diot-Siaci en parallèle de ses fonctions.

Âgée de 45 ans, Myriam est titulaire d'un DESS de droit public de l'Université Paris I Panthéon-Sorbonne.

2 - Dirigée par Bertrand Martinot et publiée en février 2023.

3 - Denis Maillard, « Pénibilité, une lassitude nommée travail », Fondation Jean Jaurès, janvier 2023.

4 - Avec toutefois une répartition très inégalitaire des accidents du travail et des maladies professionnelles, qui frappent bien plus largement les femmes que les hommes désormais (à 81% pour ceux-là et 68% pour celles-ci).

5 - « Les politiques publiques de prévention en santé au travail dans les entreprises », Rapport public, décembre 2022.

6 - Défini par six critères : les exigences physiques et mentales du poste, l'intensité du travail, le niveau d'autonomie, le pouvoir d'agir, la maîtrise de son temps de travail, les perspectives d'évolution et la reconnaissance au travail.

7 - Note d'analyse de France Stratégie n°121, avril 2023.

8 - « Les absents n'ont pas toujours tort », analyse de la progression de l'absentéisme au travail, IFOP-Fondation Jean Jaurès, août 2023.

9 - Baromètre IFOP-BOS sur la prévention de la santé au travail, octobre 2023.



## Préserver la santé physique et mentale des travailleurs, un enjeu de performance et de responsabilité pour les organisations

Thomas Saunier  
Directeur général du groupe Malakoff Humanis

*Dirigeant d'un des plus grands groupes français de protection sociale, Thomas Saunier s'exprime avec cette double qualité de chef d'entreprise et d'acteur de la protection sociale sur la question de la santé physique et mentale des travailleurs, français comme de son entreprise. Les enjeux, notamment l'absentéisme, sont clefs et il appelle les entreprises à s'en saisir, dans un souci de performance économique comme de contribution à une cause qui les dépasse.*



La santé au travail s'est affirmée comme une préoccupation croissante des salariés comme des entreprises et s'est accompagnée d'un changement de paradigme : la santé des salariés est un levier de la performance de l'entreprise. Si cette complémentarité entre santé et performance est aujourd'hui établie, la représentation de la santé a aussi évolué. Ainsi, la santé des salariés est appréhendée aujourd'hui dans toutes ses dimensions, qu'il s'agisse de la vie personnelle ou de la vie professionnelle.

L'entreprise n'est plus seulement tournée vers ses objectifs de performance, elle contribue aussi au bien-être de ses salariés, même si leur état d'esprit peut être marqué par une situation de fragilité personnelle – difficultés financières ou familiales, aidant d'un proche, etc. –, ou la morosité ambiante en raison de l'incertitude économique, de l'inflation, de faits divers dramatiques, ou de l'éco-anxiété. La vie personnelle ne s'arrête pas à la porte des entreprises, et l'inverse est tout aussi vrai.

La crise sanitaire a révélé l'importance de la santé mentale dans le quotidien de beaucoup de Français, n'épargnant aucune catégorie de la population. La crise sanitaire ne nous a pas fait découvrir la santé mentale comme déterminant de la santé, pour l'individu comme pour la société. Cette prise de conscience assez unanimement partagée a, en revanche, révélé la nécessité d'un engagement collectif renforcé.



**Dans ce contexte, la hausse de l'absentéisme pourrait faire figure de nouveau coup de boutoir contre un système déjà ébranlé par la crise sanitaire.**

### La santé mentale, enjeu devenu majeur

Car le lien entre santé mentale et absentéisme est de plus en plus clair, et de mieux

en mieux appréhendé. Le 8<sup>e</sup> baromètre sur l'absentéisme publié par Malakoff Humanis en juin 2023 mettait en effet en lumière une évolution notable et délétère : les troubles psychologiques sont aujourd'hui un motif majeur d'arrêt de travail. C'est aussi le premier poste de dépenses de l'Assurance maladie (23 Md€ en 2020).

A l'origine de 18 % des arrêts délivrés en 2022 (hors Covid-19), ils sont devenus le deuxième motif d'arrêt, derrière la maladie ordinaire, mais devant les troubles musculosquelettiques. Plus encore, le phénomène semble voué à s'installer dans la durée : 95 % des médecins interrogés nous disent voir émerger ce motif d'arrêt maladie depuis un an ou deux. Il devient dès lors impératif de se saisir de cette problématique, qui est d'autant plus préjudiciable que les troubles psychologiques constituent le premier motif d'arrêts longs – et que les arrêts longs pour troubles psychologiques ont été multipliés par deux en l'espace de trois ans, passant de 14 % dans l'édition 2020 du Baromètre à 32 % aujourd'hui.

Corollaire du développement des troubles psychologiques, on constate un motif d'inquiétude supplémentaire : le fait que de nouvelles catégories de salariés soient de plus en plus affectées par cette affliction émergente et par les arrêts maladies qu'elle provoque. 58 % des jeunes salariés, entre 18 et 34 ans, se sont ainsi vu prescrire au moins un arrêt maladie en 2022 – une hausse de 12 points par rapport au baromètre 2022 ! La hausse est tout aussi frappante pour ce qui concerne les managers : 53 % d'entre eux se sont vu prescrire au moins un arrêt, ce qui représente une hausse de 13 points en un an.

Et ce que nous dit l'exposition accrue de ces deux publics éclaire sans nul doute les nouvelles fragilités face au travail. La moitié des managers se disent ainsi stressés au travail, contre 38 % pour les non-managers, et 55 % d'entre eux déplorent un fort empiètement de la vie professionnelle sur la vie personnelle, contre 27 % pour les non-managers.

La fragilisation de ces nouveaux publics et la prévalence accrue des troubles psychologiques, relevant de la sphère personnelle – difficultés financières, monoparentalité, situation d'aidant, sensibilité à l'actualité – viennent sans nul doute nourrir et complexifier ce tableau de l'absentéisme. Ainsi, le dernier baromètre sur les fragilités de Malakoff Humanis révèle que plus de six salariés sur dix connaissent au moins une situation de fragilités d'origine personnelle, et près de la moitié d'entre eux, déclarent en rencontrer plusieurs. Ces chiffres, ajoutés à d'autres, renforcent le constat qu'il s'agit bien d'un des principaux dé-

fis de santé à relever.

### **2022, *annus horribilis* pour l'absentéisme**

L'absentéisme en entreprise a en effet atteint de nouveaux records en 2022, et ce malgré la fin de la crise sanitaire. Avec 50 % de salariés s'étant vu prescrire un arrêt de travail au moins une fois en 2022, nous sommes loin du reflux que l'on aurait pu espérer après deux années si fortement marquées par le Covid-19. On constate malheureusement tout le contraire : l'absentéisme maladie n'a jamais atteint un tel niveau depuis que Malakoff Humanis le mesure, en 2016. L'absentéisme a progressé de huit points entre 2022 et 2021, de 14 points depuis 2020, et de 16 points sur la période 2016-2022 !

Et au-delà des arrêts, un autre indicateur qui va en se dégradant doit nous interpeler : seuls 48 % des salariés estiment avoir à la fois un bon état de santé psychologique et physique, une baisse de 6 points en un an. Il est aisé de deviner toute la souffrance qu'emporte une telle dégradation.

La dégradation de l'état de santé des Français n'est, c'est évident, pas entièrement imputable à l'entreprise : deux arrêts maladie sur trois sont liés à des contextes non professionnels. Mais les entreprises doivent néanmoins en prendre la pleine mesure. C'est ce qu'attendent leurs salariés : le bien-être au travail est en effet la première de leurs attentes, comme le montrait le dernier baromètre de l'Institut de l'Entreprise sur la relation des Français à l'entreprise, publié en février. Cette attente nous oblige ; elle est un appel à l'action !

Et il est d'autant plus urgent d'agir qu'au-delà de l'exigence d'empathie envers l'ensemble du corps social que constituent les salariés, l'absentéisme a un coût important pour les entreprises. Parce qu'une santé dégradée nuit – aussi – au travail, et sept salariés sur dix dont la santé mentale ou physique est dégradée nous le disaient dans un autre baromètre de Malakoff Humanis, consacré à la santé au travail. Enjeu de productivité aisément compréhensible, auquel il convient de rajouter le coût pour les entreprises d'une désorganisation toujours plus importante. Fort logiquement, l'absentéisme fait par conséquent figure de sujet de préoccupation important dans leur entreprise pour 55 % des dirigeants interrogés, en premier lieu pour les conséquences organisationnelles qu'y faire face implique.

### **L'absentéisme a aussi un coût pour la collectivité**

Et il est aujourd'hui nécessaire d'agir, enfin, car l'absentéisme fragilise également la collectivité

dans son ensemble : dans notre système de santé, auquel tous les Français sont viscéralement attachés, c'est en effet la collectivité qui assume l'impact financier de cet absentéisme.

Cette forte dynamique des arrêts de travail s'est traduite dans les dépenses d'indemnités journalières maladie qui ont atteint 16 Md€ en 2022 contre 11 Md€ en 2010.

Dans ce contexte, la hausse de l'absentéisme pourrait faire figure de nouveau coup de boutoir contre un système déjà ébranlé par la crise sanitaire. Et le Gouvernement ne s'y trompe pas ! Aurélien Rousseau, ministre de la Santé et de la Prévention, soulignait ainsi en août que la croissance des arrêts maladie n'est « *pas soutenable* » au regard du budget de la Sécurité sociale – et on le croit bien volontiers, quand on sait que le coût des arrêts maladie a bondi de 7,9 % en 2022.

Ce constat fonde nécessairement la volonté exprimée par le président de la République, Emmanuel Macron, d'inscrire « les enjeux de l'usure professionnelle comme des reconversions » au cœur d'un « *nouveau pacte de la vie au travail* », qui serait bâti par le Gouvernement et les partenaires sociaux.

### **Les entreprises peuvent agir !**

Mais les entreprises ne peuvent pas être de simples spectatrices de telles discussions, en attendant un hypothétique grand soir dont on imagine mal la forme qu'il pourrait prendre. En prise directe avec leurs salariés – lieux de vie, de partage et de dialogue –, les entreprises ont la responsabilité d'agir au quotidien pour la santé physique et mentale de leurs salariés, et pour lutter contre l'absentéisme et ses conséquences délétères. Elles en ont la responsabilité, et elles ont des leviers pour ce faire !

Les Français le sentent, d'ailleurs. Dans le baromètre de l'Institut de l'entreprise cité plus haut, l'entreprise est pour 58 % d'entre eux l'un des acteurs les plus à même d'améliorer le monde dans lequel on vit. Les entreprises complètent ainsi un podium constitué des citoyens eux-mêmes (67 %) et des soignants (63 %), et elles devancent le président de la République comme les autres élus politiques.

Mais comment agir, face à une situation qui semble n'avoir de cesse d'empirer, et dans un contexte qui ne prête guère à l'optimisme ? Si le baromètre de Malakoff Humanis nous souffle une lueur d'espoir, celui-ci réside sans nul doute dans ce qu'il nous apprend de l'importance de l'engagement des salariés au sein de l'entreprise

pour prévenir l'absentéisme. En effet, si 69 % des salariés se déclarant les « *moins engagés* » ont été arrêtés au moins une fois en 2022, cette part redescend à 47 % pour les salariés les plus engagés. Cet écart entre salariés peu et très engagés a doublé en un an !

Cela est – paradoxalement peut-être – un motif d'espoir, en ce que ce chiffre nous laisse entrevoir un levier d'action pour les entreprises. Dans une étude sur l'engagement publiée en avril, pour laquelle nous avons interrogé 1 500 salariés et 450 dirigeants d'entreprises, nous avons souligné à quel point dirigeants et salariés se rejoignent sur les leviers d'engagement et de fidélisation des salariés au sein de l'entreprise. Tous deux soulignent notamment l'importance pour l'entreprise d'offrir une bonne protection sociale (critère le plus important pour les salariés et deuxième sur vingt-trois pour les dirigeants), d'améliorer les conditions de travail (n°2 et n°5) et de mieux reconnaître les efforts des collaborateurs (n°4 pour les deux publics). A l'inverse, cette étude laissait entrevoir que les crises successives, l'inflation et l'inquiétude face à la baisse du pouvoir d'achat entraînent un retour à une forme de pragmatisme chez les salariés : si la quête de sens dans son travail quotidien est très présente depuis la crise sanitaire, elle n'est plus un facteur déterminant de l'engagement en entreprise.

Ce sont des premières pistes de réflexion et d'action pour tous les dirigeants.

Ces constats nous ont amené à vouloir objectiver le lien entre la performance sociale et la performance globale. Pour cela, nous avons construit un indice, l'indice de performance sociale, qui mesure les actions menées par les entreprises en matière de performance sociale. À partir de cinq grandes dimensions (santé et qualité de vie au travail, gouvernance et management, création et partage de la valeur notamment, etc.), nous avons observé leurs traductions concrètes dans l'entreprise au travers d'indicateurs tels que l'absentéisme, l'engagement des salariés, le taux d'accidents du travail et de maladies professionnelles ou encore le *turn-over*. Nous avons observé un écart de dix points sur la performance économique et financière entre les entreprises les mieux notées en termes de performance sociale et celles les moins bien notées. CQFD.

### **Renforcer la prévention en santé en entreprise, au service de tous**

Autre levier majeur à déployer : la prévention en entreprise. Celle-ci pourrait améliorer la santé des salariés, comme accélérer enfin le nécessaire virage préventif de notre système de santé. En facilitant l'accès de leurs salariés à des actions de pré-



vention, les entreprises peuvent en effet devenir des courroies de transmission des grandes orientations de santé publique. A cet égard, par leur double mission d'assureurs santé et prévoyance, et par leur connaissance fine des enjeux des branches et des entreprises qu'ils accompagnent, les groupes de protection sociale (comme Malakoff Humanis) peuvent être des alliés importants dans cette voie pour toutes les entreprises – et notamment les plus petites. Leur double mission leur permet notamment d'intégrer les assurés dans leur continuum vie privée/vie professionnelle. Cela est un outil majeur pour la prévention, alors que, nous l'avons vu, la majeure partie des arrêts maladie ne sont pas seulement liés à un contexte professionnel.

En s'appuyant sur l'interaction entre salariés et sur l'impulsion des Ressources humaines pour atteindre des taux de participation bien supérieurs à ce que ne le permettent les campagnes grand public ; en encourageant les synergies entre l'action des groupes de protection sociale et les services de santé au travail ; en priorisant les programmes en fonction des risques spécifiques à l'entreprise ou à la branche, développer massivement la prévention en entreprise pourrait donc permettre la création de faire émerger un cercle vertueux : bénéfique pour les salariés, bénéfique pour les entreprises, et bénéfique pour notre système de santé globalement.

Ce renforcement de la prévention doit aussi prendre en compte les nouvelles formes de travail et d'emploi qui nous invitent à exporter la santé au travail au domicile. Avec 40 à 50 % des salariés qui travaillent à distance désormais, nous devons donc intégrer cette problématique dans les enjeux de prévention.

La santé au travail est l'un des défis majeurs de notre époque. L'inaction serait d'autant plus incompréhensible que des leviers d'action existent. Par l'engagement des salariés, dont on connaît les ressorts ; par le développement de la prévention en entreprise qui est vertueuse à bien des égards, les entreprises peuvent être l'un des acteurs centraux de ce combat. C'est ce que les Français attendent d'elles, et c'est une lourde – mais belle – responsabilité au service de tous les salariés, et au service de la société dans son ensemble.

Pour autant, cette action résolue pour préserver la santé physique et mentale des salariés ne saurait se limiter au seul champ de l'entreprise. En effet, les leviers d'action sont multiples car les causes sont multiples elles-mêmes, posant ainsi la nécessité d'envisager une action décloisonnée entre les acteurs, publics et privés, pour améliorer la détection et l'accompagnement des salariés. ■

### Biographie de Thomas Saunier

Diplômé de l'École polytechnique, de l'ENSAE et de l'Institut des Actuaire Français, Thomas Saunier a effectué la plus grande partie de sa carrière dans le secteur de l'assurance.

Après 8 ans chez Francis Lefebvre, il co-crée une start-up de comparateur d'assurances. Il devient ensuite directeur de l'actuariat, puis du pilotage et du contrôle de gestion de CNP Assurances de 2000 à 2003.

Après 2003, Thomas Saunier passe plus de 10 ans chez Generali France dont il a d'abord été directeur général adjoint de GPA, promu en 2006 directeur général de Generali France en charge du marché des particuliers, de l'IT et des services, avant d'être en 2011, directeur général en charge des marchés particuliers, professionnels et entreprises.

En 2016, il est nommé directeur général de Malakoff Médéric. Il engage le Groupe dans une démarche de transformation globale : nouvelle stratégie commerciale, innovation et data, culture digitale.

Le 2 octobre 2018, Thomas Saunier est nommé directeur général du groupe Humanis.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2019, il devient le directeur général du groupe Malakoff Médéric Humanis et porte un nouveau projet d'entreprise : Engagement 2022.

Le 1<sup>er</sup> janvier 2020, il devient le directeur général du Groupe Malakoff Humanis.



## Face à l'absentéisme, préserver la santé physique et mentale des travailleurs

TRIBUNE

Pierre-Étienne Bidon  
Co-fondateur et président de Moka.care

*Le co-fondateur et président de Moka.care, solution de prévention en santé mentale pour les entreprises, insiste sur les causes de l'absentéisme grandissant parmi les salariés français, mais aussi sur leurs conséquences sur les autres salariés et sur la performance de l'entreprise. Il dessine des pistes de prévention afin de limiter cette tendance inquiétante.*



En 2022, les « Risques Psychosociaux » (RPS) sont devenus la principale cause d'arrêt maladie en France. 42 % des salariés toutes catégories confondues ont été en arrêt maladie au moins 1 fois, contre 31 % en 2021, soit une augmentation de 35 % en 1 an.

En 2022 toujours, le taux d'absentéisme est à 5,3 % contre 5,1 % en 2020, année du Covid-19, et 3,9 % en 2019 soit une augmentation de 36 % en 3 ans.

Face à ce constat alarmant, les Assises du Travail ont identifié dans le rapport « Re-considérer le travail » la préservation de la santé mentale et physique des travailleurs comme un axe de travail à part entière.

### L'absentéisme, fléau du travail contemporain

Décrit comme l'un des fléaux du travail contemporain, l'absentéisme est remonté en flèche depuis la sortie de la pandémie. C'est surtout la typologie des arrêts qui interpelle, avec une montée en puissance significative des risques psychosociaux. Alors, quels sont les signaux à surveiller de près ? Qu'est-ce qu'un taux d'absentéisme élevé ? Quand faut-il s'inquiéter ? Et surtout, quelles pistes de solution pouvons-nous privilégier pour agir dès maintenant ?

C'est un fait : la durée moyenne des absences a augmenté de plus de 20 % entre 2019 et 2021 selon l'observatoire de l'absentéisme 2023 réalisé par Diot-Siaci. Aussi, 42 % des salariés se sont vus prescrire un arrêt maladie en 2022 selon le baromètre de l'absentéisme de Malakoff Humanis, retrouvant les niveaux de 2016 (41 %), alors qu'ils n'étaient que 36 % en 2020. Il est important



**Les arrêts liés à la santé mentale sont dorénavant plus fréquents (20 %) que ceux causés par des troubles liés à la santé physique (16 %).**

de bien distinguer les absences liées par exemple à la formation, aux congés maternité etc., de l'absentéisme.

Caractérisé par des absences répétées, l'absentéisme regroupe trois grands types de troubles ou maladies, hors Covid-19. Sans surprise, les maladies ordinaires étaient et demeurent la première cause des arrêts maladie. Mais pour la première fois, parmi ces maladies, les troubles liés à la santé mentale arrivent en première position : ils représentent 20 % des arrêts maladie contre 11 % en 2016. Les arrêts liés à la santé mentale sont dorénavant plus fréquents (20 %) que ceux causés par des troubles liés à la santé physique (16 %). De plus, les troubles liés à la santé mentale sont également le principal motif des arrêts de longue durée : 28 % en 2022 contre 14 % en 2016.

En tant qu'employeur, ce sont les arrêts liés à des troubles de la santé mentale et physique qui retiennent l'attention. « *Le plus inquiétant dans ces chiffres, c'est qu'on observe que ceux qui ne s'absentaient pas auparavant, s'arrêtent beaucoup plus souvent* », pointe Margaux Tancrède, psychologue référente pour moka.care. En effet, le baromètre Malakoff pointe une surreprésentation des jeunes (46 % en 2022 vs l'ensemble), des femmes, des managers et des familles monoparentales dans les rangs des absents. « *Le burn-out des jeunes est particulièrement inquiétant car il présente un risque de récurrence très élevé s'il n'est pas bien géré. Quant aux managers, c'est une population très éprouvée depuis la pandémie* », alerte la psychologue.

### **Préserver la santé mentale des travailleurs : une typologie de l'absentéisme**

Selon Emmanuel Baudoin, professeur associé en RH à l'Institut Mines-Télécom Business School et directeur du « HR&M Transformation Lab », il existe cinq formes différentes d'absentéisme.

1. L'absentéisme non lié au travail, du type épidémie
2. L'absentéisme lié au travail, sa nature et son organisation (par exemple les troubles musculo-squelettiques)

3. L'absentéisme de protection (pour se prémunir d'un manager toxique par exemple)
4. L'absentéisme d'équilibrage entre la vie personnelle et professionnelle (enfant malade, salarié aidant)
5. L'absentéisme d'opportunisme (quand il n'y a pas de raison réelle)

### **L'absentéisme, un sujet tabou ?**

Le sujet de l'absentéisme demeure tabou en France. D'après les calculs de l'Institut Sapiens, il coûterait 108 milliards d'euros par an, soit un coût moyen de 4 059 euros par an et par salarié. Pour autant, l'absentéisme n'est pas un gros mot. « *C'est un indicateur précieux qu'il faut suivre au jour le jour. Je suis convaincu que cela devrait être l'un des éléments centraux à prendre en compte pour mettre en place un management d'équipe performant. Le point positif est que la société considère de plus en plus que le bien-être est un bien commun, et les environnements dangereux et/ou toxiques sont de moins en moins acceptés. Qui plus est dans un contexte où nous allons être amenés à travailler de plus en plus longtemps* », lance Emmanuel Baudoin. La désigmatisation de l'absentéisme va dans le sens de l'histoire, et est intimement liée à l'émergence des sujets de santé mentale en entreprise. « *La sécurité psychologique est l'un des cinq piliers de la performance de l'entreprise* », rappelle Margaux Tancrède.

### **Préserver la santé mentale de « ceux qui restent »**

En plus des coûts directs induits par l'absence d'une partie du personnel, l'absentéisme revêt des coûts cachés. « On oublie parfois de parler de ceux qui restent, et notamment du risque de contagion émotionnelle », explique Margaux Tancrède. Et d'après Emmanuel Baudoin, il existe cinq risques principaux par rapport à cette population :

1. Le risque que le travail ne soit pas fait puisque l'équipe est moins nombreuse.
2. Le risque que ceux qui restent soient en suractivité, voire à leur tour en arrêt, car ils absorbent le travail des absents.

3. Le risque de voir les équipes se désengager, « surtout si l'absentéisme est institutionnalisé au sein de l'entreprise, c'est-à-dire que l'on considère comme normal d'avoir un taux d'absentéisme important et que l'on y pallie par des actions permanentes, qui devraient normalement rester exceptionnelles. », précise-t-il.

4. Le risque que les salariés posent à leur tour un arrêt pour convenance personnelle, parce qu'ils ont vu leurs collègues le faire.

5. Le risque d'abîmer la marque employeur et de voir des collaborateurs partir en période d'essai s'ils observent un fort taux d'absentéisme dans l'entreprise.

Pour prévenir tout cela, il est bien sûr possible de faire appel à des ressources supplémentaires pour faire face à la charge de travail et d'anticiper ces risques en formant ses équipes tout au long de l'année avec des micro-formations de prévention des RPS.

### **Une population particulièrement à risque : les managers**

L'absentéisme au sein d'une équipe peut laisser craindre un mauvais management. Mais les managers eux-mêmes peuvent craquer notamment en oubliant d'appliquer leur « masque à oxygène ». Comme on nous l'explique avant chaque vol, il est nécessaire d'appliquer son propre masque à oxygène avant de pouvoir porter secours aux personnes qui nous entourent.

Or, certains managers prennent soin de leurs collaborateurs avant de prendre soin d'eux, en absorbant le travail des absents par exemple, ce qui peut parfois les mener jusqu'à l'épuisement. Julie Sonier, directrice des Ressources humaines chez Volcom depuis 17 ans, fait les recommandations suivantes : « *Le manager doit à tout prix éviter les attitudes managériales suivantes : être constamment dans un style directif ; imposer une charge de travail exagérément lourde ; ne pas passer suffisamment de temps avec chacun de ses collaborateurs ; communiquer peu ou mal (voire faire preuve de violence dans sa manière de communiquer). Le manager doit en revanche se fixer de nouveaux objectifs : développer les compétences de chaque collaborateur, accorder une plus grande autonomie à chacun, créer un véritable esprit d'équipe en favorisant la co-responsabilité, la solidarité dans les tâches individuelles, la capacité de l'équipe à être une ressource pour chacun : un camp de base où l'on peut exprimer ses difficultés et trouver des pistes, encourager le travail collaboratif, mettre en place une communication saine et ouverte, et établir un climat de confiance mutuelle.* »

### **Limiter l'absentéisme de tous : existe-t-il une génération désengagée ?**

Il est impossible d'évoquer le sujet de l'absentéisme sans se questionner sur le désengagement des salariés. Sur la période 2018/2022, près de quatre salariés sur dix se déclarent « pas ou peu engagés dans leur travail » selon le baromètre Malakoff. Or, 50 % des salariés peu engagés ont été arrêtés en 2022 (vs 42 % pour l'ensemble des salariés). « L'adage on ne vit pas pour travailler mais on travaille pour vivre est très symptomatique de notre époque », souligne Margaux Tancrède. Pour preuve, les débats sur le temps de travail sont particulièrement d'actualité avec la semaine de quatre jours qui serait une bonne réponse face aux attentes des salariés.

Pour autant, les attentes envers le travail n'ont pas non plus baissé, au contraire. Plus que jamais, les collaborateurs sont en quête de sens. Et s'ils ne trouvent pas satisfaction, ils perdent leur motivation et n'hésitent pas à changer d'emploi (phénomène du *job hopping*). « *On parle souvent d'effet générationnel, mais je pense que c'est avant tout une évolution de la société dans son ensemble. Nous sommes en effet dans une société de l'hyper-consommation, et le travail se consomme aussi à sa manière. On est en recherche dans son travail, et ce depuis plus d'un demi-siècle, de bonheur, de bien-être et de plaisir.* », analyse Emmanuel Baudoin.

### **Comment agir en prévention ?**

Sept recommandations émergent pour positionner le mental des équipes comme un vecteur de prévention de l'absentéisme.

Miser sur la qualité de vie et des conditions de travail (QVCT) : une problématique indissociable de l'absentéisme. « *Si ces conditions ne sont pas adaptées, cela peut engendrer un déséquilibre et créer une forme d'insécurité pouvant entraîner de la souffrance physique, de la fatigue et du stress* », pointe Margaux Tancrède. Outre l'aspect psychique, Emmanuel Baudoin encourage les employeurs du secteur industriel à s'intéresser à la cobotique<sup>1</sup> afin de limiter les TMS. Et, plus globalement, à ce que la robotique est aujourd'hui capable d'apporter, quels que soient les secteurs. Aider au maintien d'un bon équilibre vie pro-perso, en luttant contre le phénomène du *blurring* (brouillage des frontières). « *Parfois, la culture d'entreprise est si forte qu'il n'y a plus de limites. C'est important d'aider les salariés à les retrouver* », poursuit la psychologue.

Gérer la charge de travail de ses équipes, c'est-à-dire veiller au bon équilibre entre les attentes et les ressources. « *La productivité des travailleurs aujourd'hui continue à progresser avec le recours intensif au numérique, ainsi que les potentialités accrues d'usages au travail qu'il offre depuis plus de vingt ans maintenant (notamment via Internet, les smartphones, la gestion améliorée de la Data...).* Cela accentue les attentes des clients et des employeurs en termes de qualité de réalisation et de délai de réalisation. Ce mouvement de fond va s'accélérer avec les usages démultipliés par le recours aux différentes formes d'IA, et notamment depuis quelques mois aux IA génératives telles que ChatGPT », souligne Emmanuel Baudoin. Gare donc à ne pas en demander toujours plus ou – à tout le moins – prêter attention aux conditions de travail revues en fonction de ces évolutions !

Former les managers aux réflexes de prévention en santé mentale afin qu'ils repèrent les signaux précurseurs d'une détresse psychologique. Mission d'autant plus complexe à l'heure du travail à distance.

Se focaliser sur ceux qui restent présents en leur accordant de l'attention, mais aussi en observant ce qui fonctionne chez eux pour renforcer ces facteurs. « *Pour améliorer l'engagement, il faut se concentrer sur les facteurs de protection, les leviers de motivation, étudier le climat social en interne* », recommande la psychologue.

Préparer le ré-onboarding après une absence de longue durée en tâchant de garder au maximum le lien avec le salarié (si celui-ci est d'accord et dans le respect du cadre légal), puis en ré-adaptant le poste selon les causes de l'absentéisme. Engager la direction sur ces sujets en mettant en exergue ses convictions. « *C'est primordial que la direction se déplace, explique les dispositifs, ait d'une manière générale une réelle volonté d'agir sur le sujet (...) on ne doit jamais laisser quelqu'un seul face à l'inéluctable* » pointe Emmanuel Baudoin. ■

### Biographie de Pierre-Étienne Bidon

Pierre-Etienne Bidon est cofondateur et président de moka.care. Il dédie son énergie professionnelle à transformer le regard porté sur la santé mentale, pour que le mental devienne un révélateur de potentiel et de performance en entreprise. Avant cela, Pierre-Étienne était consultant en stratégie et a accompagné des dizaines d'organisations dans le domaine de la santé et de l'assurance à résoudre des problématiques qui freinent le développement de leurs activités.

1- La cobotique correspond à la collaboration entre un homme et un robot. La robotique collaborative est une technologie qui utilise la robotique, la mécanique, l'électronique et les sciences cognitives pour assister l'homme dans ses tâches quotidiennes.



## Pour votre santé : mangez, bougez, mais surtout, entreprenez !

TRIBUNE

Nicolas Dufourcq  
Directeur général de Bpifrance

Entreprendre est bon pour la santé ! La gestion d'une entreprise requiert certes beaucoup d'énergie, de temps et de travail, mais cette activité offre aussi de nombreuses sources de satisfaction, de bien-être et de fierté. Les associations de dirigeants, comme la recherche académique, brisent peu à peu l'image du sacerdoce patronal, exigeant un dévouement absolu aux dépens de l'intégrité mentale et physique. Les entrepreneurs performants sont avant tout des entrepreneurs sains, qui trouvent justement leur équilibre dans le bouillonnement de leurs fonctions.



@Georges Vignal

« Grosse fatigue et épidémie de flemme » : voici le titre choisi par la Fondation Jean-Jaurès et l'Ifop pour leur étude publiée fin 2022, consacrée aux effets de la crise sanitaire sur nos modes de vie. À l'aide d'une enquête d'opinion poussée, les sondeurs dressent le tableau d'une France plus épuisée et plus affaiblie que par le passé. Et le monde de l'entreprise n'est évidemment pas épargné par cette vague de fragilisation. 37 % des actifs ont le sentiment d'être moins motivés qu'avant la pandémie de Covid-19 dans leur travail. Pire, chez les jeunes de 25 à 34 ans, 46 % sont atteints par cette étrange lassitude qui semble affecter les organismes comme les esprits.

Ce recul de la détermination pèse à la fois sur l'épanouissement personnel des individus qui se recroquevillent sur eux-mêmes, mais aussi sur la production de richesses à l'échelle du pays. De jeunes travailleurs de plus en plus maussades et attentistes laissent craindre des entreprises qui manquent de dynamisme et des ambitions qui tournent au ralenti. Face à cette vague d'accablement, la volonté individuelle demeure le plus efficace des moteurs. Quand l'apathie gagne du terrain et gangrène les perspectives économiques, seules de puissantes résolutions de l'esprit sont en mesure de briser la routine et de renverser l'inertie.

### L'entrepreneuriat : un regain d'énergie accessible à tous

Avec Bpifrance, nous soutenons justement tous ceux qui font le choix d'une vie plus intense au service de l'économie. Les entrepreneurs, ces porteurs de projets et chefs d'entreprise, s'imposent dans notre époque comme des modèles de vitalité.

On explique aux dirigeants que leur santé est bien souvent le premier actif de leur entreprise et que plus ils seront en forme, plus ils seront performants.

Malgré les obstacles et les crises qui se succèdent, ils prennent leur destin professionnel en main et jouissent de leur liberté, hors des carcans et des places plus confortables. La « flemme » ne fait pas partie du vocabulaire de ces touche-à-tout qui n'hésitent jamais à se retrouver les manches pour aller de l'avant. Parfois livrés à eux-mêmes, ils puisent dans leurs ressources pour se dépasser et maximiser leurs chances de succès. Dans ce cadre, la mission d'intérêt général de Bpifrance est simple : aider tous les entrepreneurs, quels qu'ils soient, à révéler leur plein-potentiel pour que leur succès rejaillisse sur l'ensemble de la société. Parmi les externalités positives attendues, citons la création d'emplois, la redynamisation des territoires et la contribution aux finances publiques, via les cotisations sociales.

Ici, pour évoquer les entrepreneurs, nul besoin de se bercer d'illusions avec le mythe de « sur-hommes » guidés par des aptitudes hors du commun. Cette élite rassemble tous les profils : femmes et hommes, diplômés de grandes écoles et autodidactes, jeunes premiers ou seniors expérimentés... Cette diversité se lit aussi à travers les différents moyens d'accession à ce poste : création, reprise, héritage, mandature... En 2022, plus d'un million d'entreprises ont été créées en France, avec à chaque fois, un entrepreneur opiniâtre aux manettes. Selon l'indice entrepreneurial français, près d'un habitant de l'Hexagone sur trois serait déjà chef d'entreprise ou aimerait le devenir prochainement...



**La profession entrepreneuriale est certes prenante, mais cette frénésie est un défi bienvenu pour tous ceux qui souhaitent changer de braquet dans leur existence. Dans la grisaille actuelle, de plus en plus de Français font le choix de ce bouillonnement, et ils ont raison !**

Contrairement aux stéréotypes, on ne naît pas entrepreneur, on le devient. Pour certains, il s'agit d'une prompte vocation ; pour d'autres c'est une décision qui se bâtit mûrement. Cette disposition intérieure paraît finalement présente chez tous ceux qui croient suffisamment en eux pour aspirer à une existence toujours plus glorieuse : « Untel rencontre un grand succès, alors pourquoi pas moi ? ».

Il n'est pas rare non plus d'observer certains seniors s'accrocher à cette position par instinct de survie et repousser indéfiniment leur départ à la retraite. Selon une étude Bpifrance Le Lab, un tiers des dirigeants de plus de 70 ans n'ont pas formalisé de plan de succession... Les entrepreneurs les plus âgés semblent percevoir leur poste comme un bain de jouvence ou une

façon de conjurer la mort sociale. Un joli pied de nez à tous ceux qui souhaitent travailler le moins possible !

### Une vie exigeante plutôt que lénifiante

Cela étant dit, il serait trompeur de présenter la vie entrepreneuriale comme un long fleuve tranquille. Pour plonger dans l'entrepreneuriat, il faut se mouiller. Miser sur soi-même implique de repenser son rapport au risque et d'endosser de nouvelles responsabilités. En septembre 2023, la dernière étude de la fondation MMA révèle que près de quatre dirigeants sur dix ont déjà été amenés à prioriser leur activité au détriment de leur santé ou d'engagements plus personnels.

Une étude de Bpifrance Le Lab publiée en avril 2021 précise que 42 % des dirigeants de PME et ETI reçoivent « souvent » ou « tout le temps » des reproches de leur famille quant au temps qu'ils accordent à leur entreprise. La surcharge de travail des entrepreneurs est une réalité indéniable. Selon le chercheur Olivier Torrès, éminent spécialiste du sujet, les dirigeants travaillent 50,5 heures par semaine, tandis que le reste des Français se limite à 39,4 heures en moyenne.

Les week-ends sont aussi moins chômés, les vacances moins nombreuses et les départs en retraite plus tardifs, de sorte que les chefs d'entreprise travaillent plus d'heures, plus de jours, plus de semaines et plus d'années que la moyenne des salariés.

Au-delà de la quantité de travail abattue, l'état de tension des dirigeants, en proie à de nombreuses obligations, ne doit pas être passé sous silence. Les événements entrepreneuriaux comme les problèmes de trésorerie, les départs de clients importants ou les démissions affectent le moral des dirigeants, jusqu'à faire parfois impacter de façon importante leur taux de stress. Enfin, l'incertitude chronique quant au niveau de leurs ressources est une autre forme de pression régulière : un seul événement malheureux peut vider un carnet de commandes patiemment construit durant des années et laisser les finances d'une société exsangues. Cette forte exposition aux aléas explique sans doute pourquoi les dirigeants dorment trente minutes de moins que le Français moyen...

## Des sources de satisfaction qui l'emportent sur tout le reste

Le chercheur Olivier Torrès et son observatoire Amarok remarquent avec beaucoup d'à-propos que les chefs d'entreprise devraient tomber comme des mouches au vu de leur surcharge de travail, de leur stress, de leurs incertitudes et de leur plus faible temps de sommeil... et pourtant, il n'en est rien ! Après la publication de nombreux travaux académiques, leur conclusion s'inscrit à rebours des premières évidences : la vie entrepreneuriale offre plus de satisfaction que de souffrance et présente un apport globalement positif dans l'existence des petits et grands patrons... Dit autrement, ces études scientifiques parviennent à démontrer que l'entrepreneuriat est bon pour la santé ! Voilà une excellente nouvelle qui vient briser des stéréotypes à la peau dure...

Si la médecine du travail traite avec beaucoup d'application les facteurs pathogènes des activités professionnelles, il est donc possible de nuancer l'image des entrepreneurs au bout du rouleau, lessivés par leurs multiples devoirs. Les éléments pourvoyeurs de bien-être ne manquent pas dans la carrière de dirigeant et il serait regrettable de les sortir de l'équation. La profession entrepreneuriale est certes prenante, mais cette frénésie est un défi bienvenu pour tous ceux qui souhaitent changer de braquet dans leur existence. Dans la grisaille actuelle, de plus en plus de Français font le choix de ce bouillonnement, et ils ont raison !

## Entreprendre pour vivre plus fort

Sans nous attarder sur les améliorations matérielles dans la vie des entrepreneurs à succès, concentrons-nous sur les effets positifs de cette carrière sur le bien-être psychologique. Tout d'abord, Olivier Torrès et ses équipes insistent sur l'indépendance entrepreneuriale comme facteur de confort et de sérénité. Traditionnellement, le salariat va de pair avec un lien de subordination vis-à-vis de sa hiérarchie et une fiche de poste qui encadre les tâches à accomplir. En comparaison, l'entrepreneur est son propre patron. Il se libère de ces contraintes et se frotte à l'infini des possibles. Les lancements de projets, toujours très grisants, offrent une responsabilité maximale à ceux qui en ont la charge. Plus de chef, plus de compromission : l'entrepreneur compte avant tout sur lui-même pour faire de ses intuitions une réussite. Cette vie trépidante est un rempart contre toutes les formes d'ennui, y compris le *bore-out* qui touche les collaborateurs laissés pour compte. Et si ce travail paie, existe-t-il plus grande source de fierté et d'estime de soi ?

L'entrepreneuriat est aussi synonyme d'une meilleure résilience personnelle. Les dirigeants d'entreprise doivent sans cesse jongler avec des hauts et des bas. L'état d'esprit des entrepreneurs s'adapte à cette instabilité pour mieux tirer profit des échecs rencontrés en chemin. Derrière chaque difficulté se devine une correction possible et, à terme, une expérience formatrice. À la longue, tous ceux qui prennent l'habitude de vite se relever après une chute gagnent en endurance.

Cette persévérance est une force. Elle permet de résister aux intempéries et de poursuivre sa navigation en tenant le cap. Cette capacité à s'accrocher quand tout va mal rapproche d'un état de bien-être que les autres carrières n'impliquent pas au même degré. Tous ceux qui multiplient les projets d'entreprise, ceux qu'on surnomme affectueusement les *serial* entrepreneurs, incarnent mieux que quiconque cette soif jamais assouvie du rebond et de l'amélioration continue.

Enfin, les entrepreneurs font la démonstration quotidienne d'un optimisme hors du commun. C'est sans doute l'un des traits les plus fédérateurs de cette population hétéroclite : ils veulent croire en leurs chances pour mieux forcer le destin. Cette confiance en l'avenir pousse les entrepreneurs à voir des opportunités dans toutes les situations, y compris les plus pesantes, s'est encore vérifiée au pire moment du Covid-19, en 2020, lors du premier confinement. Passés les premiers jours de sidération, 73 % des dirigeants de TPE et PME interrogés par les enquêtes de Bpifrance voyaient cette crise comme une source d'opportunités nouvelles. Et de fait, dans une année où le PIB a régressé de 7 %, 18 % de ces entreprises ont réussi à maintenir ou augmenter leur chiffre d'affaires.

## Une carrière pleine et passionnante

En définitive, lancer son propre projet et diriger son entreprise, c'est parier sur ses qualités pour mieux se jouer des contrariétés. La poétesse américaine Emily Dickinson le disait avec ses propres mots : « *Le rivage est plus sûr mais je préfère me battre avec les flots.* ». Les entrepreneurs savent qu'ils s'aventurent dans une vie plus risquée et parfois excessive. Ils ne sont ni naïfs ni insouciant. Toutefois, ils ne reculent pas car ils espèrent tirer profit de leur prise de risques et mener une vie plus riche et palpitante. Leur latitude de décision rend en outre possible la mise en œuvre de leurs capacités personnelles et la définition d'objectifs en adéquation avec leurs valeurs intimes. Si l'entrepreneuriat est un bouillonnement permanent, c'est un bouillonnement choisi et façonné à l'image du dirigeant. C'est aussi la



meilleure façon de maximiser son impact personnel sur la société et de s'engager au plus près de ses idéaux.

Cette effervescence extérieure peut enfin constituer un moindre mal pour tous ceux qui s'ennuient vite et qui souffrent encore plus de l'immobilisme. Les chômeurs de longue durée pâtissent bien souvent de leur inactivité, au point que les chômeurs affichent aujourd'hui une mortalité trois fois supérieure à celle des actifs en emploi... Pour des millions de Français adeptes de cette agitation positive, l'entrepreneuriat constitue finalement le choix le plus logique pour s'épanouir dans le débordement d'énergie et l'échauffement des sens.

### Une prise de conscience écosystémique

En revanche, cet échauffement ne doit en aucun cas se transformer en surchauffe. La nuance est fine mais décisive. Et fort heureusement, les tabous sur la santé des chefs d'entreprise sautent les uns après les autres et nous permettent d'aborder sereinement ce sujet. Plutôt que de dissimuler les difficultés de la profession, tout l'écosystème de l'accompagnement des entrepreneurs œuvre pour traiter le rapport existentialiste des chefs d'entreprise avec leur société, et ainsi mieux prévenir les complications. « *Mon entreprise, c'est moi* », « *mon entreprise, c'est mon bébé* » : ces abus de langages, si fréquents, laissent imaginer les difficultés personnelles qui peuvent advenir lorsqu'une société rencontre d'importants problèmes.

Les associations de dirigeants (CJD, l'APM, Réseau Entreprendre, CCI, etc.), mais aussi les syndicats patronaux (Médéf et CPME en tête) et les fédérations professionnelles travaillent de plus en plus avec leurs adhérents pour les aider à mieux comprendre les ressorts de leur équilibre personnel. Cela ne signifie pas nécessairement travailler moins et abandonner la compétition du marché : on explique aux dirigeants que leur santé est bien souvent le premier actif de leur entreprise et que plus ils seront en forme, plus ils seront performants.

Les législateurs l'ont aussi compris et se sont enfin emparés de cette problématique en 2021. La loi Lecocq-Grandjean précise que les travailleurs non-salariés, dont les chefs d'entreprise font partie, ont désormais accès à la médecine du travail. Ce changement de paradigme prend ses racines dans l'évolution des sensibilités modernes qui accordent davantage de soins aux individus, mais aussi aux changements d'état d'esprit chez les dirigeants eux-mêmes. Ces entrepreneurs,

loin d'être hypocondriaques, ne craignent pas tant la maladie que les conséquences de leur aveuglement quant à leur propre santé. Tous ceux qui affirment « je n'ai pas le temps d'être malade » ou « je n'ai pas le droit d'être malade » peuvent désormais poursuivre leurs engagements professionnels en acceptant la réalité biologique de leur être.

Les sénateurs Stéphane Artano et Pascale Gruny ont souligné l'importance de sortir du cercle vicieux qui dominait jusqu'alors et qui était nourri par le déni des principaux intéressés. Avant, plus on exerçait de responsabilités et plus le temps manquait pour ménager sa santé. Désormais, l'une des principales responsabilités des dirigeants est de se maintenir en forme. Ni relâchement ni nombrilisme, ce basculement poursuit une finalité toute autre : préserver ses meilleures facultés dans l'intérêt de l'entreprise et de toutes ses parties prenantes. ■

### Biographie de Nicolas Dufourcq

Nicolas Dufourcq, né en juillet 1963 à Paris, est directeur général de Bpifrance, la banque publique d'investissement, depuis février 2013.

Diplômé de HEC et de l'ENA, Nicolas Dufourcq a débuté sa carrière au ministère de l'Économie et des Finances puis au ministère de la Santé et des Affaires Sociales en 1992. En 1994, il rejoint France Telecom, où il crée la division multimédia, avant de présider Wanadoo, filiale de France Telecom pour l'Internet et les Pages Jaunes.

En 2003, il entre chez Capgemini, où il dirige dans un premier temps la région de l'Europe Centrale & l'Europe du Sud, menant avec succès son plan de redressement. En septembre 2004, il est nommé directeur financier du Groupe et membre du comité exécutif. En 2005, il devient directeur général adjoint chargé des finances, de la gestion des risques, des systèmes d'information, du *delivery* et des achats et, à partir de 2007, du suivi de grands comptes du Groupe.

Nicolas Dufourcq est également administrateur d'Orange, et président non-exécutif du conseil de surveillance de STMicroelectronics.





**INSTITUT DE  
L'ENTREPRISE**

29, rue de Lisbonne  
75 008 Paris  
+33 (0)1 53 23 05 40

[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)



ISBN 978-2-38454-986-3



**10€**

