



La curiosité pour capter les transformations de l'entreprise

Sibylle Le Maire, Bayard et Club Landoy

Hortense Chadapaux : Bonjour Sibylle ! Vous êtes directrice exécutive de Bayard, éditeur de presse écrite et audiovisuelle. Vous avez fondé le Club Landoy, un club qui travaille sur l'impact économique et social du vieillissement ; vous avez également fondé la *newsletter* hebdomadaire ViveS, média destiné aux femmes de plus de 50 ans qui prône l'éducation économique et financière des femmes. Vous êtes par ailleurs membre du conseil d'administration de Force Femmes, une association qui accompagne et soutient les femmes de plus de 45 ans sans emploi dans leur démarche de retour à l'emploi et de création d'entreprise. Au regard de tout cela, au regard de votre expérience professionnelle, mais surtout de votre engagement en faveur des femmes et des seniors, que vous évoque la notion de curiosité appliquée à l'entreprise ?

Sibylle Le Maire : C'est une très bonne question ! L'ouverture à l'autre, au monde et la capacité à capter les transformations de l'entreprise. Voilà comme je vous répondrai. Aujourd'hui, on le sait, l'entreprise se transforme. Si je devais développer, je dirais qu'il y a trois grands champs de transformation : il y a bien évidemment tout l'enjeu du développement durable, l'écologie ; il y a la tech ; mais il y en a un troisième sur lequel je travaille plus particulièrement : la transformation de la relation au travail. Cela s'exprime dans les lieux que vous avez évoqués, qui semblent assez divers. Landoy, s'écrit L.A.N.D.O.Y. et c'est la contraction des deux premiers démographes, Adolphe Landry et Louise Duroy — on est content parce qu'il y a un homme et une femme — qui ont travaillé à ce qu'on appelle un

peu trop souvent «le choc démographique ». J'ai une appétence très forte à la démographie. Il n'y a pas de choc à avoir ; la démographie est une science exacte. Ce qui est plus particulier, notamment dans l'entreprise, c'est la difficulté que nous avons à mettre en œuvre cette transformation, qui est inéluctable. La France vieillit, elle vieillit vite et on en voit les conséquences dans l'entreprise. Pour donner des chiffres, la France perd 60 000 naissances depuis 10 ans : les 600 000 postes manquants aujourd'hui. A un moment où on est tous en questionnement sur notre capacité de productivité, où on est tous dans une volonté de réindustrialisation du pays, vous voyez bien qu'il y a un impact extrêmement précis et concret qui est de dire par où va passer cette productivité. Fondamentalement par notre capacité à ce qu'il y ait plus de personnes qui travaillent, à un moment même où nos salariés disent qu'ils ont une volonté différente de rapport au travail. Ce sont donc des impacts très concrets pour l'entreprise. Il y en a d'autres.

On voit qu'il y a une appétence beaucoup plus forte sur la santé au travail, un sujet qui n'avait pas forcément été pris en considération à la hauteur des attentes des salariés. Je pense qu'il faut reprendre ces points-là. On est également traversé par un autre phénomène émergent : la question des aidants. 11 millions d'aidants en France, 17 millions à horizon cinq ans. Nos amis américains, qui ont le sens de la formule, ne s'y trompent pas lorsqu'ils disent que le rapport au travail a changé parce que notre rapport au temps a changé. Au Club Landoy, on est beaucoup dans cette réflexion du rapport au temps, ce que les Américains appellent l'arbitrage entre le *breadwinning* et le *caregiving*. Le *care* révèle toutes les difficultés que nous avons à traduire ce mot en français. Nous avons admirablement inclus toute la politique de petite enfance ; on va même jusqu'à intégrer la question de la parentalité en entreprise mais ce qu'on oublie et qu'on n'a pas encore mis en œuvre — et c'est ce sur quoi nous travaillons —, c'est cette capacité à se rendre compte que les personnes que nous sommes aurons à nous occuper de nos parents. Pour moi, c'est ce souci de prévenir de ce qui va advenir. La plupart des personnes qui sont dans l'entreprise aujourd'hui ont à se soucier d'une personne, de leurs parents. Comment accompagner et trouver les solutions entre ce temps pour s'occuper d'une personne et son temps dans le travail. Il y a une formule de Groucho Marx que j'aime beaucoup : « *Dans chaque vieux, il y a un jeune qui se demande qui s'est passé* ». C'est un peu notre souci. Ce qui est vrai à titre personnel va être très vrai à titre collectif et ce n'est pas uniquement le lot de la France.

Au Club Landoy, on est beaucoup dans cette réflexion du rapport au temps, ce que les Américains appellent l'arbitrage entre le breadwinning et le caregiving.

La France vieillit, mais l'Europe aussi. On va passer de 517 à un

peu moins de 470 millions d'habitants d'ici 2050. Cela signifie qu'1 habitant sur 3 aura plus de 60 ans et seulement 1 sur 4 moins de 25 ans. Pour un groupe tel que Bayard, qui a dans ces marques des titres tels que *Popi* ou *Pomme d'Api*, cela veut dire que les enfants, actuels lecteurs de *Popi* et *Pomme d'Api*, pourront très probablement vivre jusqu'à 100 ans. En termes de capital santé, capital travail, qu'est-ce que cela veut dire ? C'est notre réflexion au Club Landoy de dire quel est ce nouveau pacte social que nous souhaitons collectivement écrire, qui soit à la fois économiquement soutenable et socialement souhaitable. C'est dans ces dimensions-là que s'inscrit effectivement ViveS, à laquelle je suis particulièrement attachée. Il y a une tension sur la réforme des retraites mais je pense qu'elle masque une réalité

Quel est ce nouveau pacte social que nous souhaitons collectivement écrire, qui soit à la fois économiquement soutenable et socialement souhaitable ?

encore beaucoup plus fulgurante : celle de la dépendance et du financement de la dépendance. Pourquoi suis-je particulièrement attachée à cette question pour les femmes ? Aujourd'hui, en France, les femmes ont un souci de connaissances économiques et financières. Elles ont des risques de précarité plus forts que les hommes. C'est dû aux inégalités de salaires qui perdurent en 2023 ; c'est dû aux ruptures professionnelles qui sont plus importantes ; c'est aussi des options de choix de carrière avec des secteurs d'activités qui sont moins-

disants d'un point de vue de salaire ; c'est aussi l'augmentation très forte des familles monoparentales — d'où la question effectivement de la parentalité en entreprise qui prend toute sa force, dans ces questionnements-là. Cela conduit à ce que, aujourd'hui, 30% des femmes qui passent à la retraite touchent moins de 860 euros par mois. C'est assez vertigineux comme chiffre ! Cela l'est d'autant plus lorsque vous savez que les femmes ont de plus en plus une espérance de vie qui est quasiment 10 ans supérieure à celle des hommes. Lorsque vous mettez bout à bout tous ces éléments, vous voyez bien qu'il y a une urgente nécessité à éduquer les femmes sur leurs économies, leurs finances sans qu'il y ait un besoin d'avoir un trop plein d'argent. La prévention que je fais, c'est dans l'arbitrage de votre temps. Je suis bien placée pour savoir ô combien le temps est très précieux et qu'on en manque, mais je pense que, dans les arbitrages, il faut prendre le temps de s'occuper de ses finances.

HC : Vous avez parlé des trois grandes transformations de l'entreprise. On a beaucoup parlé de la troisième, la transformation des relations au travail, mais vous évoquez aussi le développement durable et la tech. Pensez-vous qu'il y a un décalage entre la curiosité qu'expriment les entreprises envers les deux premiers segments et le temps ou l'énergie qu'elles consacrent à prévoir les grandes transformations ?

Est-ce qu'il y a une certaine myopie des entreprises, de la société peut être en général, sur ces grands enjeux ?

SLM : Je pense que l'entreprise a à appréhender un champ de transformation qui est — on vient de l'évoquer — extrêmement nombreux, extrêmement divers et je pense qu'elle en a conscience. Ce n'est pas une question de myopie. Je pense qu'il y a au contraire une très grande conscience de ces enjeux-là ; la difficulté, comme toujours, est la mise en œuvre de ces transformations au sein de nos entreprises. Je suis à l'initiative, au Club Landoy, de la charte d'engagement des entreprises envers les collaborateurs et collaboratrices de plus de 50 ans . Pourquoi a-t-elle été mise en place ? Parce que toutes les études dans l'ensemble des entreprises en France et internationales démontrent que la discrimination la plus forte reste l'âge. Voilà, c'est l'âge ! Une fois ceci dit, on se demande ce que l'on peut mettre en œuvre pour y remédier. Ce n'est pas tant que vous ne le voyez pas, mais la mise en œuvre de la transformation culturelle que cela implique est très importante. C'est long, cela demande d'accompagner cette transformation. Il y a quand même une accumulation de transformations, une sorte de goulot d'étranglement des transformations. Il y a un moment où on se dit qu'on ne peut pas tout faire. Cela pose la question de rendre ces formations obligatoires pour l'ensemble des salariés, avec une tension encore plus forte sur les managers qui, aujourd'hui, disent "attention, j'en peux plus" et on les comprend. Pour autant, elles sont toutes les trois tout aussi importantes. C'est l'accélération de ces transformations, c'est-à-dire que vous n'avez pas le temps d'avoir essayé de vous dire « bah voilà ! » sur l'écologie, qu'arrive l'IA. Culturellement, l'âge reste un élément discriminant qui a un impact très négatif sur la considération d'un certain nombre de salariés dont on a vraiment besoin, et aujourd'hui encore plus que jamais. La question de l'IA, de l'écologie et la question du vieillissement me poussent à dire qu'on a aussi un enjeu sur la notion d'éducation à tout âge. Pour moi, c'est comme s'il y avait un droit à l'éducation à tout âge. On a cette idée que « je nais, je grandis, je m'éduque, je travaille, j'arrête de travailler et je meurs ». Je pense que ce temps-là est révolu, il ne correspond plus à la réalité dans notre vie aujourd'hui. Et c'est toute la difficulté. Je crois beaucoup plus à la notion de cycles de vie, d'étapes de vie avec des moments où vous avez une appétence à accélérer professionnellement, mais cela veut dire qu'il y a aussi des

Je crois beaucoup plus à la notion de cycles de vie, d'étapes de vie avec des moments où vous avez une appétence à accélérer professionnellement, mais cela veut dire qu'il y a aussi des temps de décélération qui sont importants.

temps de décélération qui sont importants. On a une relation au travail qui est très particulière en France, qui est en tout cas dans une projection ascendante permanente parce que on a un rapport à l'ancienneté qui est très important. Est-ce que ce n'est pas notamment un rapport au temps de travail et à la productivité qui devraient être des voies de passage à mon avis, qui pourraient être des solutions apportées sur des cycles de travail. On le voit notamment sur la question des seniors où ils sont encore trop nombreux à avoir été sortis du marché du travail. Ce n'est donc pas tant une question de mobilité, de formation que d'acceptation de les remettre dans un travail. Raison pour laquelle un temps déterminé qui laisserait la possibilité à la fois aux salariés de pouvoir passer à la retraite en temps plein, sans mettre une pression trop importante dans l'entreprise qui aurait à garder ses salariés trop longtemps. Je pense qu'il y a des considérations et des transformations qu'il faut pouvoir discuter aujourd'hui permettant ainsi un rapport au travail qui doit aborder tous ces changements.

On a une relation au travail qui est très particulière en France, qui est en tout cas dans une projection ascendante permanente parce que on a un rapport à l'ancienneté qui est très important.

HC : À la fois une forme de révolution culturelle, au moins une transformation culturelle et puis aussi, dans le dialogue social, des nouvelles règles en phase avec la réalité du monde du travail et de sa transformation.

Une dernière question plus personnelle. On parlait de curiosité : comment entretenez-vous votre propre curiosité ?

SLM : Par la lecture, beaucoup ; les échanges construits avec un certain nombre de personnes. J'aime beaucoup travailler avec des personnes de secteurs très différents. Ce qui me nourrit, c'est de pouvoir discuter de ces questions-là ; de lire François Hartog, *Chronos, L'Occident aux prises avec le Temps*⁸, de pouvoir avoir des économistes, d'avoir des démographes. Je pense que les notions que l'on vient d'évoquer relèvent aussi beaucoup d'enjeux de sémantique ; nous avons besoin de sémiologues. Ce sont toutes ces composantes qui nourrissent la réflexion et maintiennent une très forte curiosité.

HC : Merci Sibylle ! Je retiens le terme de temps, puisque c'est à la

8. Éditions Gallimard, 2020.

fois l'exemple que vous nous avez donné dans vos lectures et le fil rouge de notre conversation. Merci de nous avoir accordé une part de vôtre ce matin et à très bientôt !

Enregistrement réalisé en juillet 2023

