

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'Iribarne



Gépy Koudadje



Sophie Bellon



Frédéric Mazzella

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

Gilles Bahda,

Directeur de MBA à l'EFAP

Emmanuel Cugny,

Président de l'AJEF, éditorialiste à franceinfo

Fanny Guinochet,

journaliste à franceinfo

Sylvain Henry,

Rédacteur en chef d'*Acteurs publics*

Louis Lalanne,

Président de Newpolis

Emmanuel Lechypre,

Éditorialiste à BFM TV

Jean-Robert Pitte,

Secrétaire perpétuel de l'Académie des sciences morales et politiques de 2017 à 2022

Jean-Luc Placet,

Administrateur indépendant

Philippe Plassart,

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

Bernard Sananès,

Président de l'Institut Elabe

Blanche Segrestin,

Professeure en sciences du Management, Mines ParisTech, PSL Research University

Florence Tondou-Mélique,

Administratrice indépendante

Jean-Marc Vittori,

Éditorialiste, *Les Échos*

Équipe

Flora Donsimoni,

Directrice générale de l'Institut de l'Entreprise

Paul Allibert,

Conseiller du Président de l'Institut de l'Entreprise

Hortense Chadapaux,

Directrice de l'Agora de l'Institut de l'Entreprise

Réalisation : Mathieu Auricoste

Imprimerie : Korus

www.institut-entreprise.fr / web@idep.net
29, rue de Lisbonne – 75008 Paris - 01 53 23 05 40



ÉDITO

Pierre-André de Chalendar

Président de l'Institut de l'Entreprise

UN GRAND TRAVAIL EN PERSPECTIVE



Le Travail est le thème qui suscite le plus d'interrogations, voire de remises en question, dans les entreprises en France en 2023.

Travaillons-nous trop ou pas assez ? Avec la bonne productivité ? Que vont devenir les métiers alors que l'intelligence artificielle, combinée à la robotisation, promet de prendre tant de tâches en charge ? Comment améliorer la capacité des formations initiales à mener les jeunes vers des emplois porteurs ? Quelle approche ces jeunes ont-ils du travail ?

Pour l'Institut de l'Entreprise, le travail est une réalité en transformation, sur laquelle tous les décideurs s'interrogent, qu'il convient d'étudier sous tous les angles possibles, à la fois intellectuels – au travers de l'économie, des sciences humaines et sociales et des sciences dites « dures » – mais également au travers des témoignages des praticiens. C'est pourquoi l'Institut de l'Entreprise rejoint le choix du Comité éditorial de Sociétal, sa revue dédiée aux décryptages des évolutions de l'économie et de la société, visant à faire du travail un thème d'étude majeur pour 2023.

Les récits fondateurs de toutes les civilisations, et toutes les philosophies depuis l'Antiquité, ont décrit le travail comme une activité majeure pour l'être humain,

dotée d'une signification existentielle, voire métaphysique. Nos vies sont organisées autour de lui, au point parfois d'entrer en concurrence avec d'autres dimensions primordiales, telles que la vie familiale. Nos moyens d'existence – si ce n'est notre survie –, notre niveau de vie, notre statut social, en dépendent. Sans le travail, qu'est-ce que l'être humain ? Comment mettre le travail, moteur de l'économie contemporaine, au service de l'humain, et pas l'inverse ? Comment faire pour que le travail, en tant qu'activité transformatrice du monde qui nous entoure, préserve ce dernier, au lieu de creuser la disharmonie qui nous en sépare ? Les évolutions d'organisation, de technologie et de culture peuvent-elles faire en sorte que ceux qui sont écrasés par le travail rééquilibrent leur vie professionnelle par rapport à leur vie privée, et que ceux qui sont privés de travail y retrouvent la sérénité et une amélioration de leurs perspectives ?

Les auteurs de ce numéro de Sociétal se risquent à apporter des réponses à ces questions, chacun sous l'angle qui le distingue. Ce risque, le monde de l'entreprise est le premier à devoir le prendre en pratique. Car l'entreprise est la structure sociale majeure dans laquelle se déploie le travail. Elle est en première ligne pour en imaginer les nouvelles formes et intégrer les conséquences de ses bouleversements.

Or, elles ne sont pas toutes positives. Il y a lieu d'être prudents sur certaines innovations. Le bilan de certaines formes de télétravail, par exemple, n'est pas entièrement concluant à ce stade. Le bilan de la réduction du temps de travail, mise en place en France depuis plus de vingt ans, a fait l'objet de nombreuses critiques. De nouveaux enjeux émergent aujourd'hui, notamment la question des conséquences sur le travail de la démocratisation de l'intelligence artificielle : toutes ne sont pas nécessairement souhaitables, aussi devons-nous, lorsqu'elles sont inéluctables, en anticiper les effets afin d'en compenser les résultantes individuelles et collectives.

Le modèle social français, dans cette perspective, bénéficie de réels atouts structurels, pour peu que ses parties prenantes sachent s'entendre au sujet de ses évolutions. D'abord, il place par nature l'humain au centre ; ensuite, il est conçu comme un pacte de société, qui oblige ses bénéficiaires et permet de ce fait d'encadrer des transformations collectives considérables ; enfin, il est cogéré par des partenaires sociaux qui se sont désormais attelés à l'adaptation de notre organisation socio-économique du travail.

La présente revue en est le symbole, puisqu'elle donne la parole à des auteurs représentatifs des diverses parties prenantes de notre modèle social. Leurs contributions témoignent d'un souhait d'agir et d'un certain sentiment d'urgence, que l'Institut de l'Entreprise partage.

Alors que certains évoquent un droit à la paresse, l'Institut de l'Entreprise privilégie le constat des conditions réelles de notre économie et alerte sur les risques d'une philosophie trop facilement interprétée comme une dispense de faire des efforts, un renoncement au courage. L'accomplissement personnel et collectif, ne viendra pas de l'atrophie de l'activité productive, mais de sa transformation. Il est donc urgent de se mobiliser et d'agir sur ce qui est à notre main : les conditions de la compétitivité nationale ; l'attractivité des métiers ; l'intégration des évolutions technologiques dans nos chaînes de valeur ; la formation à tous les âges de la vie, et notamment initiale ; la réciprocité dans les cadres d'incitation, par rapport aux propositions de valeur des États-Unis notamment.

Plutôt qu'un état d'esprit décroissant, faire évoluer notre modèle socio-économique pour le mettre au service de la prospérité – y compris environnementale – des générations futures, va au contraire exiger de nous un grand travail. Que ce numéro, qui appuie la réflexion de l'Institut de l'Entreprise sur ce thème, nous permette à tous d'avancer dans notre prise de conscience, notre détermination et surtout notre action. ■



L'Institut national des langues et civilisations orientales, un institut professionnalisant

Héritier de L'Ecole Spéciale des Langues Orientales créée en 1795, l'Institut National des Langues et Civilisations Orientales (Inalco) a pour vocation de former les étudiants non seulement aux langues d'Europe Centrale et Orientale, du Proche et Moyen Orient, d'Asie, d'Océanie, d'Afrique et des populations de l'Amérique, mais aussi à la géographie, l'histoire, aux institutions et à la vie politique, économique et sociale des pays concernés. 9000 étudiants se forment chaque année en 103 langues, organisées en 11 départements et 5 filières professionnalisantes.

ZOOM SUR LA FILIÈRE TEXTES INFORMATIQUE MULTILINGUISME

La filière Textes Informatique Multilinguisme assure des formations permettant l'obtention d'une licence LLCER parcours Traitement automatique des langues (TAL) et du master TAL qui comporte trois spécialités : « Ingénierie multilingue », « Technologie de la Traduction et Traitement des Données Multilingues » et « Recherche et développement ». Ce master est co-habilité depuis 2007 avec les établissements universitaires Sorbonne Nouvelle et Paris Nanterre (PLurITAL).

Les débouchés des formations proposées par cette filière se situent le plus souvent dans les domaines de la société de l'information. Cela implique d'être compétent en linguistique pour analyser et modéliser les données, et en informatique pour automatiser l'analyse de grands volumes de données.

Les compétences de nos diplômés dans la production et la gestion de l'information multilingue :

- développement d'algorithmes TAL et IA
- production de terminologies et de ressources multilingues
- gestion et organisation de bases de données multilingues
- expertise pour l'amélioration de la couverture linguistique d'applications existantes
- localisation de logiciels
- gestion et référencement de site web, etc.

Dans l'ingénierie linguistique :

- maintenance et développement d'applications en TAL et IA
- recherche et extraction d'informations
- filtrage, veille et détection d'informations
- fouille de textes (fouille d'opinion, analyse de sentiments)
- agents de dialogues (chatbot),
- e-learning et m-learning, etc.

Dans la traduction :

- gestion de projets en traduction et localisation
- post-édition, traduction automatique
- traductions spécialisées, etc.

Selon les besoins de votre administration, entreprise ou organisation, faites appel à nos étudiants :

- stages non obligatoires conventionnés en M1
- stages obligatoires conventionnés en licence et en M2
- stages courts, emplois à temps partiel, CDD, jobs étudiants



www.inalco.fr - secretariat.tal@inalco.fr

SOMMAIRE

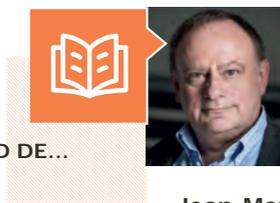
ÉDITO



Pierre-André de Chalendar
Président de l'Institut de l'Entreprise
UN GRAND TRAVAIL EN PERSPECTIVE

— 2-3

LE REGARD DE...



Jean-Marc Daniel
Économiste, président de Sociétal
SINE LABORE, NON ERIT PANIS IN ORE
(SANS TRAVAIL, PAS DE PAIN)

— 8-11

LE GRAND ENTRETIEN



Philippe d'Iribarne
Directeur de recherche au CNRS
SORTIR DE LA CRISE DU TRAVAIL

— 12-17

ANALYSES



Gilbert Cette
Économiste et professeur à NEOMA Business School
LE RÔLE PROTECTEUR DU DROIT SOCIAL S'ADAPTE AUX NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

— 18-24

André Comte-Sponville
Philosophe
LE TRAVAIL DÉSIRABLE

— 26-32

Marc de Basquiat
Président de l'Association pour l'instauration d'un Revenu d'Existence
SORTIR DU PIÈGE ANTI-TRAVAIL GRÂCE À L'IMPÔT NÉGATIF

— 34-41

SOMMAIRE (suite)

ANALYSES



Patrick Levy-Waitz — 40-43

Président de la Fondation Travailler Autrement

METTRE EN LUMIÈRE LES INVISIBLES : UNE EXIGENCE COLLECTIVE

Denis Pennel — 44-51

Directeur général de la *World Employment Confederation*

L'APPROCHE DU COLLECTIF PREND DE NOUVELLES FORMES DANS LES ENTREPRISES

Thierry Rayna — 52-56

Professeur à l'École polytechnique

CHATGPT N'EST PAS UNE MENACE POUR L'EMPLOI (MAIS POUR LES EMPLOYEURS !)

Benoît Serre — 57-62

Vice-président de l'ANDRH et DRH de L'Oréal France

LES ATTENTES EN ENTREPRISE SONT AVANT TOUT HUMAINES

DÉBATS



Laurent Grandguillaume — 63-70

Président de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

IL FAUT QUE LES ENTREPRISES TRAVAILLENT LEUR EMPLOYEURABILITÉ !

Anousheh Karvar — 71-77

Déléguée du gouvernement français auprès de l'OIT

(Organisation internationale du travail)

UNE MEILLEURE COHÉRENCE DES ACTIONS POUR PLUS DE JUSTICE SOCIALE

Gépy Koudadje — 78-85

Avocate

LE DROIT SOCIAL DANS UNE ÉCONOMIE DURABLE

Dominique de La Garanderie — 86-89

Ancien bâtonnier de Paris et fondatrice du cabinet La Garanderie Avocats

LE DIALOGUE SOCIAL : UN OUTIL UTILE POUR RÉORGANISER LE CODE DU TRAVAIL

Frédérique Puissat — 90-96

Sénatrice LR de l'Isère et rapporteure de la mission Travail Emploi

à la commission des affaires sociales du Sénat

ÊTRE INVENTIF À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE POUR SUSCITER L'APPÉTENCE DES SALARIÉS

Louis Lalanne — 97-98

Fondateur de Newpolis et de *Meet My Mentor*

INTERVIEWS DE 7 ÉTUDIANTS DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE ET HEC PARIS



Laurent Bataille — 99-102

Président de Poclairn Hydraulics

O'TECH : ORIENTER DES JEUNES SANS FORMATION VERS L'INDUSTRIE

Cécile Béliot — 103-108

Directrice générale du Groupe Bel

NOUS VOULONS QUE BEL DEVIENNE UNE ENTREPRISE D'ACTIVISTES

Sophie Bellon — 109-114

Présidente-directrice générale de Sodexo

LES CRISES SUCCESSIVES QUE NOUS VIVONS DEPUIS TROIS ANS ONT CHANGÉ NOTRE RAPPORT AU TRAVAIL

Hélène Fauvel — 115-118

Secrétaire confédérale chargée du secteur de l'économie et du service public de Force ouvrière

LE TRAVAIL : POINT DE VUE DE SALARIÉS

Pierre Ferracci — 119-123

Président du Groupe ALPHA

TRAVAIL ET RETRAITE - L'ENJEU DES SENIORS

Antoine Frérot — 124-127

Président du Conseil d'administration de Veolia et président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise

LE TRAVAIL A TOUJOURS UN POUVOIR ÉMANCIPATEUR

Gilles Gateau — 128-134

Directeur général de l'Apec

LES NOUVELLES TRAJECTOIRES DES CADRES

Yohann Marcet — 135-139

Directeur général du pôle « Expertise et Impact » du GROUPE SOS

UN TRAVAIL « EN QUÊTE DE SENS »

Frédéric Mazzella — 140-144

Président-fondateur de BlaBlaCar

LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS SOUHAITENT EMPLOYER LEUR TEMPS DE TRAVAIL À MENER DE VRAIES TRANSFORMATIONS

Marie-Christine Oghly — 145-150

Vice-présidente de la *World Chambers Federation*

PRENDRE CHACUN EN CONSIDÉRATION POUR TRAVAILLER MIEUX

Nicolas Rousselet — 151-153

Président-directeur général du Groupe G7

L'ENTREPRISE EST UNE SOCIÉTÉ



LE REGARD DE

Jean-Marc Daniel

Économiste, président de Sociétal

SINE LABORE, NON ERIT PANIS IN ORE

(SANS TRAVAIL, PAS DE PAIN)



Choisir un titre en latin pour un papier d'économie quand on sait que la pente naturelle des économistes est plutôt de privilégier l'anglais est une façon de rappeler que le sujet abordé, à savoir le travail, est un sujet ancien.

Quantité de travail et préambule de la constitution

Si l'on revient au grec pour anticiper le latin, on découvre un texte fondateur dû à un des premiers penseurs de l'Antiquité. Il s'agit du Grec Hésiode, qui est contemporain d'Homère et publie donc au VIII^e siècle avant Jésus Christ. On ne sait pas grand-chose de lui, comme d'Homère d'ailleurs. On le croit né en Béotie. Au décès de son père, il aurait disputé à son frère, Persès, la propriété familiale. Il aurait accepté un compromis, moyennant la garantie par son frère d'une saine gestion du domaine, saine gestion dont il expose les principes dans un poème intitulé *Les Travaux et les jours*. L'ouvrage est souvent présenté comme le premier texte d'économie jamais écrit. Il énonce à ce sujet deux idées forces. La première est que le travail est le fondement de la vie en société et une forme d'apanage de l'humanité. La seconde est que ce travail apporte à celui qui s'y consacre une vie heureuse et décente. Lisons-le pour en avoir le cœur net :

« Garde l'éternel souvenir de mes avis : travaille si tu veux que la Famine te prenne en horreur et que l'auguste Déméter à la belle couronne, pleine d'amour envers toi, remplisse tes granges de moissons, En effet, la Famine est toujours la compagne de l'homme paresseux ; les dieux et les mortels haïssent également celui qui vit dans l'oisiveté, semblable en ses désirs à ces frelons privés de dards qui, tranquilles, dévorent et consomment le travail des abeilles. Livre-toi avec plaisir à d'utiles ouvrages, afin que tes granges soient remplies des fruits amassés pendant la saison propice. C'est le travail qui multiplie les troupeaux et accroît l'opulence. En travaillant, tu seras bien plus cher aux dieux et aux mortels : car les oisifs leur sont odieux ».

En résumé, le travail enrichit et attire la bienveillance des dieux, alors que la violence, qui permet aussi de s'enrichir, finit toujours par être punie.

Nous pourrions multiplier les citations mettant le travail au centre de la production et de l'enrichissement, non seulement venant d'économistes, mais aussi de penseurs plus littéraires, car le bon sens populaire reconnaît l'utilité du travail. On se souvient par exemple de la fable du « *Laboureur et ses enfants* » de Jean de La Fontaine qui se termine par

*« D'argent, point de caché. Mais le père fut sage
De leur montrer avant sa mort
Que le travail est un trésor ».*

Bref, le travail est vertu, et nul ne devrait s'en abstraire. Cette idée reste pertinente puisque le préambule de notre constitution stipule : « *Chacun a le devoir de travailler et le droit d'obtenir un emploi* ».

Récemment, l'actuel président de la République, à une époque où il n'était encore que ministre, avait déclaré en août 2015 à l'occasion de l'Université d'été du Medef :

« La gauche a pu croire, à un moment, il y a longtemps, que la politique se faisait contre les entreprises, ou au moins sans elles, qu'il suffisait de décréter et de légiférer pour que les choses changent, qu'il n'était pas nécessaire de connaître le monde de l'entreprise pour prétendre le régenter, que la France pourrait aller mieux en travaillant moins. C'étaient des fausses idées ».



En fait, l'enjeu d'un pays est de transférer au niveau macro-économique le désormais célèbre slogan « travailler plus pour gagner plus », car il est alors sûr d'accroître la production et donc d'élever le pouvoir d'achat de l'ensemble de la population.

En fait, l'enjeu d'un pays est de transférer au niveau macro-économique le désormais célèbre slogan « *travailler plus pour gagner plus* », car il est alors sûr d'accroître la production et donc d'élever le pouvoir d'achat de l'ensemble de la population.

Un dossier permet de mesurer cela. C'est celui des retraites, qui a suscité et suscite encore tant de débats. Rappelons qu'en avril 1991, commentant le livre blanc sur les retraites que le commissariat général du Plan venait de lui remettre, Michel Rocard alors Premier ministre affirmait que, avec la réforme des retraites, il y avait de quoi faire sauter plusieurs gouvernements. De fait, bien que les lois, les rapports et les annonces tonitruantes se soient succédés, le dossier reste pendant. Voulant gagner du temps et ne pas subir la prédiction de Michel Rocard, Lionel Jospin avait demandé, en 1998, à Jean-Michel Charpin alors commissaire du Plan un rapport sur les retraites. Devenu une référence, ce rapport contient cette recommandation :

« *Le recul progressif de l'âge de la retraite pourrait favoriser le rééquilibrage des régimes par répartition sans peser ni sur les revenus des retraités ni sur ceux des actifs. Il est justifié à la fois par l'allongement de la vie, le recul de l'âge d'entrée dans la vie active, et l'amélioration de l'état de santé des plus de 60 ans* ».

Le gouvernement devrait afficher sur ce sujet sa priorité de mobilisation de la force de travail. Cela passe par une politique active

de réduction du chômage et d'allongement de la durée du temps de travail. Et cette seconde composante suppose de continuer à s'interroger non seulement sur l'âge de départ en retraite, mais également sur une refonte des 35 heures afin de permettre à tout un chacun de travailler autant qu'il le souhaite et sur une révision du nombre de jours fériés.

Qualité du travail et manivelle de Sismondi

L'objectif d'une telle réflexion n'est autre que celui d'une amélioration de notre croissance potentielle, c'est-à-dire notre croissance à long terme indépendamment des aléas cycliques qui ébranlent régulièrement l'économie. Pour ce faire, il faut comprendre de quoi dépend cette croissance potentielle. Ce que montre la théorie économique, c'est qu'elle repose d'abord, comme nous venons de le voir, sur la quantité de travail ; mais elle démontre en outre qu'elle repose sur l'augmentation de la productivité, augmentation essentiellement nourrie par le progrès technique.

Or, concernant l'évolution de la productivité, les tendances récentes sont décevantes. Dans les pays du G7, elle augmente à peine de 1 % par an, alors que dans la période faste des « Trente Glorieuses », elle augmentait à un rythme annuel de 5 %. Cette baisse spectaculaire a conduit notre gouvernement à mettre en place en 2019 un « *Conseil national de la productivité* » dont les analyses ont débouché sur une conclusion déroutante puisqu'il considère que nous nous trouvons face à un mystère...

En fait, à y regarder de près, le progrès technique est synonyme de productivité quand il est pleinement mis à profit. Or on se heurte en ce domaine à des réticences et à des inerties.

Dans son conte *L'homme aux quarante écus*, qui est « son » livre d'économie, Voltaire dénonce déjà une société où se côtoient des secteurs productifs améliorant leur efficacité symbolisés pour lui par l'agriculture et une forme de bureaucratie dont le développement freine la croissance, sachant que son attaque porte sur cette forme particulière de bureaucratie qu'est l'église. Il s'acharne plus particulièrement sur les moines :

« *Pourquoi le monachisme a-t-il prévalu ? parce que le gouvernement fut presque partout détestable et absurde depuis*

Constantin ; parce que l'Empire romain eut plus de moines que de soldats ; parce qu'il y en avait cent mille dans la seule Egypte; parce qu'ils étaient exempts de travail et de taxe ; parce que les chefs des nations barbares qui détruisirent l'empire, s'étant faits chrétiens pour gouverner des chrétiens, exercèrent la plus horrible tyrannie ; parce qu'on se jetait en foule dans les cloîtres pour échapper aux fureurs de ces tyrans, et qu'on se plongeait dans un esclavage pour en éviter un autre ; parce que les papes, en instituant tant d'ordres différents de fainéants sacrés, se firent autant de sujets dans les autres États ; parce qu'un paysan aime mieux être appelé mon révérend père, et donner des bénédictions, que de conduire la charrue ; parce qu'il ne sait pas que la charrue est plus noble que le froc ; parce qu'il aime mieux vivre aux dépens des sots que par un travail honnête ; enfin parce qu'il ne sait pas qu'en se faisant moine il se prépare des jours malheureux, tissés d'ennui et de repentir ».

Un autre frein au développement technique est les craintes qu'il crée au sein du secteur productif. En 1819, Sismondi publie un livre essentiel - *Nouveaux principes d'économie politique* -, livre qui souligne ce qu'il considère être les dangers du progrès technique. Il y apporte son soutien aux ouvriers en révolte contre l'extension des machines, pour lesquels l'histoire a retenu le nom de luddites. Pour justifier ce soutien, il théorise le fait 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 finir par détruire l'économie de marché. Concrètement, l'introduction massive de machines prive les ouvriers de travail, ce qui les prive *ipso facto* de revenu, ce qui prive *in fine* le système économique de débouchés. Sur le plan général de l'histoire des idées économiques, ce qui est intéressant dans son livre, c'est qu'il est un des premiers économistes à construire son approche et son raisonnement quasi-exclusivement autour de la demande, quand l'orthodoxie de son époque s'intéresse aux entrepreneurs, au profit et à la formation de l'offre. Il écrit pour résumer sa pensée concernant l'avenir du travail et frapper l'imagination :

« Si le machinisme arrivait à un tel degré de perfection que le roi d'Angleterre pût en

tourner une manivelle produire tout ce qui serait nécessaire aux besoins de la population, qu'advierait-il de la nation anglaise ? »

La « *manivelle de Sismondi* » contemporaine est incontestablement le numérique. Celui-ci a vocation à augmenter l'efficacité du travail mais va également probablement en modifier la nature et même peut-être le statut juridique.

En effet, la possibilité de fournir sur Internet sa force de travail et ses compétences change en profondeur la capacité de toute personne au chômage de retrouver du travail. Elle peut désormais contourner le monopole de Pôle emploi et de son avatar annoncé que devrait être France Travail et de remettre en cause la vision du marché du travail du XX^e siècle. Auparavant, ceux qui le faisaient relevaient d'une certaine façon d'une logique de travail au noir. Aujourd'hui, le statut d'autoentrepreneur, créé en 2008, permet à des gens de plus en plus nombreux de quitter cette logique et de rendre 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.

Ce processus que l'on résume souvent en parlant d'ubérisation, a en fait deux conséquences majeures.

La première est que le progrès technique ne peut pas être assimilé à un simple processus de « destruction créatrice » tel qu'on l'entend 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 français Léon Walras sur la dynamique de croissance portée par la concurrence et la baisse des prix. La croissance obéit désormais à un schéma « ubérisation - renforcement de la concurrence - baisse des prix - redistribution du pouvoir d'achat par cette baisse des prix ».

La seconde est que les résistances aux mutations en cours vont unir les deux formes traditionnelles de résistance aux réformes : la résistance de ceux qui considèrent que leur métier est menacé par le progrès technique - résistance que nous qualifions de « luddite », en référence aux protestataires du XIX^e siècle qui inspirèrent Sismondi ; résistance de ceux qui considèrent que leur revenu est menacé par la concurrence - résistance rentière.

Au début du XIX^e siècle, l'économiste anglais David Ricardo avait distingué les deux et proposait de faire porter l'effort sur la réduction des rentes - les rentes étant portées à son époque par la noblesse - et 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, dans la mesure où le progrès technique et la concurrence agissent ensemble et se nourrissent l'un l'autre.

La résistance luddite-rentière s'exprime surtout et devrait s'amplifier dans les monopoles encore étatiques que la

concurrence ébranle. Il s'agit principalement des secteurs de la santé et de l'éducation.

L'économie qui vient va repenser son rapport qualitatif au travail autour de trois constats :

- malgré la poussée récente et conjoncturelle d'inflation, les prix vont désormais être orientés à la baisse, ces prix répercutant dans un contexte concurrentiel les gains de productivité que l'on peut enfin espérer voir venir du numérique ;
- les relations hiérarchiques laisseront en partie la place aux relations contractuelles, avec externalisation de plusieurs services par les entreprises et multiplication des auto-entrepreneurs ;
- les luddites, dont le combat semble sans cesse se renouveler, seront essentiellement les agents de l'État ou les acteurs économiques vivant sur prélèvements obligatoires comme les médecins, dans un contexte où les finances publiques ont atteint, voire dépassé, les limites supportables de prélèvements et réclament une utilisation rapide et systématique des performances du numérique.

Conclusion : Quoi qu'il en soit, il est une vérité éternelle qui reste, d'Hésiode à aujourd'hui. Elle a été énoncée par Voltaire, non pas dans *L'Homme aux quarante écus*, mais dans *Zadig*. Cette vérité est que « *Le travail éloigne de nous trois grands maux : l'ennui, le vice et le besoin* ». ■

Biographie Jean-Marc Daniel

Économiste français, professeur émérite à l'ESCP Business School et président du média économique de l'Institut de l'Entreprise, Sociétal. Il se décrit comme étant un libéral classique. Jean-Marc Daniel est chevalier de la Légion d'honneur et titulaire du prix Zerili-Marimo de l'Académie des sciences morales et politiques.



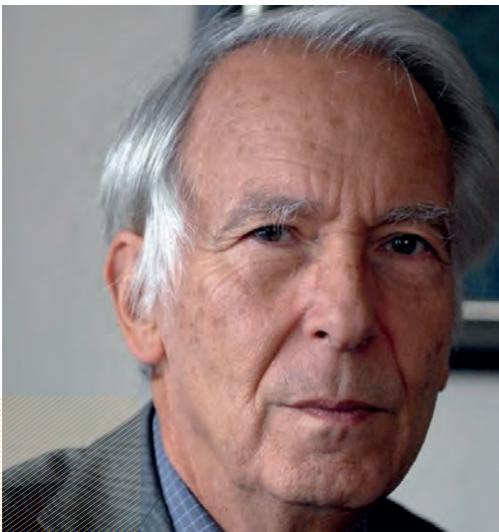
LE GRAND ENTRETIEN

Philippe d'Iribarne

Directeur de recherche au CNRS

SORTIR DE LA CRISE DU TRAVAIL

Philippe d'Iribarne, directeur de recherche au CNRS dont le dernier ouvrage (*Le grand déclassement*, Albin-Michel, 2022) interroge le désamour des Français pour leur travail, invite à comprendre la dimension spécifiquement française de la crise du travail que nous vivons : pour lui, « *le pas le plus difficile à faire pour les entreprises est sans doute d'admettre que cette dimension existe, qu'elle ne relève pas simplement d'états d'âme qu'il convient d'ignorer, qu'elle est centrale dans les questions de sens dont on parle tant* ».



La question du travail est plus que jamais à l'ordre du jour, spécialement en France. Les réactions que suscite la réforme des retraites prolongent une perte de sens, la difficulté à recruter dans de nombreuses activités, une demande de télétravail alimentée par un certain repli sur la sphère familiale. Les entreprises tentent d'endiguer cette évolution, mettent en place de nouvelles formes d'organisation, promeuvent des entreprises « libérées », « agiles », « à mission », « heureuses », apparemment sans que cette évolution négative soit freinée. Ces réactions étonnent, ce qui est le cas, au moment d'écrire ces lignes, du refus massif de reporter l'âge de la retraite à 64 ans alors qu'il paraît normal dans nombre d'autres pays européens, qu'il atteigne 67 voire 68 ans. Pourquoi cette spécificité française alors que les grandes évolutions qui marquent le monde du travail, l'intensification de la concurrence, l'élévation de l'espérance de vie, les effets des nouvelles technologies, sont mondiales ? Les entreprises en sont largement réduites à des conjectures. Elles se trouvent dans la situation d'un médecin qui devrait prescrire à l'aveugle, sans pouvoir s'appuyer sur la masse d'examen qui permettent actuellement de préciser à quelle

pathologie il a précisément affaire. Pourtant cette cécité n'a rien d'une fatalité. Les traits généraux de l'aspect spécifiquement français de la crise actuelle du travail sont parfaitement compréhensibles et rien n'interdit à chaque entreprise de comprendre les réactions singulières de son personnel.



Tous les pays marqués par l'idéal de liberté et d'égalité porté par les Lumières se sont trouvés face à une question redoutable : comment concilier la condition de travailleur salarié, dépendant d'un patron, soumis à son autorité, tenu de se plier aux volontés d'un client, et la position de citoyen libre, égal à tous ses concitoyens d'une société démocratique ?

Un cadre de sens pérenne

Les réactions des Français dans leur vie de travail dépendent d'un cadre de sens remarquablement pérenne et qui diffère significativement de ceux que l'on trouve ailleurs, par exemple aux États-Unis, cadre en fonction duquel les divers aspects de cette vie prennent sens et sont vécus.

Tous les pays marqués par l'idéal de liberté et d'égalité porté par les Lumières se sont trouvés face à une question redoutable : comment concilier la condition de travailleur salarié, dépendant d'un patron, soumis à son autorité, tenu de se plier aux volontés d'un client, et la position de citoyen libre, égal à tous ses concitoyens d'une société démocratique ? Comment échapper au spectre de l'ancien

serf « taillable et corvéable à merci », du domestique traditionnellement soumis à son maître. Tout au long du XIX^e, la « question sociale » a été marquée par ce défi. Partout, une solution plus ou moins fragile, plus ou moins prête à laisser la question se poser à nouveau, a été trouvée, influençant la législation du travail et les pratiques de management. Mais ces solutions ont été bien différentes selon les pays en rapport avec la vision de l'homme libre, issue d'une longue histoire, qui y faisait référence¹.

Ainsi, les États-Unis ont hérité de la vision anglaise de l'homme libre et du travailleur libre comme celui qui, à l'abri de toute situation de dépendance personnelle, se trouve dans la position d'un fournisseur indépendant d'un client auquel il est lié par des rapports contractuels délimitant de manière claire ce à quoi il est tenu. Pour Locke : « *Un homme libre se rend serviteur et valet d'un autre, en lui vendant, pour un certain temps, son service, moyennant un certain salaire. Or, quoique cela le mette communément dans la famille de son maître, et l'oblige à se soumettre à sa discipline et aux occupations de sa maison, il ne donne pourtant de pouvoir au maître sur son serviteur ou son valet, que pendant quelque temps, que pendant le temps qui est contenu et marqué dans le contrat ou le traité fait entre eux. Mais il y a une autre sorte de serviteurs, que nous appelons, d'un nom particulier, esclaves, et qui [...] sont [...] sujets à la domination absolue et au pouvoir arbitraire de leurs maîtres* »². La force de cette référence contractuelle a vivement frappé Tocqueville à propos de la manière dont la situation de domestique pouvait être vécue aux États-Unis : « *Pourquoi donc le premier [le maître] a-t-il le droit de commander et qu'est-ce qui force le second [le serviteur] à obéir ? L'accord momentané et libre de leurs deux volontés. [...] Le maître juge que dans le contrat est la seule origine de son pouvoir, et le serviteur y découvre la seule cause de son obéissance* »³. De nos jours, à un tout autre niveau de l'échelle sociale, la Constitution américaine présente le Président des États-Unis sous les traits d'un prestataire, payé

par le peuple américain pour les services qu'il lui rend : « *The President shall, at stated Times, receive for his Services, a Compensation, which shall neither be increased nor diminished during the Period for which he shall have been elected, and he shall not receive within that Period any other Emolument from the United States, or any of them* ».⁴

En France, on a affaire à une toute autre vision de ce qu'est un travailleur libre. On en trouve une expression lapidaire dans la bouche de François Mitterrand : « *Mon mandat, c'est une noblesse, [...] et je veux en être digne, de la manière que je déciderai* »⁵. On a affaire à un héritage d'Ancien Régime. Selon Montesquieu, « *Les vertus qu'on nous y montre [dans les monarchies] sont toujours moins ce que l'on doit aux autres que ce que l'on se doit à soi-même : elles ne sont pas tant ce qui nous appelle vers nos concitoyens que ce qui nous en distingue* »⁶. Cette vision aristocratique n'a nullement été balayée par la Révolution française qui a au contraire voulu qu'elle devienne le bien commun de tous les citoyens. Le Tiers-État, affirme Sieyès, dans *Qu'est-ce que le Tiers-État ?*, est « *aussi sensible à son honneur que le privilégié et « redeviendra noble en étant conquérant à son tour* »⁷.

Dans la vie de travail, cette référence implique qu'il convient d'agir et d'être traité conformément au « rang » que l'on occupe dans la société. Cela concerne le contenu du travail, avec un refus des « basses besognes » et un appétit pour les « tâches nobles », ce qui relève d'une œuvre, est créatif, conduit à trouver des solutions innovantes à de « beaux problèmes ». Et cela concerne l'organisation du travail, le respect de la forme d'autonomie associée à la maîtrise d'un métier. Dans une forme d'organisation idéale qu'évoque Michel Crozier : « *Les subalternes [...] n'auront jamais à s'incliner devant la volonté personnelle humiliante de quelqu'un ; ce qu'ils font ils le font de leur propre volonté et en particulier ils accomplissent leur tâche en dehors de toute obligation directe. Ils s'efforcent de montrer qu'ils travaillent non*

(1) Philippe d'Iribarne, *La logique de l'honneur*, Seuil, 1989., Philippe d'Iribarne, « *Conceptions of labor and national cultures: diverging visions of freedom* », *American Journal of Cultural Sociology*, 2019, Issue III, Vol. 7, Pages 299-320.

(2) John Locke, *Two Treatises of Government*, (1690), edited by Peter Laslett, Cambridge university press, 1960., § 85, p. 204.

(3) Alexis de Tocqueville, *De la démocratie en Amérique*, t. II (1840), Troisième partie, Chap. V.

(4) Constitution des États-Unis, art.11, section 1

(5) Conférence de presse du 12 avril 1992.

(6) Montesquieu, *De l'Esprit des Lois* (1747), Première partie, Livre 4, chapitre 2.

(7) Emmanuel Sieyès, *Qu'est-ce que le Tiers-État ?* (1789), Champs Flammarion, 1988, p. 100, 44.



La création, au XX^e siècle, de la catégorie si typiquement française des « cadres » a illustré ce mouvement de création de catégories aussi ardentes à défendre, en même temps qu'un statut particulier, leur autonomie vis-à-vis de la hiérarchie et la grandeur de leur état.

pas parce qu'ils y sont forcés, mais parce qu'ils choisissent de le faire »⁸.

Une réinterprétation au fil des âges

Si cette grande vision d'un travail compatible avec une dignité d'homme libre a traversé les derniers siècles, elle s'est incarnée au fil du temps de manière constamment renouvelée.

Certes, au moment de la Révolution, une grande mise en cause a été tentée. Les corporations ont été abolies avec l'ensemble des « institutions qui ont nui à la liberté et à l'égalité des droits », affirme la constitution de 1791. Mais, à la lumière de l'expérience, il a fallu déchanter. « Il est impossible, écrit un ouvrier imprimeur dans les années 1830, de nier l'analogie des rapports qui existent entre l'homme de l'atelier d'aujourd'hui, et l'homme du château, le serf d'autrefois ». L'essentiel du chemin parcouru pour limiter la dépendance des salariés à l'égard de leur employeur a été, pas à pas, de leur reconstruire un statut⁹.

Le XIX^e siècle a vu une « aristocratie ouvrière » prendre corps¹⁰. Dans la France contemporaine, on peut toujours distinguer au sein du monde ouvrier « l'idéologie du métier, qui exalte les vertus du travail bien fait, et marque une barrière entre ceux qui exercent un travail de façon responsable, sans qu'il soit besoin de les superviser, et les sans-métiers, irresponsables, travaillant 'sans principes', puisque dépourvus des normes qui permettent d'exercer correctement leur travail »¹¹.

La création, au XX^e siècle, de la catégorie si typiquement française des « cadres » a illustré ce mouvement de création de catégories aussi ardentes à défendre, en même temps qu'un statut particulier,

leur autonomie vis-à-vis de la hiérarchie et la grandeur de leur état¹². Lorsqu'ils ont pris corps comme catégorie, toute une littérature de combat a proclamé que les cadres ne tirent pas leur légitimité du pouvoir que leur délègue le « patron financier de l'entreprise »¹³ mais qu'ils ont une « mission » d'intérêt général, un « rôle social » analogue à celui de l'officier, qui ne relève pas des comptes à rendre à un employeur, et que celui-ci doit respecter¹⁴.

Pour revaloriser les activités les moins prestigieuses, on voit affirmer qu'il faut les « professionnaliser ». Ainsi, il y a près de trente ans, la CFDT affirmait qu'il faut « professionnaliser les emplois et qualifier les personnes » si l'on veut développer les emplois de service aux personnes¹⁵. Elle mettait en avant la situation des aides-soignantes¹⁶. Celles-ci, affirmait-elle, ont « souvent le sentiment d'être confondues » avec d'autres, et au premier chef « les agents de service, sorte de bonnes à tout faire qui doivent se contenter d'obéir aux ordres ».

Pendant ce temps, la référence aux droits inhérents à une position sociale a pris une place centrale dans la législation du travail¹⁷.

De son côté le rapport aux clients tend à être évoqué en utilisant des termes (prescrire, diagnostic, écoute, offrir, accueillir) qui évoquent non pas une soumission intéressée, donc servile, d'un simple prestataire de service à une volonté étrangère, mais au contraire la bienveillance de qui vient en aide à celui qui fait appel à lui. De grands efforts sont faits pour rapprocher les pratiques des discours. Des propos tenus par un ingénieur français travaillant comme commercial illustrent bien cette attitude : « *Après des clients, nous avons l'aura du*

(8) Michel Crozier, *Le Phénomène bureaucratique*, Seuil, 1963, p. 289.

(9) William Sewell, *Gens de métier et révolutions, langage du travail de l'Ancien Régime à 1848*, Aubier-Montaigne, 1983, chap. VII.

(10) A. Guédez, « Travail ouvrier et travail humain : l'exemple du compagnonnage », *Cahiers internationaux de sociologie*, vol. LXXXI, 1986, p. 249.

(11) Pierre Tripier, « Sociologie du travail : de la science normale à l'effervescence », *Socius*, n° 2/3, juillet-novembre 1986.

(12) Luc Boltanski, *Les Cadres. La formation d'un groupe social*, Paris, Les éditions de Minuit, 1982.

(13) « Note sur la formation de l'ingénieur », *Echo de l'USIC*, novembre 1934, cité dans L. Boltanski, op. cit., p. 120.

(14) J.R. Bonneau, « La fragilité du contrat de cadre », *Revue des affaires sociales*, juill.-sept. 1977, pp. 77-93 ; cité dans L. Boltanski, op. cit., p. 30.

(15) CFDT, rapport d'activité au 43^e congrès, 1995, *Syndicalisme CFDT*, supplément au numéro 2526 du 24 novembre 1994, p. 13.

(16) *Syndicalisme CFDT*, 15 décembre 1994, p. 7.

(17) Robert Castel, *Les Métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Fayard, 1995

représentant de l'usine : nous sommes celui qui va résoudre tous leurs problèmes. Face à eux, je me sens un peu comme un médecin généraliste : je les écoute, ils se confient à moi, puis je dresse un diagnostic. Soit je peux régler moi-même leur problème, soit je les oriente vers un spécialiste, un collègue du Groupe pointu sur le sujet »¹⁸.

Une mise en cause actuelle, source d'insatisfactions majeures.

La période dite des « Trente Glorieuses » a été marquée, pour une grande partie du monde du travail, par une forte proximité entre les pratiques et cette image idéale. La pression des clients et des actionnaires était relativement faible, laissant largement aux producteurs la latitude d'agir en harmonie avec leur vision propre d'un « bon produit ». L'organisation taylorienne favorisait l'autonomie de chaque métier. Mais, au cours des dernières décennies, la transformation du fonctionnement de l'économie, l'internationalisation des références en matière de management, ont déstabilisé ce qui s'était ainsi construit. La possibilité de mettre en œuvre la conception française d'un travail digne s'est trouvée vivement affectée¹⁹.



L'évolution actuelle du management, avec l'effacement de la figure de l'homme de métier et la montée en puissance de celle du manager (...)
Or, estiment les « exécutants » en question, ils sont les seuls à connaître vraiment leur métier et savoir traiter des situations réelles toujours plus complexes que les situations théoriques pour lesquels les procédures sont conçues.

Ainsi, l'évolution actuelle du management, avec l'effacement de la figure de l'homme de métier et la montée en puissance de celle du manager, implique pour beaucoup d'être sans cesse contraint de suivre à la lettre des procédures conçues par d'autres et d'être étroitement contrôlé, à grands coups d'outils informatiques, dans la manière dont ils suivent celles-ci. Ceux qui ont à appliquer

ces procédures ont souvent le sentiment que les concepteurs les prennent de haut, les considèrent comme des « exécutants ». Cela est vrai en particulier pour les cadres autres que dirigeants qui trouvent souvent que les décisions d'importance sont prises par les grands chefs et que, dès qu'on descend dans la hiérarchie, on est bon pour exécuter. Or, estiment les « exécutants » en question, ils sont les seuls à connaître vraiment leur métier et savoir traiter des situations réelles toujours plus complexes que les situations théoriques pour lesquels les procédures sont conçues. Ils se sentent ainsi à la fois méprisés et dépossédés de ce qui fait l'intérêt de leur travail.

L'écart qui s'est creusé entre le niveau de formation et le niveau de l'emploi auquel il est possible d'accéder joue dans le même sens. Par exemple, il y a quelques dizaines d'années un titulaire d'un master (bac+5) devenait cadre sans problème, mais ce n'est plus le cas. Or, en France, où le « rang » auquel on accède tient une place essentielle, une grande importance est attachée au rapport entre le diplôme obtenu et le statut associé à une position professionnelle. Les enquêtes révèlent un vif sentiment de frustration, avec un sentiment de déchoir, chez ceux qui se retrouvent dans une position inférieure à celle qui leur paraissait légitime d'obtenir.

Pendant ce temps, la pression accrue de la concurrence, la multiplicité des choix possibles pour le client conduisent au sentiment que, pour réussir, il faut en passer par les exigences de celui-ci y compris quand elles vont à l'encontre du désir de concevoir un « bon produit » selon les standards de l'homme de métier. De plus l'importance prise par les fonctions, jugées traditionnellement peu nobles, de communication conduit à une dévalorisation relative de celles qui concourent à produire, ce qui est source d'un sentiment de déclassement.

Au total, ces évolutions alimentent le sentiment de perte de sens tant dénoncé.

Des tendances qui se dessinent

Face à cette dégradation de la qualité de leur vie de travail, les Français ne se contentent pas de subir. Si leurs repères n'ont pas

(18) Aciers, n°38, mars 1998.

(19) Philippe d'Iribarne, *Le grand déclassement*. Albin-Michel, 2022.



Il y a des décennies que la fierté associée au fait de résister à l'emprise du travail sur son existence, à la volonté de construire sa vie en fonction de choix personnels dans d'autres activités, et notamment dans sa famille, est très présente dans l'imaginaire.

changé, les manières de satisfaire au mieux, ou au moins mal, le désir d'un travail digne ont subi plusieurs évolutions. Celles-ci ont été le fait, pour l'essentiel, des individus plus que des entreprises.

Pour ceux qui sont restés dans des structures bureaucratisées sous la coupe de managers épris de chiffres et de procédures tout en ignorant la substance et la complexité du travail réel, il est possible de garder sa fierté en se désengageant. Quand il s'agit de « faire du chiffre », quand l'intensité des contrôles est telle qu'il devient difficile d'en prendre et en laisser de manière à continuer à faire un « bon travail », une réaction sensée est de prendre de la distance, de mettre sa personne et sa dignité à l'abri de la position humiliante que l'on occupe. On trouve des réactions telles que « on me traite comme un imbécile, alors je vais faire l'imbécile ». Celui qui agit ainsi peut avoir le sentiment qu'il n'est pas plus atteint par la médiocrité du rôle qu'il remplit que ne l'est un acteur quand il joue avec talent le rôle d'un personnage médiocre. Ce qui serait humiliant serait d'adhérer à un tel rôle, de s'identifier à celui-ci. Mais il est honorable, en le jouant, de bernier son employeur quand il cherche à vous soumettre. Et il l'est aussi d'exiger à son tour sur les plans où l'on est en position de force : les horaires de travail, les congés, le temps passé à télétravailler.

Il y a des décennies que la fierté associée au fait de résister à l'emprise du travail sur son existence, à la volonté de construire sa vie en fonction de choix personnels dans d'autres activités, et notamment dans sa famille, est très présente dans l'imaginaire. Souvenons-nous du slogan de mai 68, « ne pas perdre sa vie à la gagner ». Les conséquences pratiques de ce mouvement sont longtemps restées faibles. Mais l'expérience de la période du confinement associée au covid a montré que cette vision pouvait s'incarner. On voit ressortir des affiches reprenant ce thème et les exigences qui vont avec. La défense, bec et ongles, d'un départ en retraite beaucoup plus précoce que celui que l'on trouve dans la plupart des pays européens, avec la possibilité de consacrer du temps à une

multitude d'activité désintéressées, relève de cette logique. Il est honorable d'obtenir de quoi subsister, grâce à une retraite bien gagnée, sans avoir à se soumettre à des supérieurs qui ne vous considèrent pas. Et il est honorable de profiter du temps ainsi libéré pour se dévouer à une cause sans en tirer le moindre profit.

Une autre tendance qui se dessine est liée à l'évolution du caractère plus ou moins honorable des diverses positions professionnelles, évolution qui ouvre largement la possibilité de s'engager dans des voies professionnelles qui auraient paru naguère bien peu reluisantes. Depuis des lustres, les métiers manuels étaient dévalorisés par rapport aux professions intellectuelles. Mais on se rend mieux compte maintenant qu'ils demandent souvent beaucoup plus d'intelligence et de créativité que mainte activité de bureaucrate. De plus il est très honorable de résister au conformisme du troupeau pour oser suivre sa voie. On voit des diplômés de l'enseignement supérieur se reconverter dans des activités de charpentier, fleuriste et autres. Les Compagnons du devoir reçoivent nombre de demandes correspondant à de tels parcours. Simultanément, parmi les diplômés des grandes écoles les plus prestigieuses, pour qui l'évidence était naguère de rentrer dans une grande entreprise avec l'ambition d'arriver à sa tête, un bon nombre s'orientent vers une entreprise de taille modeste. Ainsi, pour les polytechniciens fraîchement sortis de l'école en 2018 et recrutés par une entreprise, 27 % l'ont été dans une PME de moins de 50 salariés. Quelques-uns ont même préféré se lancer dans la création de leur propre entreprise, malgré des débuts souvent plus difficiles. La position du loup de la fable est bien plus honorable que celle du chien.

De leur côté les entreprises font des efforts pour tenter séduire ceux qui les fuient ou s'en désengagent, mais cherchent surtout à appliquer diverses recettes associées à ce que beaucoup de ceux qu'elles emploient voient comme des slogans, « entreprise libérée », « entreprise agile », « entreprise à mission », « entreprise heureuse », etc.

Elles ne s'attachent guère à comprendre ce qui se produit, ni au sein des entreprises françaises en général ni dans leur situation particulière.

Conclusion

Sortir de la crise du travail où nous sommes ne demande pas seulement de la bonne volonté jointe à l'application de recettes à la mode, mais aussi de l'intelligence associée à la volonté de comprendre en profondeur ce que nous vivons, spécialement dans ce qui reste actuellement son côté le plus obscur, sa dimension spécifiquement française. Le pas

le plus difficile à faire pour les entreprises est sans doute d'admettre que cette dimension existe, qu'elle ne relève pas simplement d'états d'âme qu'il convient d'ignorer, qu'elle est centrale dans les questions de sens dont on parle tant. Si elles acceptent de faire ce premier pas, elles pourront travailler à comprendre les réactions qu'elles rencontrent, pas seulement celles des Français en général mais celles de ceux qui travaillent en leur sein, avec leur fierté particulière de métier. Ceux-ci pourront alors retrouver l'enthousiasme lié au sentiment d'être respectés dans leur capacité à faire un « bon travail » et même un « beau travail ». ■

Biographie Philippe d'Iribarne

Philippe d'Iribarne, économiste et anthropologue, directeur de recherche au CNRS, est diplômé de l'École polytechnique, de l'École des mines de Paris et de l'Institut d'études politiques de Paris (1960). Il travaille sur l'influence des cultures nationales sur le fonctionnement des organisations et est l'auteur de nombreux ouvrages dont *Le chômage paradoxal*, PUF ou La Nation. *Une ressource d'avenir*, avec Bernard Bourdin, Artège, 2022.



ANALYSES

Gilbert Cette

Économiste et professeur à NEOMA Business School

LE RÔLE PROTECTEUR DU DROIT SOCIAL S'ADAPTE AUX NOUVELLES FORMES DE TRAVAIL

L'économiste et professeur à NEOMA Business School, Gilbert Cette, souligne l'impact positif de la voie choisie par la France pour corriger le déséquilibre de protection des travailleurs des plateformes. Par ailleurs l'économiste souligne combien l'élargissement du recours élargi au télétravail va accélérer la réflexion sur une redéfinition du temps effectif de travail qui entrainera un bouleversement des normes. Pointant de nouvelles aspirations vis-à-vis du travail, plutôt qu'une désaffection, il plaide pour une augmentation du taux d'emploi en France afin d'élever le niveau de vie et financer les services publics.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- Pouvez-vous nous dresser un état des lieux par rapport au diagnostic que vous posez en 2017 dans votre rapport *Travailler au XXI^e siècle - L'ubérisation de l'économie ?* (Éditions Odile Jacob) réalisé pour l'Institut de l'Entreprise et Terra Nova ? Les transformations se sont-elles accélérées ? Notre modèle social est-il toujours adapté ?

Gilbert Cette.- En France, on a pris la décision de choisir une route très originale qui n'est retenue par aucun autre pays. Nous avons décidé d'adapter notre droit social par la négociation collective pour le rendre plus protecteur pour les travailleurs des plateformes. Il ne s'agit surtout pas de faire entrer cette nouvelle forme de travail dans des catégories préexistantes qui ont été conçues dès le XIX^e siècle dans la civilisation de l'usine, mais d'y élargir la fonction protectrice du droit social via la négociation collective en appelant les partenaires sociaux à négocier eux-mêmes les normes protectrices qui prennent en compte le besoin de protection des travailleurs et la spécificité de leur activité.

Cette démarche est déjà bien avancée puisqu'il y a eu des élections professionnelles au printemps 2022 qui ont permis de désigner des représentants légitimes des travailleurs dans ces négociations pour la signature d'accords collectifs. Dans la foulée, des négociations ont été engagées dès la fin de l'été 2022 entre les plateformes et ces représentants légitimes des travailleurs et elles ont abouti à un accord pour les VTC définissant les rémunérations minimales de la course, l'équivalent du SMIC pour un salarié. Les choses avancent, chacun joue le jeu, de part et d'autre, et on verra si ce processus arrive complètement à sa fin.

Les négociations ont davantage avancé chez les VTC que chez les livreurs. C'est plus difficile chez les livreurs parce qu'il s'agit d'une population sans doute plus gazeuse et parce que les autres thèmes auxquels la négociation collective doit s'attaquer sont d'une grande complexité, comme le droit au repos du travailleur. Il arrive que certains travailleurs des plateformes travaillent avec plusieurs plateformes, donc on doit se demander comment organiser la chose de façon à garantir des durées de travail maximales.

D'autres thématiques seront à aborder comme les conditions de la séparation avec des équivalents de recours comme il en existe pour les salariés avec les prud'hommes. Et en amont de tout cela, il y a les questions de protection sociale, de retraite etc.

On limite trop souvent aux droits sociaux le déséquilibre de protection des travailleurs des plateformes vis-à-vis des salariés. Je pense qu'au-delà des droits sociaux, il y a ces questions importantes que je viens d'aborder : rémunération minimale, durée du travail maximale, conditions de la séparation... Il faudra évoquer aussi un jour quelque chose d'encore plus complexe qui est le risque financier. Un salarié voit son outil de travail lui être apporté par son employeur alors que le travailleur des plateformes vient avec son outil de travail et porte donc le risque financier. Pour un chauffeur de VTC, le risque financier n'est pas négligeable, un véhicule confortable revient quand même très cher.

La France a pris à mes yeux la bonne direction, celle que nous préconisons, Jacques Barthélémy et moi, dans notre ouvrage. Les autres pays ont choisi d'autres directions : le laisser-faire pour les pays d'Europe de l'Est, la création d'une catégorie intermédiaire et très subordonnée avec des droits un peu appauvris en comparaison des salariés en Italie et au Royaume-Uni, avec les fameux *workers*. On n'a pas choisi non plus la voie retenue par l'Espagne, celle d'une requalification en salariés de ces travailleurs, qui correspond à vouloir faire rentrer à toutes forces dans des catégories créées dans la société de l'usine des formes de travail complètement nouvelles, ce qui a entraîné le départ de plusieurs plateformes d'Espagne, et donc une perte d'activité pour ce pays.

Nous avons choisi une autre voie respectueuse de la volonté et des aspirations des travailleurs concernés puisqu'eux-mêmes, quand on les interroge, à largement plus de 80 %, ils répondent aux enquêtes en disant qu'ils veulent rester indépendants, qu'ils ne veulent pas devenir des salariés.

Y-a-t-il des perspectives de convergence européenne dans ce domaine ?

Une directive européenne est en discussion sur ce point-là et la France a d'ailleurs bien du mal

à faire reconnaître l'originalité de son approche. Les choses ne sont pas encore tranchées et il faut espérer que cette directive aura comme souci essentiel la protection des travailleurs concernés et la poursuite de ces activités. Espérons que de telles interventions ne feront pas l'erreur d'envisager ces protections uniquement via une salarisation généralisée de ces travailleurs qui serait complètement inadaptée à cette forme de travail.

La période de transition que vous aviez pointée dans votre ouvrage s'est-elle accélérée et comment la formation des salariés s'articule-t-elle pour accompagner cette période ?

Quand des mutations technologiques très importantes se produisent, le rôle protecteur du droit social tarde à couvrir ces nouvelles formes de travail et les travailleurs concernés. C'est quelque part logique car l'adaptation du droit social prend du temps. Il y a donc une période de transition pendant laquelle il y a un défaut de protection des travailleurs concernés. C'est exactement ce que nous vivons pour les travailleurs des plateformes. C'est une période un peu difficile, mais il faut prendre le temps nécessaire à l'adaptation de ces règles protectrices du droit social car on court sinon le risque de prendre des décisions préjudiciables, soit pour la protection des travailleurs concernés, soit pour l'efficacité économique.

Il faut vraiment se féliciter que la France ait su, en tâtonnant, retenir une voie, qui, sous la coordination de l'ARPE (Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi), engage une négociation collective afin d'élaborer des normes protectrices originales.

Ces normes sont en train d'émerger maintenant... alors que les plateformes VTC datent de plus de dix ans. Cela prend donc du temps, hélas ! et pendant ce temps-là il y a ce défaut de protection. C'est le problème des transitions, il faut l'accepter, il faut aller vite, mais pas plus vite en tout cas que le temps indispensable à l'élaboration de normes adaptées.



Il faut aussi bien avoir en tête que les deux angoisses, d'une part, de l'évaporation de l'emploi et d'autre part d'une évaporation du salariat au bénéfice de l'essor de ces travailleurs indépendants des plateformes sont totalement démenties par l'observation statistique la plus basique.

Par ailleurs, ces mutations fragilisent bien sûr les qualifications des travailleurs puisque les références technologiques qui sont attendues d'eux se transforment plus rapidement qu'en temps normal. Et cette fragilisation peut aboutir à un affaiblissement de leur pouvoir de négociation salariale. C'est quelque chose de complexe, de difficile à gérer : on doit faire appel à la mise en œuvre de formations très agiles, rapides, très ouvertes à l'adaptation à ces nouvelles formes de travail.

Et la chose est rendue encore plus délicate dans le contexte des discussions sur l'emploi des seniors et de la réforme des retraites. Tous ces sujets se télescopent grandement. Quand on dit aux gens de partir à la retraite un peu plus tard, cela veut dire qu'il faut les accompagner pour changer leur formation, ce qui implique le maintien de leurs compétences et l'adaptation de ces compétences aux nouveaux outils technologiques dans le contexte de la révolution numérique. C'est une complexité de plus à laquelle il faut s'attaquer.

Quand on voit le taux d'emploi très élevé des seniors dans certains pays, comme les Pays-Bas, souvent à plus de 65 %, il n'y a pas de raison que l'Allemagne, les Pays-Bas, la Suède et le Danemark parviennent à des taux d'emploi des 60-64 ans très élevés et que nous stagnions en France à 33 %. Cela soulève beaucoup de questions, en particulier celle de la formation.

Il faut aussi bien avoir en tête que les deux angoisses, d'une part, de l'évaporation de l'emploi et d'autre part d'une évaporation du salariat au bénéfice de l'essor de ces travailleurs indépendants des plateformes sont totalement démenties par l'observation statistique la plus basique. Une grande majorité des pays avancés est au plein emploi. Et l'emploi indépendant demeure partout une part très minoritaire de l'emploi total, la part de l'emploi indépendant est stable, voire continue à diminuer dans la

quasi-totalité des pays de l'OCDE. Cette part n'augmente que très légèrement dans trois pays, la France, le Royaume-Uni et les Pays-Bas, parce que ces trois pays ont développé de fortes incitations fiscales et réglementaires au développement de l'emploi indépendant.

Et puis, à l'intérieur de l'emploi indépendant, on voit certes un développement de l'emploi via les plateformes mais cela reste cependant très minoritaire. Livreurs et VTC regroupent environ 100 000 à 150 000 personnes, c'est beaucoup mais cela reste très minoritaire par rapport à la masse de l'emploi indépendant (13 à 14 % de l'emploi total).

Il faut savoir raison garder ! Ces nouvelles formes d'emploi demeurent minoritaires mais il faut leur faire profiter de protections légitimes.

Vous soutenez que le télétravail, bien organisé, peut contribuer à augmenter la performance productive des entreprises. Quel bilan en faites-vous à l'aune de son essor récent et de points de vue souvent divergents sur le sujet ?

Le télétravail était très minoritaire – 5 % des travailleurs, voire moins – avant la crise sanitaire, il a explosé pendant cette crise et dans l'après-crise, il va rester très important. Les évaluations ne sont pas totalement consensuelles sur l'ampleur du phénomène, puisqu'elles vont de 25 % à 50 % des travailleurs.

Cela percute complètement les modes de travail et les pratiques managériales. Les formes de rapport entre un manager et les personnes qui l'encadrent sont complètement modifiées, mais néanmoins une grande majorité des travailleurs nous disent qu'ils veulent télétravailler. De même une très forte proportion d'entreprises souhaite recourir au télétravail. On observe donc une conjonction d'ententes et d'intérêts.

Du côté des travailleurs, cela permet la meilleure conciliation de la vie personnelle et de la vie professionnelle, du côté des chefs d'entreprise, des gains de productivité parfois importants.

Il faut faciliter cette rencontre entre ces aspirations à une meilleure conciliation, d'un côté, et cette recherche de gains de performance, de l'autre. Cela semble possible dans beaucoup de cas.

Cela semble un peu plus complexe. En début de parcours professionnel, beaucoup de jeunes semblent préférer le présentiel pour mieux connaître la vie en entreprise. Par ailleurs, après la crise sanitaire, des chefs d'entreprise ont souhaité faire revenir leurs personnels dans les bureaux...

Il y a bien sûr des freins culturels. Nous sommes dans l'apprentissage du recours au télétravail massif. Auparavant, le télétravail concernait peu de salariés, souvent des salariés très autonomes, par exemple des cadres qui bénéficiaient déjà dans leur mode de travail d'une très forte autonomie, qui étaient souvent au forfait jour et de grands utilisateurs de technologies favorisant cette autonomie.

On est passé au télétravail massif qui concerne une part beaucoup plus large de la population. Néanmoins les enquêtes auprès des salariés montrent qu'ils aspirent de façon très majoritaire au télétravail. Et quand on leur demande s'ils seraient prêts à payer pour

Cependant, les études dont on dispose indiquent que le bon recours au télétravail, ce n'est pas 100 % de télétravail, cinq jours par semaine, tous les jours de l'année. Ce plutôt un télétravail entre un et trois jours par semaine, qui garde cette logique de retour dans l'entreprise au moins un ou deux jours par semaine de façon à continuer à développer des relations, la cohésion d'équipe, des discussions informelles d'où naissent les idées, l'analyse collective sur les différents projets engagés, etc.

Quand on regarde les sources de productivité associées au télétravail, on en pointe trois principales : le fait que les salariés soient plus heureux et qu'ils travaillent mieux, le fait qu'ils consacrent spontanément une partie – un tiers en moyenne – du temps de transport économisé au travail et enfin les économies de locaux, donc moins d'immobilisations et des conséquences financières favorables pour l'entreprise.

Ces trois sources de gains de productivité sont en jeu. Et bien sûr, il revient à la négociation collective dans l'entreprise, voire dans l'établissement, parfois dans l'atelier, de se saisir des décisions concernant les modes d'organisation qui permettront de maximiser ces différentes sources de gains de productivité.

Avec l'élargissement du recours au télétravail, nous allons être *de facto* conduits à réfléchir à ce qu'est le temps de travail effectif. La fonction protectrice du droit social doit s'adapter à cette nouvelle forme de travail exactement comme pour les travailleurs de plateformes parce qu'il y a des réalités nouvelles.

Dans le code du travail, il y a des normes qui se veulent protectrices mais qui apparaissent inadaptées au contexte du télétravail. Pour prendre un exemple précis, le temps de travail effectif est le temps pour lequel le travailleur est à la disposition de son employeur sans pouvoir vaquer librement à des occupations personnelles. On voit bien que cette définition du temps de travail effectif est inadaptée pour un télétravailleur. Tout cela est d'une très grande complexité. Dès lors que cela concerne une fraction large des travailleurs, dont certains ont un lien de subordination très fort par rapport à leur manager, il faudra sans doute dans les années à venir revoir la définition du temps de travail effectif.



Avec l'élargissement du recours au télétravail, nous allons être *de facto* conduits à réfléchir à ce qu'est le temps de travail effectif. La fonction protectrice du droit social doit s'adapter à cette nouvelle forme de travail exactement comme pour les travailleurs de plateformes parce qu'il y a des réalités nouvelles.

rester en télétravail plutôt que revenir tous les jours dans l'entreprise, ils se déclarent prêts à verser 5 % en moyenne de leur salaire. Du côté des entreprises, la tendance est la même.



Les pouvoirs publics doivent surtout s'attacher à ce qu'aucun point d'équilibre ne soit découragé sur le plan réglementaire. Pour le reste, la décision de la négociation collective doit être reine.

Au-delà, cela nous renverra à son articulation avec les temps personnels de la vie. L'approche du temps de travail effectif sera beaucoup plus liée à la charge de travail, plutôt qu'au temps que l'on met à réaliser ce travail, car ce temps devient beaucoup plus gazeux dans le contexte du télétravail.

Nous ne sommes pas seulement dans le droit national, nous sommes dans le droit supranational car la définition actuelle du temps de travail effectif est européenne. Cela va bouleverser complètement beaucoup de normes qui se veulent protectrices. Ces normes devront s'adapter.

Au niveau de la protection sociale, que pensez-vous de l'allocation universelle, du revenu minimum ?

J'ai toujours été très sceptique sur l'allocation universelle. Je crois qu'il revient à toute société, dans sa représentation de la justice sociale, d'aider les acteurs à rentrer dans des logiques de droits et devoirs par rapport à la collectivité. Et l'universalité que beaucoup ont en tête écarte totalement cette logique de réciprocité entre chaque individu et la société elle-même.

Amener nos citoyens à penser que l'on peut de droit bénéficier du fruit du travail d'autrui via une allocation universelle, sans soi-même avoir à apporter à la société qui fournit cette protection, c'est à mes yeux une mauvaise approche. Car ce qui fait ciment d'une société, d'un groupe humain, c'est justement cette logique de réciprocité.

Que pensez-vous de la semaine de quatre jours, toujours sous 35 heures, pour mieux concilier vie personnelle – vie professionnelle ?

Cela fait partie d'un réflexe très français de vouloir penser à la place des acteurs et des personnes concernées. Il faut surtout que cette possibilité soit ouverte, mais ensuite laisser le choix à la négociation collective.

Il faut que rien n'empêche que ce point d'équilibre soit éventuellement trouvé par la négociation collective mais il ne faut surtout pas l'imposer *a priori*. Dans certains cas, des travailleurs préfèrent cinq journées de travail par semaine parce que c'est conciliable avec la pratique du sport ou la sortie de l'école des enfants.

Les pouvoirs publics doivent surtout s'attacher à ce qu'aucun point d'équilibre ne soit découragé sur le plan réglementaire. Pour le reste, la décision de la négociation collective doit être reine.

Sommes-nous menacés par les nouveaux phénomènes de la « grande démission » et du *quiet quitting* venus d'outre-Atlantique ? Quelle est la relation des Français au travail et sont-ils flemmards ?

Statistiquement, on observe sur le continent européen et en particulier dans un pays comme la France quelque chose de complètement différent de ce qu'on constate outre-Atlantique. Là-bas, on voit une baisse du taux d'activité, des gens ont quitté le marché du travail, semble-t-il pour beaucoup d'entre eux de manière définitive. Ces gens partent en retraite ou quittent le marché du travail vers certaines formes de marginalité.

En Europe, au contraire, pas mal de personnes rejoignent le marché du travail – notamment en France – et les taux d'emploi dans la population de 15 à 64 ans n'ont jamais été aussi forts depuis la Seconde Guerre mondiale. C'est quelque chose d'édifiant. Nous ne sommes pas face à un refus du travail, mais face à des aspirations nouvelles : certaines formes sont nouvelles et d'autres sont très anciennes. À titre d'exemple, la durée moyenne du travail d'une personne en emploi était de 3 200 heures environ dans les grands pays avancés à la fin du XIX^e siècle. Maintenant elle est réduite à la moitié, à 1 600 heures, conséquence du

temps de loisir, des congés payés, des week-ends, des journées de travail plus courtes, etc. Cela ne veut pas dire que les gens ne veulent pas travailler. Cela signifie que l'aspiration à vivre mieux, à voir son niveau de vie s'élever, ce n'est pas simplement avoir un pouvoir d'achat en hausse, c'est aussi avoir dans sa vie le temps de pouvoir développer des activités personnelles.

Maintenant, l'aspiration est plus couvrante : il s'agit pour de nombreuses personnes d'inscrire leur travail dans une vie qui comporte beaucoup d'autres composantes (sorties sportives, culturelles, famille, activités associatives, soins à des parents dépendants, etc.). Ce n'est pas une désaffection par rapport au travail, c'est simplement une vision qui s'est concrètement transformée mais qui a toujours existé avec l'élévation du niveau de vie. Les aspirations restent de mieux concilier la vie personnelle et la vie professionnelle.

C'est par exemple tout le problème de la branche hôtels-café-restaurants qui peine à recruter et à garder ses personnels pas seulement faute d'attractivité salariale mais aussi à cause d'une organisation du travail décalée par rapport aux aspirations des employés quant à leur vie personnelle. Cette branche est d'ailleurs engagée dans des négociations très poussées pour garantir cette meilleure conciliation.

L'appellation « grande démission » est totalement inappropriée sur le continent européen et surtout en France. Bien sûr, il y a plus de démissions qu'auparavant et on a vu remonter les taux de démission qui ont retrouvé des niveaux comparables à ceux d'avant la crise financière de 2008-2009. C'est tout à fait logique quand l'emploi se porte mieux. Les salariés ont plus d'opportunités et ils peuvent choisir, ils mettent les offres d'emploi en concurrence par rapport au

salaire, à la proximité géographique, aux conditions de travail et ils bougent, ce qui est une bonne chose. Les entreprises se retrouvent en concurrence pour les garder.

Quant au *quiet quitting*, il n'y a rien de vraiment nouveau. Il y a toujours eu des gens ayant ce rapport au travail, il y a toujours eu cette diversité. La nouveauté est que cela prend plus de place dans le débat public. Je vois dans l'aspiration au télétravail quelque chose de beaucoup plus riche que cela.

Chaque réforme des retraites a d'ailleurs suscité en France ce même type de débat. Du côté du discours des syndicats, il n'y a pas de réelle prise en compte des mutations de notre société, et il y a plutôt une appréhension persistante du travail qui s'inscrit dans la culture de l'usine. On n'y retrouve que rarement cette aspiration à une meilleure articulation entre travail et vie personnelle.

Je pointe ici un débat qui traverse nos sociétés. Ce n'est pas un refus du travail. Il y a, d'un côté, dans la vie quotidienne de beaucoup de gens, cette aspiration à une meilleure conciliation, et en même temps il ressort ce fond culturel, presque idéologique, très puissant dans le débat public, qui conçoit le travail comme un domaine de souffrance, qu'il faut réduire à la part la plus faible de sa vie, l'épanouissement se trouvant à côté.

Cela rejoint complètement le débat autour de cette *fake news*, diffusée par certains leaders politiques et syndicaux, consistant à dire qu'à 62 ans, 25 % des Français faisant partie des 5 % les plus pauvres sont déjà morts, soit 5 fois plus que pour les 5 % de Français les plus riches. Et sur cette base, de s'opposer à l'allongement de l'âge de départ à la retraite. Mais quand on regarde les choses de près, on constate que ces 5 % sont des gens qui n'ont jamais travaillé de leur vie. Effectivement, ils meurent très tôt



Quant au *quiet quitting*, il n'y a rien de vraiment nouveau. Il y a toujours eu des gens ayant ce rapport au travail, il y a toujours eu cette diversité. La nouveauté est que cela prend plus de place dans le débat public.



Je vois le potentiel de la France d'une façon très optimiste mais j'observe aussi la difficulté d'une conflictualité très forte et unique parmi les pays avancés, que l'on voit d'ailleurs s'exprimer dans le conflit sur la réforme des retraites.

mais justement parce qu'ils n'ont pas été socialisés par le travail. On voit donc cette tension par cet exemple d'une utilisation erronée, voire manipulatrice, de données statistiques qui, en les analysant de près, disent exactement le contraire de ce qu'on leur fait dire. C'est cette non-socialisation de certaines personnes par le travail qui les a amenées à décéder très tôt. C'est là où le sens des choses est complètement modifié.

Ne faut-il pas être plus nombreux au travail au lieu de décaler l'âge de la retraite ?

La France fait partie des pays qui connaissent un taux d'emploi bas. Notre taux d'emploi de la population âgée de 15 à 64 ans est inférieure de 13 points à celui des Pays-Bas. Cela signifie que, à population donnée, on produit moins, on a un revenu moyen inférieur, un pouvoir d'achat abaissé, des finances publiques dégradées. Augmenter la part de la population en emploi est une source d'élévation du niveau de vie économique. Et il y a ainsi une grosse différence du côté du taux d'emploi des seniors entre 60 et 64 ans : 33 % chez nous, plus de 65 % aux Pays-Bas, en Allemagne ou en Suède.

Les choses changent bien sûr en France mais pas assez vite par rapport à nos voisins. Le taux d'emploi des seniors a augmenté d'un point de pourcentage par an en moyenne sur les vingt dernières années, mais il en est de même dans ces autres pays. Il faut continuer à changer les choses pour le mieux-être de tout le monde. Ces pays voisins ne sont pas des enfers sur terre, ce sont des pays qui vivent bien.

On a plus de moyens pour financer un service public et de santé plus exigeant quand on dispose d'un taux d'emploi plus élevé. Rattraper le taux d'emploi des Pays-Bas nous permettrait par exemple de payer beaucoup mieux les enseignants et

d'envisager une réforme ambitieuse de l'éducation nationale.

À quel moment sommes-nous dans les transformations de notre société ?

On est face à une révolution technologique dont les effets sur les formes de travail sont déjà à l'œuvre avec les plateformes, le télétravail, les transformations technologiques qui bousculent le maintien des compétences d'une bonne partie de la population. Malgré tout, les gains de productivité ne sont pas encore au rendez-vous au niveau macro-économique. On a observé dans le passé le même décalage entre les transformations technologiques et leur expression sur la productivité. On est dans cette période de transition qui peut durer cinq ans, dix ans ou plus encore. C'est quelque chose d'habituel. Cela signifie qu'on vit les transformations sans encore en bénéficier pleinement en termes de productivité et de pouvoir d'achat. Les gains de productivité ne sont pas suffisants pour financer des gains de pouvoir d'achat importants.

Dans les années qui viennent, en conséquence, il faut trouver des formes d'amélioration du niveau de vie et du pouvoir d'achat qui ne soient pas liées encore à des gains de productivité significatifs. Il s'agira forcément de travailler davantage. En France, on en a sous le pied par rapport à d'autres pays, puisqu'on part d'un taux d'emploi assez bas. Il faut positiver les choses. Nous avons d'une certaine façon la chance d'être un pays qui part d'assez bas en termes de taux d'emploi. Par l'augmentation du taux d'emploi, on peut offrir à nos citoyens des sources de financement d'une amélioration de leur niveau de vie, d'avoir de meilleurs services publics, d'avoir une meilleure Éducation nationale, un meilleur hôpital, etc. On pourrait augmenter de 10 % notre revenu national, à population donnée, par l'augmentation du taux

d'emploi au niveau néerlandais. C'est énorme. Cette source de financement, d'autres pays ne l'ont pas car ils ont déjà grillé cette cartouche d'une certaine façon...

Je vois le potentiel de la France d'une façon très optimiste mais j'observe aussi la difficulté d'une conflictualité très forte et unique parmi les pays avancés, que l'on voit d'ailleurs s'exprimer dans le conflit sur la réforme des retraites. Ce point est une triste performance mais, en contrepartie, convenons que comme on part de bas pour les taux d'emploi, on en a sous le pied pour améliorer le pouvoir d'achat de la population.

On aurait pu présenter cet argument dans le débat sur les retraites. En inversant la mécanique. Il ne faut pas parler uniquement de la question de l'équilibre et de la soutenabilité du régime de retraites. On ne parle pas assez du pouvoir d'achat global. Bien au-delà de la soutenabilité du régime de retraites, le fait de produire plus, c'est du revenu en plus à se partager ! ■

Biographie Gilbert Cette

Gilbert Cette est professeur à NEOMA *Business School* où il enseigne la Politique Économique. Il a étudié et obtenu un Doctorat d'Économie à l'Université de Paris 1. Avant de rejoindre NEOMA BS, il a travaillé à la Banque de France et été Professeur Associé à l'Université d'Aix-Marseille (AMSE). Actuellement, il co-préside le Séminaire Emploi et préside le Groupe d'Experts sur le SMIC. Parmi d'autres positions, il est membre du Conseil National de la Productivité (CNP).

Ses recherches et publications portent principalement sur les sujets de la croissance, de la productivité, de l'innovation, de l'économie du travail et des réformes structurelles, sur lesquels il a publié de nombreux articles. Il a aussi publié plusieurs ouvrages, le plus récent étant : *Travail et changements technologiques : de la civilisation de l'usine à celle du numérique*, co-rédigé avec Jacques Barthélémy et publié aux éditions Odile Jacob. Plus d'informations peuvent être trouvées sur le site : <http://www.gilbertcette.net/>.



André Comte-Sponville

Philosophe

LE TRAVAIL DÉSIRABLE

Pour parler du travail, André Comte-Sponville convoque les philosophes classiques et parle de lui, de son expérience. Le directeur de l'Institut Diderot interroge dans cet entretien la vie, le travail, le management. Qu'est-ce que le travail ? À quelles conditions peut-il devenir désirable ? Le travail est-il de droite ou de gauche ? Et les jeunes, comment appréhendent-ils leur entrée sur le marché du travail, quelles sont leurs attentes ?



SOCIÉTAL.- En 2016, dans *La lettre du Cadre*, vous déclariez « *Le travail est bien une valeur, mais c'est une valeur économique, une valeur marchande, pas une valeur morale !* ». Depuis la loi PACTE et sa redéfinition de l'entreprise pour aller vers un « *capitalisme responsable* », et la pandémie qui a mis l'économie au second plan après la protection des individus (notamment lors du premier confinement), avez-vous revu votre analyse ?

André Comte-Sponville.- Ce n'est pas la loi qui décide des valeurs ! Vous avez besoin d'une loi pour vous dire que la générosité vaut mieux que l'égoïsme ? Et si la loi disait l'inverse, changeriez-vous d'avis ? Bien sûr que non ! Je n'ai rien contre la loi PACTE, bien au contraire, mais elle ne gouverne ni ma raison, ni ma conscience. Or ma raison, constatant qu'il y a un marché du travail, en conclut que ce dernier est bien une valeur marchande. Et ma conscience me rappelle que le travail n'est ni un devoir ni une vertu : on a le droit d'être chômeur ou rentier ! Celui qui gagne le gros lot au Loto et qui arrête de travailler, le jugerez-vous moralement coupable ? Et vous-même, lorsque vous êtes en congé ? Si vous avez le sentiment que votre valeur morale baisse lorsque vous vous autorisez quelques semaines de vacances, permettez-moi d'y voir moins de vertu que de possible pathologie !

Quant au fait que la pandémie aurait mis l'économie « au second plan », je n'en crois rien. 9 millions d'êtres humains (dont 3 millions d'enfants) meurent chaque année de malnutrition, donc pour des raisons économiques. Le covid, même en 2020, n'en a pas tué autant ! Et c'est grâce à leur puissance économique que certains pays ou certaines entreprises ont pu inventer des vaccins en un temps record. Bref, objectivement, l'économie reste « *déterminante en dernière instance* », comme disait Marx, et c'est aussi vrai après le confinement qu'avant. Quant au confinement lui-même, il a coûté extrêmement cher. Comme je ne crois pas à l'argent magique (surtout quand les taux remontent !), je ne vois pas comment un coût pourrait faire passer l'économie au second plan. Ce qui est vrai, c'est que, subjectivement, le virus a pris dans la tête des gens (en bonne partie à cause des médias) une place exagérée, au détriment d'autres aspects, à mes yeux plus importants (à commencer par l'éducation, la liberté, la justice sociale, l'écologie, la lutte contre la misère et l'exclusion). Je veux bien qu'on ait, pendant un temps, sacrifié l'économie à la santé. Mais l'économie se venge ! Sacrifier l'économie, c'est sacrifier les pauvres (chacun sait que les riches se sont plutôt enrichis, parfois spectaculairement, pendant la pandémie, alors que les pauvres se sont appauvris, souvent tragiquement), c'est sacrifier les jeunes (combien, qui ont arrêté leurs études du fait du confinement, ne les reprendront jamais ?), c'est sacrifier les femmes

(plusieurs rapports très documentés montrent qu'elles ont bien plus souffert du confinement et de ses conséquences que les hommes, et pas seulement à cause des violences conjugales). J'ai du mal à y voir une victoire de l'humanisme ou même la confirmation d'un réel passage de l'économie « au second plan » ! Ce n'est pas un hasard si on est mieux soigné dans les pays riches que dans les pays pauvres. D'ailleurs, que demandent les soignants ? Des embauches, des augmentations de salaires, des moyens supplémentaires, etc. Ils ont raison, mais tout cela a un coût, qui nous rappelle qu'on aurait bien tort de faire passer l'économie après la santé. Ce n'est pas en ruinant les pays qu'on va sauver nos hôpitaux !

Quels sont les philosophes classiques que vous convoquez dans votre approche au travail ?

C'est moins le travail qui m'intéresse que la motivation, donc aussi le désir. Car c'est le désir, et non le travail, qui est « l'essence même de l'homme », comme



C'est moins le travail qui m'intéresse que la motivation, donc aussi le désir. Car c'est le désir, et non le travail, qui est « l'essence même de l'homme », comme disait Spinoza.

disait Spinoza. On peut vivre humainement sans travailler, pas sans désirer ! Mais qu'est-ce que le désir ? J'ai pris l'habitude d'opposer deux réponses, donc deux définitions du désir et de l'amour : celle de Platon, qui conçoit l'amour comme désir et le désir comme manque ; et celle de Spinoza, qui conçoit le désir comme puissance (puissance de jouir, jouissance en puissance) et l'amour comme joie. Les deux théories sont vraies l'une et l'autre mais s'opposent frontalement. C'est qu'elles désignent deux types différents de désir, ou deux situations différentes. Souffrir de la faim (le manque de nourriture) ou manger de bon appétit (la puissance de jouir de la nourriture qui ne manque pas), ce n'est pas la même chose !

Si vous donnez raison à Platon, autrement dit si vous ne savez aimer ou désirer que ce qui vous manque, vous donnez inévitablement raison à Schopenhauer, lorsqu'il écrit que « toute notre vie oscille, comme un pendule, de la souffrance à l'ennui » : souffrance parce que vous manquez de ce que vous n'avez pas, ennui parce que vous avez ce qui ne vous manque plus (et que vous ne désirez donc plus, puisque le désir est manque). C'est pourquoi vous donnez raison aussi à Louis Aragon : « il n'y a pas d'amour heureux », puisque ou bien vous aimez ce que vous n'avez pas, et vous souffrez de ce manque, ou bien vous avez ce que vous n'aimez plus (puisque cela ne vous manque plus) : vous êtes tombé

de Platon en Schopenhauer, d'Aragon en Michel Houellebecq, du manque à l'ennui !

Souffrance des amants, lorsqu'ils sont séparés et manquent l'un de l'autre ; ennui du couple, lorsqu'ils vivent ensemble et ne se manquent plus.

Souffrance des chômeurs, qui manquent de travail (et surtout d'argent) ; ennui des salariés (à qui le travail ne manque plus).

Bref, si l'on suit Platon et Schopenhauer, le couple ne peut faire le bonheur que d'un célibataire (mais il ne le fait pas, puisqu'il est tout seul). Et le travail ne peut faire le bonheur... que d'un chômeur (mais il ne le fait pas, puisqu'il n'a pas de travail). Le bonheur n'existe alors qu'en rêve : le réel est fait tout entier de souffrance (quand on désire ce qui manque) ou d'ennui (quand on a ce qu'on ne désire plus).

Deuxième possibilité, qui donne cette fois raison à Spinoza : le désir est puissance, l'amour est

joie. Pas besoin d'être privé de nourriture pour manger de bon appétit. Pas besoin d'être sexuellement frustré (« en manque ») pour avoir envie de faire l'amour ! Ni d'être au chômage, pour avoir envie de travailler ! Aimer, pour Spinoza, ce n'est pas manquer de l'autre, c'est jouir et se réjouir de son existence, de sa présence, de son amour.

Qu'est-ce qu'un couple malheureux ? C'est un couple qui est tombé de Platon en Schopenhauer : lorsqu'il n'y a plus de manque, il ne reste que l'ennui.

Qu'est-ce qu'un couple heureux ? C'est un couple qui est monté de Platon en Spinoza : lorsqu'il n'y a plus de manque, il reste la joie.

On peut dire la même chose du travail, et c'est ce que je résumais dans l'entretien que vous évoquez. Tous les salariés viennent travailler chez Platon : ils courent après l'argent qui manque. Mais certains vont passer la journée chez Schopenhauer : ils s'ennuient ou ils souffrent au boulot. Alors que d'autres, qui viennent aussi bosser chez Platon (eux aussi courent après l'argent qui manque), vont passer la journée chez Spinoza : parce qu'ils se réjouissent de faire ce métier-là, dans cette entreprise-là, avec ces gens-là !

Qu'est-ce qu'un salarié malheureux ? C'est celui qui est tombé, ou plutôt qui tombe, parfois tous les jours



Pour un manager, se soucier du bonheur professionnel de ses collaborateurs, en tout cas de leur bien-être professionnel, *a fortiori* combattre leur malheur ou leur mal-être professionnel, ce n'est pas la cerise sur le gâteau, ni un supplément d'âme, ni de la philanthropie : c'est le cœur de leur métier.

et toute la journée, de Platon en Schopenhauer : il travaille parce qu'il a besoin d'argent, et il s'ennuie ou il souffre au boulot.

Qu'est-ce qu'un salarié heureux ? C'est un salarié qui est monté, ou plutôt qui monte, parfois tous les jours (sinon toute la journée, idéal presque inaccessible), de Platon en Spinoza : il travaille parce qu'il a besoin d'argent, comme tout le monde, mais il se réjouit de faire ce métier-là, dans cette entreprise-là, avec ces gens-là.

Le boulot d'un manager, c'est de faire en sorte que le plus grand nombre possible de ses collaborateurs montent de Platon en Spinoza au lieu de tomber de Platon en Schopenhauer. Comment faire ? En offrant au travailleur autre chose que l'argent qui manque (pas à la place, mais en plus !), en lui donnant accès à quelque chose qui ne manque pas mais qui réjouit : de meilleures conditions de travail, une meilleure ambiance, davantage de convivialité, de respect, de reconnaissance (notamment de la part du management), le sentiment de participer à une aventure collective exaltante, de faire partie d'une équipe, d'une communauté (le travail crée du lien), d'une plus grande utilité sociale (fabriquer des cigarettes ou fabriquer des médicaments, ce n'est pas la même chose), en lui permettant de progresser davantage, de s'épanouir davantage, en faisant en sorte qu'il puisse travailler en harmonie avec ses valeurs morales personnelles, sans avoir besoin de les oublier pendant 35 heures ou un peu plus par semaine (polluer la planète ou contribuer à sa sauvegarde, ce n'est pas la même chose), etc. Bref, en créant des conditions telles qu'il puisse aimer son travail et être heureux de l'exercer ! C'est en quoi la question du bonheur au travail est un enjeu managérial décisif. Pour un manager, se soucier du bonheur professionnel de ses collaborateurs, en tout cas de leur bien-être professionnel, *a fortiori* combattre leur malheur ou leur mal-être professionnel, ce n'est pas la cerise sur le gâteau, ni un supplément d'âme, ni de la philanthropie : c'est le cœur de leur métier. Parce que l'intérêt majeur d'une entreprise, c'est de garder et de motiver les meilleurs de ses collaborateurs ; et dès lors que tout homme veut être heureux, on n'y parviendra qu'à la condition qu'ils aient le sentiment qu'ils sont plus heureux en

travaillant dans cette entreprise-là qu'ils ne le seraient en travaillant dans une autre.

Nos dirigeants politiques (Nicolas Sarkozy, Emmanuel Macron) utilisent le terme « travail » pour imprimer leur positionnement : le travail est-il de droite ou de gauche ?

Il n'est évidemment ni de droite ni de gauche, ni d'ailleurs du centre. Ce qui est parfois de gauche, malheureusement, c'est de ne voir le travail que comme aliénation : cela débouche sur ce que le dirigeant communiste Fabien Roussel a raison d'appeler « *la gauche des allocs et des minima sociaux* ». Ce qui est parfois de droite, malheureusement, c'est l'idée (bien commode pour les chefs d'entreprises !) que le travail ferait la dignité, ce qui est bien sûr exclu. Dès lors que tous les êtres humains sont égaux en droits et en dignité, et puisqu'ils sont inégaux en travail, il est exclu que ce soit le travail qui fasse la dignité. J'observe d'ailleurs que personne ne s'est jamais inquiété de la dignité perdue des rentiers... Entre ces deux erreurs, de droite et de gauche, il y a une idée vraie, qui n'est pas pour autant centriste (la vérité n'est d'aucun camp), qui est que le travail n'est pas une fin en soi, ni une valeur morale, mais un moyen, en l'occurrence décisif : parce que c'est lui qui crée de la richesse, ce qui est l'une des deux seules façons de faire reculer la misère (la seconde étant la redistribution, et il est clair qu'il faut les deux : du travail, ce que la gauche a parfois tendance à sous-estimer, et de la redistribution, ce que la droite a parfois tendance à minorer). Ne comptons pas sur l'État pour créer de la richesse, ni sur le marché pour suffire à la justice !

Et la jeune génération a-t-elle les mêmes attentes, les mêmes désirs ? Comment analysez-vous ce mouvement d'une partie de la jeunesse qui a décidé de se mettre en retrait du monde, qui ne veut plus travailler ?

Les jeunes me donnent raison : ils constatent que le travail n'est ni une valeur morale ni une fin en soi. Cela ne veut pas dire qu'ils ne veulent plus travailler, mais qu'ils ne veulent travailler

que si cela en vaut la peine. Ils ont raison ! Aux chefs d'entreprise d'en tenir compte ! Quand on est payé au SMIC et qu'on fait un travail harassant ou fastidieux, je comprends qu'on attende la retraite avec impatience et qu'on ait envie d'ici-là de profiter (c'est l'une des perversions du système) de ce qu'on perçoit comme un « droit au chômage ».

Que pensez-vous du droit à la paresse ?

On a bien le droit d'être égoïste, prétentieux et lâche. Pourquoi n'aurait-on pas le droit d'être



Les jeunes me donnent raison : ils constatent que le travail n'est ni une valeur morale ni une fin en soi. Cela ne veut pas dire qu'ils ne veulent plus travailler, mais qu'ils ne veulent travailler que si cela en vaut la peine. Ils ont raison !

paresseux ? Mais, de grâce, n'en faisons pas une vertu ! Ce qui est une vertu, ce n'est ni le travail ni la paresse, c'est l'amour du travail bien fait. Je ne joue pas sur les mots. Qu'est-ce qui me prouve que le travail n'est pas une vertu ? C'est que le contraire du travail (le loisir, le repos, le temps libre) n'est pas une faute. Qu'est-ce qui me prouve que l'amour du travail bien fait est une vertu ? C'est que ses contraires (la paresse, la négligence, la veulerie) passent communément et légitimement pour des fautes ou des faiblesses. Bref, ce qu'il faut réclamer, ce n'est pas le droit à la paresse, c'est le droit de faire un travail qu'on puisse se réjouir de bien faire. C'est très net dans le bâtiment : un maçon qui n'a pas l'amour du travail bien fait est un mauvais maçon. Mais est-ce sa faute à lui, ou celle de son éducation ou de son manager ? Il n'est pas exclu que ce soient les trois. À chacun d'assumer ses propres responsabilités. C'est un mot du stoïcien Marc Aurèle (manager à sa façon puisqu'il était empereur) que j'ai coutume de rappeler aux chefs d'entreprise : « *Si tu peux les éduquer, éduque-les. Si tu ne peux les éduquer, supporte-les* ».

Le travail, habituellement synonyme de souffrance (*tripalium*) ne peut-il pas être source de bonheur ou au moins d'émancipation lorsqu'il s'approche de sa définition latine *opus* et s'éloigne de celle du *labor* ?

Si, bien sûr, mais c'est souvent plus facile à dire qu'à faire. L'ouvrier à la chaîne, qui usine la même pièce depuis des années et qui a le sentiment (à juste titre) que n'importe quel ouvrier compétent

le ferait aussi bien que lui, je peux comprendre qu'il ait du mal à y voir une œuvre (*opus*) personnelle et émancipatrice ! Tous les travaux, de ce point de vue, ne se valent pas ! Galbraith avait raison de le souligner : « *Le même mot travail s'applique simultanément à ceux pour lesquels il est épuisant, fastidieux, désagréable, et à ceux qui y prennent manifestement plaisir et n'y voient aucune contrainte* ». L'économiste concluait qu'utiliser le même mot pour désigner des situations tellement différentes était déjà « *un signe évident d'escroquerie* », d'autant plus, ajoutait-il, que « *les individus qui prennent le plus de plaisir à leur travail sont presque universellement les mieux payés* » (*Les mensonges de l'économie*, Grasset, 2004). J'en suis d'accord. J'ai d'ailleurs moi-même cessé d'enseigner (à 46 ans) dès que le succès de mes livres m'a permis de me passer de salaire. Eh oui ! Enseigner et corriger des copies, pour moi, c'était un labeur. Ecrire, c'est une œuvre, une vocation, une passion, un plaisir ! Mais tous les métiers ne sont pas passionnants. C'est ce que les patrons ont souvent du mal à comprendre : que le travail de leurs salariés est souvent moins intéressant et moins créatif que le leur, et presque toujours plus ennuyeux ou laborieux !

Le terme « travail » est-il toujours pertinent ? ou faut-il en prendre un autre – celui-ci semble cliver ... Quand il y avait du chômage, on parlait « d'emploi »...

Cela me fait penser à cette remarque humoristique des années 2000. Un jeune embauché s'insurge : « *Les salauds ! Je demandais un emploi ; ils m'ont donné un travail !* » Cela répond à votre question. Oui, bien sûr, le mot « travail » est toujours pertinent ! Ce n'est pas en changeant le vocabulaire qu'on va éviter les clivages ! Améliorons plutôt les conditions de travail, l'ambiance de travail, et augmentons les salaires, quand c'est possible ! Les inégalités de revenus, si criantes, si injustes, font plus de tort à notre pays que les questions de vocabulaire.

Pourquoi cet éloignement tellement français de nos concitoyens par rapport au travail ?

Cela n'a rien de spécifiquement français. C'est surtout en Amérique qu'on parle de la « grande démission »... La vérité, dans tous les pays, c'est que le travail fatigüe (toujours) et ennuie (souvent). Ne vous étonnez pas que les gens préfèrent les loisirs ! Aux managers de faire en sorte que le travail, chez eux, ne soit pas trop désagréable, et même qu'on puisse y prendre du



Aux managers de faire en sorte que le travail, chez eux, ne soit pas trop désagréable, et même qu'on puisse y prendre du plaisir !

plaisir ! C'est la pierre de touche du management réussi : quand des gens qui ne travaillent pas pour le plaisir (ils travaillent pour l'argent, comme tout le monde) prennent plaisir à leur travail ; quand des gens qui ne travaillent pas par amour du travail (ils travaillent pour gagner leur vie, comme tout le monde) réussissent à aimer leur travail !

Vous affirmiez en mai 2017 devant le forum de Printemps de l'ICF, que la réduction du temps de travail était l'un des progrès majeurs et historiques de notre société : quel est votre positionnement alors que s'annonce une réforme des retraites dont l'objectif principal consiste à faire travailler une portion (toujours plus mince ?) de la société plus et plus longtemps ?

Qui regrette la semaine de 72 heures, qui était la règle, en France, au XIX^e siècle ? Qui regrette la création, en 1936, des congés payés ? Ou celle de l'Assurance vieillesse (donc de notre système de retraite), en 1945 ? Personne, évidemment ! Moins on travaille, quand cela résulte d'un choix, mieux cela vaut. Les salariés le savent bien. Il n'y a que les patrons pour l'oublier. Pas étonnant que les Français soient contre le recul de l'âge légal de départ à la retraite ! Cela signifie-t-il que le gouvernement à tort ? Pas du tout, et je dirais même : au contraire ! Pour qu'ils prennent le risque d'une réforme aussi impopulaire, qui ne peut politiquement que leur nuire, ils doivent avoir de très solides raisons ! Moins on travaille, toutes choses égales par ailleurs, mieux ça vaut. Mais les choses, précisément, ne sont pas toutes égales ! C'est le travail qui crée de la richesse. Reste à savoir si l'on souffre surtout, en France, d'un excès de travail ou d'un défaut de richesse... Qu'est-ce qui menace le plus ? La fatigue, ou la misère ? Le pire, c'est que certains ont les deux : ils sont à la fois épuisés et pauvres, ce qui est une espèce de scandale. C'est cela d'abord qu'il faut changer. Quant au problème des retraites, ce n'est pas un problème moral (pour ou contre le travail) mais un problème économique, voire arithmétique : on vit de plus en plus longtemps, il y a proportionnellement de plus en plus de retraités pour de moins en moins d'actifs ; cela pose forcément un très gros problème à notre système de retraite par répartition ! Cela signifie-t-il que la réforme annoncée est la bonne ? Je n'en sais rien : je me sens trop incompetent (justement parce que c'est un problème économique, non un problème moral ou philosophique) pour me prononcer. En revanche, je ne vous suivrai pas sur

l'idée de « faire travailler une portion toujours plus mince de la société » : l'objectif du gouvernement est plutôt le plein emploi, non sans quelque succès. Tant mieux ! Si cela ne dépendait que de moi, je souhaiterais que le plein emploi suffise à sauver notre système de retraite, sans qu'on ait besoin (parce qu'on serait plus nombreux à travailler) de travailler plus longtemps !

Dans notre « nouveau » rapport au travail, quel rôle attribuez-vous aux mutations et bouleversements suivants : révolutions numériques, démographiques, écologiques et celle du marché du travail (fin des carrières linéaires, diversité et superpositions des statuts, des métiers, télétravail, floutage vie privée/ vie professionnelle, etc.) ?

La population vieillit, le numérique devient incontournable, l'intelligence artificielle se développe et se développera de plus en plus : il faut bien en tenir compte ! Cela fragilise plusieurs métiers, en fera disparaître certains, en créera d'autres. Aux entreprises et aux universités de s'y adapter, aux États de protéger les individus les plus faibles ou les moins adaptables.

Le télétravail, quand il est possible et tant qu'il reste limité, correspond au désir de beaucoup de salariés, sans nuire, semble-t-il, à la productivité. Mais sa généralisation risque de fragiliser l'esprit d'équipe, l'engagement et la créativité : aux managers de l'organiser au mieux. Qu'ils n'oublient pas, toutefois, que le management est un art de proximité : je n'ai rien contre le télétravail, mais je ne crois guère au télémanagement !

La dimension écologique est sans doute la plus importante : c'est à mon sens la priorité du siècle, notamment à cause du dérèglement climatique. Mais la transition énergétique, si urgente, si difficile, va coûter cher. Raison de plus pour ne pas renoncer trop vite à la croissance, seule susceptible de financer cette transition qu'elle a rendue nécessaire. Notre mode actuel de développement est écologiquement insoutenable. Il faut donc en changer. Mais comment ? Par la décroissance, ou bien par le développement durable ? Écologiquement, la décroissance serait bien sûr la meilleure solution, voire la seule qui puisse vraiment résoudre le problème. Mais, tant que la population, mondiale continue de croître (donc au moins pour les trente prochaines années),

cette décroissance serait économiquement destructrice, socialement délétère, politiquement suicidaire. Elle n'aura donc pas lieu. Il ne reste donc qu'une seule solution : le développement durable, qui ne renonce pas à la croissance mais nous permet ou nous impose de croître autrement. Les entreprises, dans cette aventure, ont un grand rôle à jouer. Si on leur demande de choisir entre faire du profit et sauver la planète, la planète est foutue, et nous avec : de ce profit, nous avons tous besoin (à charge pour l'État d'en redistribuer une partie). Il faut donc leur demander de faire du profit en sauvant la planète, ou de sauver la planète en faisant du profit. Cela ne se fera pas tout seul, et la loi PACTE n'y suffira pas. Il faudra aussi un certain nombre de contraintes, qu'il faut souhaiter mondiales. C'est où la politique retrouve ses droits et ses exigences.

« Faire sens », une expression à la mode surtout auprès des jeunes : tout le monde aura-t-il un jour un travail qui « fait sens » - est-ce un droit vers lequel il faut tendre ?

C'est la tarte à la crème du moment ! Tout travail fait sens, dès lors qu'il est utile, et ils le sont presque tous. Le travail des éboueurs a évidemment du sens, comme celui des caissières, et c'est ce qu'on a redécouvert pendant le confinement. Et alors ? Est-ce que cela vous donne envie d'être éboueur ou caissière ? Souhaitez-vous que vos enfants fassent ces métiers ? J'en doute ! Qu'est-ce que ça prouve ? Que ce n'est pas le sens qui compte, ou plutôt que le sens n'a jamais suffi. Rien de plus démoralisant que de faire un travail dépourvu de sens (par exemple le cadre placardisé). Mais faire un travail qui a du sens n'a jamais suffi au bonheur de personne, ni même à la motivation. Les gens ne veulent pas seulement que leur travail ait du sens : ils veulent pouvoir l'aimer, y prendre du plaisir, y progresser, s'y épanouir, y être heureux. Ils ont raison, et ce n'est pas en parlant de sens toutes les cinq minutes qu'on les y aidera ! Améliorez plutôt les conditions de travail, les relations humaines, les plans de carrière (donc la formation professionnelle initiale et continue), la RSE, le management et les rémunérations ! ■

Biographie

André Comte-Sponville

André Comte-Sponville est l'un des philosophes français les plus lus et les plus traduits dans le monde. Il se définit comme matérialiste (à la façon d'Épicure), rationaliste (à la façon de Spinoza), humaniste (à la façon de Montaigne), mais aussi comme « *libéral de gauche* » et « *athée non-dogmatique et fidèle* ».

Né en 1952, à Paris, ancien élève de l'École normale supérieure de la rue d'Ulm, agrégé de philosophie et docteur de troisième cycle, il fut maître de conférences à l'Université Paris 1 (Panthéon-Sorbonne) de 1984 à 1998, avant de renoncer à l'enseignement pour consacrer davantage de temps à l'écriture et aux conférences qu'il donne en dehors de l'Université. Il fut membre du Comité consultatif national d'éthique de 2008 à 2016. Il est aujourd'hui éditorialiste dans le magazine *Challenges*, où il écrit chaque semaine, et directeur général de l'Institut Diderot.

André Comte-Sponville a publié une trentaine d'ouvrages, dont le célèbre *Petit traité des grandes vertus* (PUF, 1995), *Le capitalisme est-il moral ?* (Albin Michel, 2004), *L'esprit de l'athéisme* (Albin Michel, 2006), et un très personnel *Dictionnaire philosophique* (PUF, 2001, rééd. 2021). Ses livres les plus récents : *Dictionnaire amoureux de Montaigne* (Plon, 2020) et *Que le meilleur gagne !* (Robert Laffont - INSEP, 2021).



ANALYSES

Marc de Basquiat

Président de l'Association pour l'Instauration d'un Revenu d'Existence (AIRE)

SORTIR DU PIÈGE ANTI-TRAVAIL GRÂCE À L'IMPÔT NÉGATIF

Le président de l'Association pour l'Instauration d'un Revenu d'Existence propose un état des lieux du système français des minima sociaux qu'il analyse comme décourageant le retour à l'activité. Marc de Basquiat, ingénieur et docteur en économie, propose la création d'un impôt négatif adossé au prélèvement à la source, qui aurait notamment pour intérêt d'être mis en oeuvre sans difficulté technique. Restent les difficultés philosophiques ?



Garantir un revenu de subsistance à chacun

Dix « minima sociaux »¹ sont à la base de l'édifice actuel assurant à autant de catégories de la population l'accès à un revenu de subsistance, pour un total de 4,5 millions de bénéficiaires auxquels s'ajoutent 2,6 millions de personnes à charge. Depuis la création du « minimum vieillesse » en 1956, renommé ASPA (allocation de solidarité aux personnes âgées), la création de chacun de ces dispositifs a généralement fait l'objet d'un large consensus de la classe politique. Curieusement, le consensus est tout aussi large pour en dénoncer les effets pervers. Nicolas Sarkozy a ainsi confié en 2007 à Martin Hirsch la conception d'un dispositif RSA censé les éliminer. Las, moins d'une décennie plus tard le député Christophe Sirugue remettait un rapport très remarqué² invitant à réformer drastiquement l'ensemble pour instaurer une « *couverture socle commune* » flanquée de deux compléments, l'un « *d'insertion* », l'autre « *de soutien* ». Sans suite.

Depuis, une proposition sensationnelle a égayé la campagne présidentielle de 2017, le « revenu universel » du candidat PS Benoît Hamon. Son idée suscitant – c'est la règle en période électorale – une opposition unanime de ses concurrents, son score du 20 mars enterrait durablement l'idée. Moins visible du grand public, une idée proche avait été développée par le *think tank* iFrap sous la dénomination ASU (allocation sociale unique) qui figurait timidement au programme du candidat de droite François Fillon. Il est peu connu que cette dénomination a été retenue par une équipe de hauts fonctionnaires, dont deux rapports confidentiels ont incité le président Macron à annoncer en septembre 2018 la création prochaine d'un Revenu universel d'activité (RUA). Nommé « rapporteur général à la réforme du revenu universel d'activité », Fabrice Lenglard³ a alors mobilisé une trentaine d'administrations concernées par un projet prenant l'hypothèse d'une fusion de trois dispositifs : le RSA, la Prime d'activité et les aides au logement.

La conclusion énoncée par le rapporteur général devant le Sénat⁴, après trois années de travaux très approfondis, est la meilleure synthèse qui soit de la réalité de nos systèmes sociaux, qui mérite d'être citée largement :

(1) Classés par ordre décroissant du nombre de bénéficiaires (en milliers) : RSA (2.058), AAH (1.238), ASPA (635), ASS (355), ADA (104), ASI (67), RSO (8), AV (5), ATA (1), AER (0). Source : DREES 2022.

(2) Christophe Sirugue, « Repenser les minima sociaux : vers une couverture socle commune », 18 avril 2016.

(3) À l'époque commissaire général adjoint de France Stratégie, il a été nommé directeur de la DREES début 2019.

(4) Commission des affaires sociales, « Audition de M. Fabrice Lenglard, rapporteur général à la réforme du revenu universel d'activité (RUA) », 5 janvier 2022.

« Le système est-il conçu de telle sorte que le travail paie davantage que l'inactivité ? (...) Dans la très grande majorité des cas, en France, le travail paie – j'y insiste, car c'est trop peu connu. (...) J'émettrai néanmoins trois bémols sur ce point.

Premièrement, dans certains cas minoritaires, le travail paie très peu, voire pas du tout. Cela se produit au détriment de personnes handicapées ou de certains de leurs conjoints qui peuvent travailler. C'est également le cas de certains bénéficiaires de l'allocation de solidarité spécifique. Deuxièmement, le travail ne paie pas de la même façon pour tout le monde. (...) Lorsque le revenu du travail augmente, plusieurs prestations peuvent diminuer en même temps, affectant d'autant le gain au travail. (...) Sur le terrain, des doutes sont susceptibles d'apparaître sur l'effet de la reprise d'un travail ou d'une augmentation de salaire sur les prestations perçues. Les salariés craignent également, s'ils perdent par la suite leur emploi, que leurs prestations ne disparaissent.

J'en viens au gros défaut de ce système : il est illisible. (...) Cette illisibilité mine également la confiance dans le système, soumis à toutes les comparaisons possibles et dont peu comprennent le fonctionnement. Conséquence : ce système est objectivement impossible à piloter ».



De façon plus ou moins explicite, tous ces mécanismes découragent leurs bénéficiaires de rechercher un travail.

Voici enfin posé avec clarté la problématique à laquelle nous tentons d'apporter une réponse robuste, considérant qu'un ensemble assurant tant mal que bien la survie de presque 10 % de la population de notre pays mérite plus de courage politique que l'emploi d'un terme caricatural : l'assistantat.

Tous les minima sociaux actuels désincitent au travail

La majorité des lecteurs de ces lignes n'ayant probablement jamais été bénéficiaire d'une prestation « minimum social », il est nécessaire de décrire succinctement leur fonctionnement. La dénomination «

minimum » rend compte du fait que ces dispositifs interviennent en dernier dans la hiérarchie des prestations que la France met à disposition de la population : c'est parce que ses ressources (revenus d'activité, du patrimoine, de remplacement, ou autres prestations sociales diverses) sont considérées insuffisantes pour vivre qu'on est dirigé vers un de ces dix dispositifs, correspondant à autant de catégories des plus pauvres du pays. De façon plus ou moins explicite, tous ces mécanismes découragent leurs bénéficiaires de rechercher un travail. Commençons par le plus évident.

L'allocation pour demandeur d'asile (ADA) est versée à des migrants qui ont déposé formellement une demande d'asile auprès de l'Opfra (Office français de protection des réfugiés et apatrides). Par la loi, ils ne sont pas autorisés à travailler avant un délai de six mois. L'ADA s'élevant au maximum à 432 € par mois pour une personne seule ou 743 € pour une famille de quatre personnes (y compris aide au logement), ces personnes dépendent de la générosité de bénévoles et d'associations, certains recourant au travail dissimulé pour s'en sortir.

Dans certains territoires existe le revenu de solidarité outremer (RSO), réservé aux chômeurs âgés de 55 à 65 ans qui s'engagent formellement « à ne plus exercer d'activité professionnelle ou de stage rémunéré » jusqu'à leur retraite.

L'allocation aux adultes handicapés (AAH) est proposée aux personnes dont l'incapacité est validée par une Commission des droits pour l'autonomie des personnes handicapées (CDAPH). Son montant est calculé selon la composition familiale pour leur garantir un niveau de ressources, dont on soustrait la plupart des autres revenus, y compris les rémunérations du travail (dont celles d'un éventuel conjoint). Cette soustraction des revenus d'activité est le propre de toutes les allocations « différentes » qui garantissent un certain niveau de ressource total en supprimant toute motivation financière à une activité modeste, pour la personne handicapée comme pour la personne qui partage sa vie (qu'ils soient mariés, pacsés ou simplement concubins déclarés). Dans le cas des personnes handicapées, ce mécanisme pervers a été dénoncé successivement par tous les partis, jusqu'au vote d'une loi de



Cette soustraction des revenus d'activité est le propre de toutes les allocations « différentielles » qui garantissent un certain niveau de ressource total en supprimant toute motivation financière à une activité modeste.

« déconjugalisation de l'AAH » en juillet 2022 (par 428 voix contre 1) : à partir d'octobre 2023, l'AAH ne sera plus diminuée que des revenus d'activité propres de la personne handicapée, en maintenant les abattements conditionnels actuels.

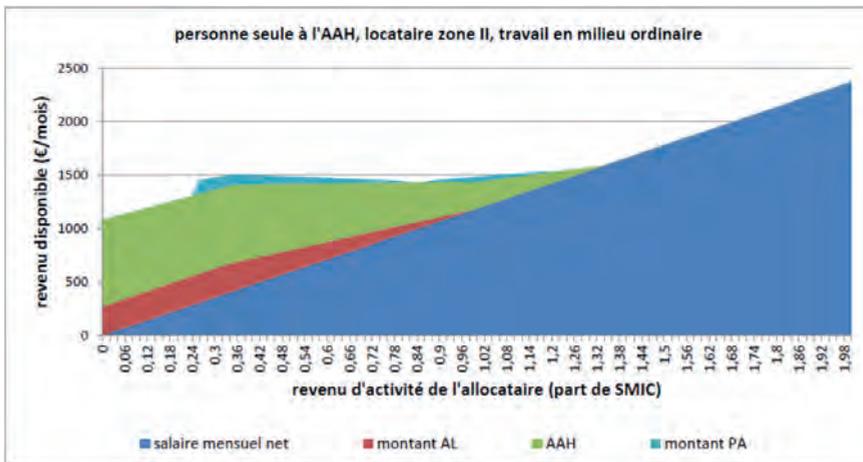
La philosophie du « minimum social » reste sous-jacente : une personne le demande parce qu'elle ne parvient pas à gagner suffisamment par son activité ; il n'est donc pas utile de s'inquiéter d'une démotivation induite par le calcul différentiel qui efface les gains modestes d'une improbable reprise d'activité.

L'allocation de solidarité aux personnes âgées (ASPA) fonctionne selon des mêmes principes et les mêmes conséquences pour les couples formés avec une personne encore en activité dont les revenus sont en grande partie déduits de l'allocation. Si la loi de juillet 2022 modifie ces règles pour les handicapés, ce n'est pas le cas des personnes âgées, dont le ménage (quelle que soit sa situation matrimoniale) est nettement désincité à poursuivre une activité modeste (malgré des abattements forfaitaires). Parions que cette anomalie sera prochainement à l'agenda de l'Assemblée nationale.

L'allocation supplémentaire d'invalidité (ASI) suit des règles proches de l'ASPA, avec des différences dont il est difficile de comprendre la légitimité.

L'allocation de solidarité spécifique (ASS) a pour originalité d'être gérée par Pôle Emploi, proposée systématiquement aux chômeurs qui ont épuisé leurs droits à l'assurance chômage (à conditions d'y avoir cotisé pendant au moins 5 ans) ainsi qu'à certains marins-pêcheurs, dockers et artistes non-salariés. D'un montant proche du RSA d'une personne seule, l'ASS présente des avantages qui expliquent pourquoi ceux qui l'obtiennent hésitent à la quitter : l'ASS est versée tant que les revenus sont modestes, éventuellement jusqu'à la retraite ; les périodes indemnisées comptent comme trimestres de cotisation à la retraite ; les règles de cumul avec une modeste activité salariée à temps partiel sont particulièrement avantageuses.

Cette générosité pour la plupart des bénéficiaires de l'ASS entraîne une conséquence : lorsque leur revenu d'activité atteint un certain niveau, l'ASS diminue brusquement, souvent au même moment que les aides au logement, ce qui aboutit



Source : législation fin 2017. Calculs : France Stratégie. Loyer égal au loyer plafond. AAH hors complément de ressources et majoration pour vie autonome

(5) « Concertation sur le revenu universel d'activité. Mise de jeu – Collèges pléniers 20-21 juin 2019. Cycle 1 – Constats ». Page 14.

à une diminution du revenu disponible. Ce phénomène se retrouve avec d'autres prestations différencielles, par exemple l'AAH, ce que le groupe de travail sur le RUA avait mis en évidence par un graphique saisissant⁵ (cf. ci-dessous).

Le rapport expliquait : « *Un des cas les plus caricaturaux est celui d'un allocataire AAH célibataire, travaillant en milieu ordinaire et*

RSA vers une activité salariée « normale » n'est pas l'issue la plus probable.

Si on cherche à répondre à la question « les minima sociaux facilitent-ils le retour au travail », ce panorama tracé à grands traits permet de répondre par la négative.

Ce problème est connu depuis la fin du XVIII^e siècle



À observer la situation actuelle en France, où beaucoup de salariés sont bloqués au niveau du SMIC pour lequel les aides publiques sont maximales (à l'employeur sous forme de réductions de cotisations sociales, au salarié avec la bonification de la Prime d'activité), on note que les termes du débat (*welfare* contre *workfare*) n'ont pas beaucoup évolué.

locataire (en zone II) : son revenu disponible est quasiment le même quel que soit son revenu d'activité sur une plage comprise entre 0,3 et 1,3 SMIC. Concrètement, il ne gagne donc rien de plus en travaillant davantage ».

Le RSA est la dernière prestation dans la hiérarchie sociale française, le dernier recours. À partir du montant maximum théorique (dépendant de la configuration familiale), il convient de soustraire toutes ses ressources financières : revenu d'activité et du patrimoine bien évidemment, mais aussi allocations familiales et autres minima sociaux, indemnités de volontariat ou d'accident du travail, rente d'orphelin ou dédommagement versé aux victimes de l'amiante, etc. La complication des règles est telle que les demandes de remboursement de RSA versés à tort (indus et trop perçu) sont très fréquentes (plus de la moitié des bénéficiaires sont concernés dans certaines CAF). Par ailleurs, la perception du RSA s'accompagne d'avantages complémentaires (par exemple le bénéfice d'une mutuelle santé gratuite) que les bénéficiaires craignent de perdre. Enfin, la déclaration d'une vie en couple diminue fortement le montant de l'allocation, ce qui incite les personnes concernées à dissimuler aussi bien leurs revenus d'appoint que les conditions réelles de leur existence. Le taux de non-recours est élevé (évalué à un tiers) et la sortie du

Le constat que nous faisons aujourd'hui d'un effet négatif des minima sociaux français sur l'offre de travail a été amplement documenté par tous ceux qui ont analysé le « système de *Speenhamland* » instauré en Angleterre à partir de 1795. Alors que la pauvreté ravageait le pays, un réflexe de charité bienvenu a conduit à l'instauration d'une forme de revenu garanti, imposant

aux paroisses de verser à chaque famille un complément monétaire permettant d'acheter du pain pour se nourrir. Cet ancêtre du *welfare* a inspiré les dispositifs d'aide sociale de tous les pays occidentaux.

Le système de *Speenhamland* a constitué une parenthèse dans la pratique des *workhouses*, instaurées à la fin du XVI^e siècle pour mettre les indigents au travail, dans des conditions décrites comme proches du bagne. Il est impressionnant de constater la récurrence de ce vieux débat entre aide monétaire de subsistance (critiquée par le terme péjoratif d'assistantat) et obligation d'insertion par le travail (que d'autres assimilent à une résurgence des travaux forcés). La lecture des critiques du système de *Speenhamland* au début du XIX^e siècle est éclairante.

Thomas Malthus, dont les idées brutales sont résumées par le mot malthusianisme, exprimait ainsi sa critique : « *les lois sur les pauvres créent les pauvres qu'elles assistent* ».

D'autres, comme Karl Marx dans *Le Capital*, établissait que les employeurs étaient les profiteurs du système, étant incités à peu payer des employés qui recevaient automatiquement le complément de l'aide sociale. À observer la situation actuelle en France, où beaucoup de salariés sont bloqués au niveau du SMIC pour lequel

les aides publiques sont maximales (à l'employeur sous forme de réductions de cotisations sociales, au salarié avec la bonification de la Prime d'activité), on note que les termes du débat (*welfare* contre *workfare*) n'ont pas beaucoup évolué.

Formulée dans les termes de l'économie classique, la masse de travail résulte de la rencontre d'une offre (ceux qui veulent travailler) et d'une demande (les employeurs potentiels). La complication du système socio-fiscal français interfère fortement sur la détermination du point d'équilibre, en agissant de deux façons, qu'on nomme « effet revenu » et « effet de substitution ».

Formulons très simplement l'effet revenu : une personne sans travail qui estime percevoir un revenu suffisant pour vivre ne cherchera une activité rémunérée que pour d'autres raisons que strictement économiques. L'effet de substitution est plus subtil : pour quelqu'un qui travaille un peu, la décision de travailler plus dépend de la rentabilité économique de cet effort additionnel.

Dans la critique actuelle des minima sociaux, on se polarise sur leurs montants. Beaucoup estiment qu'ils ne permettent pas de « vivre dignement », alors que d'autres expliquent que leur combinaison avec des aides complémentaires (logement, mutuelle, etc.) les met presque au niveau du SMIC d'un travailleur à temps complet. C'est le premier élément du débat : le différentiel de revenu entre un « assisté » et un travailleur est faible (d'autant plus que travailler occasionne des frais : transport, garderie des enfants, etc.).

Le « taux marginal de prélèvement implicite » de celui qui tente de travailler alors qu'il (ou son conjoint) est bénéficiaire d'un minimum social est l'autre difficulté, probablement la plus déterminante même si elle est moins connue. Les minima sociaux sont généralement des prestations différentielles, qui complètent les revenus du ménage bénéficiaire à hauteur d'un montant cible. Ceci signifie que le taux marginal de prélèvement est de 100 %.

Ainsi, lorsqu'il s'agit d'encourager les bénéficiaires de l'aide sociale à chercher un

travail, on est face à deux options : baisser le niveau de l'aide pour agir sur l'effet revenu (motiver par la faim) ; ne soustraire qu'une partie des revenus d'activité (motiver par le gain). Les pourfendeurs de l'assistantat plébiscitent la première option. Nous allons étudier la deuxième.

La solution porte un nom : l'impôt négatif

Alors que l'expression « impôt négatif » est généralement associée aux débats américains des années 1960-1970 (*Negative income tax*, NIT), son origine est française, née sous la plume du mathématicien, philosophe et économiste Antoine-Augustin Cournot. En 1838, il imaginait que la formule de calcul d'un impôt pourrait légitimement aboutir à un résultat négatif, générant un versement du fisc au contribuable. Un siècle plus tard, l'idée a traversé la Manche pour réapparaître dans les écrits de Juliet Rhys-Williams, avant de franchir l'Atlantique : Abba Lerner et Friedrich Hayek en 1944, Milton Friedman, James Tobin et Kenneth Galbraith dans les années 1960. En 1968, le président démocrate Lyndon Johnson installait une commission dont le rapport⁶ publié fin 1969 préconisait la généralisation d'un crédit d'impôt de 750 \$ annuels par adulte et 450 \$ par enfant, avec un taux marginal de 50 %. Le débat s'est poursuivi avec le *Family assistance plan* du président républicain Richard Nixon puis le Demogrant du candidat Georges McGovern, pour aboutir en 1975 à l'instauration du *Earned income tax credit* (EITC), un crédit d'impôt annuel réservé aux ménages aux revenus modestes, essentiellement ceux avec enfants.

Les débats approfondis de ces trois décennies, enrichis d'expérimentations à grande échelle (dans le New Jersey comme au Canada), ont montré la pertinence de solutions fiscales pour éviter le taux marginal de prélèvement de 100 % qui décourage l'inclusion par le travail des bénéficiaires de prestations sociales.

C'est en 1974 que cette idée est revenue en France, grâce à un livre remarqué de l'économiste Lionel Stoléro : *Vaincre la pauvreté dans les pays riches*⁶. Rapportant les débats américains, il décrivait les

(6) NDLR : Lionel Stoléro, *Vaincre la pauvreté dans les pays riches*, *Revue économique*, Année 1975 26-1 pp. 155-156

modalités et avantages d'une forme d'impôt négatif adaptée à la France. Nommé secrétaire d'État, Stoléro sut intéresser le président Valéry Giscard d'Estaing, mais celui-ci craignit de s'engager sur une voie interprétée comme incitation à la fainéantise et préféra augmenter fortement le minimum vieillesse, la question épineuse du travail ne se posant pas pour les retraités.

Dans sa « lettre à tous les Français » datée du 7 avril 1988, François Mitterrand candidat à un deuxième mandat rend hommage au livre prémonitoire de Stoléro pour annoncer la création d'un « revenu minimum d'insertion », « *un moyen de vivre ou plutôt de survivre garanti à ceux qui n'ont rien, qui ne peuvent rien, qui ne sont rien. C'est la condition de leur réinsertion sociale* ». Malheureusement, le RMI créé en fin d'année était une prestation différentielle, avec un taux de prélèvement marginal de 100 % alors que Stoléro militait (jusqu'à la fin de sa vie en 2016) pour un taux de 50 %.

Au tournant du siècle, le débat fut relancé par la constatation que le nombre d'allocataires du RMI ne cessait d'augmenter, dépassant le million dès 1997, le « i » d'insertion apparaissant alors plus comme un slogan que comme une réalité. En 2001, le Premier ministre Lionel Jospin a instauré la première version – très modeste – d'un impôt négatif en France, inspiré par les travaux majeurs de l'économiste François Bourguignon : la Prime pour l'emploi (PPE). Ce dispositif compliqué, annuel, donnant lieu à d'éventuels versements vers la fin de l'année suivant la situation économique qu'il s'agissait de compenser était vécue comme un bonus, bienvenu, mais impossible à corréliser à une situation précise. Son effet incitatif était donc quasiment nul.

S'est alors développé un discours sur « l'activation des dépenses sociales », expression étrange signifiant : abaisser le taux marginal de 100 % démotivant les bénéficiaires de rechercher un emploi. Lors de la discussion sur la création du RSA, qui a permis d'abaisser le taux marginal à 38 %, un obstacle pratique s'est présenté : si le RMI n'était accessible qu'à partir de 25 ans, il était pertinent que le complément aux petits salaires soit distribué dès 18 ans. Ceci explique en partie la séparation en deux prestations : un « RSA socle » (25 ans) et un « RSA activité » (18 ans).

Le gouvernement suivant ayant constaté le peu de succès de ces divers dispositifs a décidé en 2015 de fondre la PPE dans le RSA activité, renommé Prime d'activité. Cette dernière prestation a été renforcée deux fois par le gouvernement d'Emmanuel Macron, avec l'ajout d'une « bonification » compliquée qui maximise son effet au niveau du SMIC. Ainsi, si le principe de l'impôt négatif a suscité les réflexions menant à la création de plusieurs dispositifs, la combinaison actuelle de dix minima sociaux et d'une Prime d'activité dont le calcul est particulièrement incompréhensible résulte d'une détérioration progressive de l'idée initiale.

Serait-il possible de concevoir un dispositif plus satisfaisant, protégeant efficacement les personnes sans les décourager de travailler ?

Si le revenu net imposable par part (R/N) est compris entre...	0 et 10 225 €	10 225 € et 26 070 €	26 070 € et 74 545 €	74 545 € et 160 336 €	supérieur à 160 336 €
... multipliez le revenu net imposable (R) par le taux correspondant	0 %	11 %	30 %	41 %	45 %
... et déduisez du résultat	0 €	1 124,75 € x N	6 078,05 € x N	14 278,00 € x N	20 691,44 € x N



Ce projet ambitieux de transformation de l'impôt sur le revenu actuel en un impôt négatif assurant la robustesse d'un socle de revenu pour tous, tout en conservant un taux marginal raisonnable sur les revenus d'activité (30 %) ne pose aujourd'hui aucune difficulté technique d'implémentation.

Instaurer un impôt négatif efficace serait facile en France

L'éphémère Prime pour l'emploi (PPE) de Lionel Jospin reste la seule tentative d'instauration d'une forme d'impôt négatif en France. Son calcul compliqué en faisait une sorte de « verrue » dans la mécanique générale de l'impôt sur le revenu. Serait-il possible d'imaginer une nouvelle démarche plus efficace ?

À l'évidence, la mise en place du « prélèvement à la source » en 2018 constitue une avancée majeure, grâce à laquelle tout contribuable acquitte chaque mois, en temps réel, l'essentiel de son impôt sur ses revenus contemporains. L'administration fiscale, qui avait toujours une année de retard, est désormais plus réactive que les caisses de sécurité sociales, CAF et MSA, qui calculent toujours leurs prestations en fonction de revenus déclarés au trimestre précédent (au mieux) ou deux ans plus tôt (au pire). Le fisc est donc capable de calculer chaque mois un impôt négatif fonction des revenus du mois écoulé, ce qui n'était pas envisageable en 2001.

Le deuxième facteur positif se lit dans la progressivité de l'impôt sur le revenu (IR), dont il faut rappeler qu'elle est probablement la plus accentuée au monde : l'IR est acquitté par seulement 44 % des foyers. La « brochure pratique » disponible sur le site de la Direction des Finances pour aider les contribuables à préparer leurs déclarations annuelles au printemps présente par un tableau le calcul de l'impôt en fonction de cinq tranches de revenu par part fiscale. Pour l'année 2022, le tableau était celui-ci :

Ainsi une personne seule (N=1) dont le revenu annuel était compris entre 26 k€ et 74 k€ acquittait un IR calculé comme 30 % de ses revenus moins un terme fixe de 6 078,05 € par an, soit 506,50 € par mois

grâce au prélèvement à la source. Pour un couple sans enfant (N=2) dont le revenu divisé par deux parts était dans la même tranche, l'impôt était calculé par la même formule, le terme fixe étant alors le double, à 1 013 € par mois.

Imaginons que le calcul appliqué aux contribuables de la troisième tranche soit généralisé auprès des ménages ayant des revenus inférieurs. Chaque mois, ceux dont le revenu est inférieur à 1 688 € par part recevrait automatiquement un « impôt négatif » versé par l'administration fiscale sur leur compte bancaire, calculé ainsi : 506,50 € par part, moins 30 % de leurs autres revenus. Il faut comparer ceci avec la combinaison du RSA et de la Prime d'activité calculés mi-2022 pour un célibataire (percevant une aide au logement par ailleurs) dont le revenu était inférieur à un demi-SMIC : 506,46 € moins 39 % de ses revenus d'activité.

La proximité de ces deux nombres – 506,50 € versus 506,46 € – est un hasard, mais tant que les paramètres de l'IR et du RSA sont indexés sur l'inflation, on observe d'année en année ce qu'un ami fiscaliste évoque comme un singulier « alignement des planètes ». Il nous permet d'envisager une opération d'une nature beaucoup plus radicale que la création de la PPE : il s'agit de transformer le calcul mensuel de l'IR actuel en un impôt négatif, en supprimant les deux premières tranches de l'impôt sur le revenu (au taux de 0 % et 11 %) et divers mécanismes liés tels que la décote.

Minimiser les perdants serait assez facile, en ajoutant l'impôt négatif versé par le fisc dans la base ressources de toutes les prestations sociales. Celles-ci tomberaient naturellement à zéro lorsque leur montant actuel est inférieur à l'impôt négatif et l'éventuel solde positif serait versé à ceux qui estimerait pertinent de le demander. Le probable non-recours massif

aux prestations résiduelles permettrait d'accélérer l'extinction progressive des dispositifs obsolètes. Ce projet ambitieux de transformation de l'impôt sur le revenu actuel en un impôt négatif assurant la robustesse d'un socle de revenu pour tous, tout en conservant un taux marginal raisonnable sur les revenus d'activité (30 %) ne pose aujourd'hui aucune

difficulté technique d'implémentation. C'est plutôt l'agilité de nos esprits habitués à ranger les personnes dans diverses catégories concernées par autant d'outils de plus en plus compliqués qui est en jeu. Peut-être que la question la plus fondamentale est celle-ci : à qui profite la complexité croissante de nos systèmes socio-fiscaux ? ■

Biographie Marc de Basquiat

Marc de Basquiat est ingénieur, docteur en économie et président de l'Association pour l'Instauration d'un Revenu d'Existence (AIRE), fondée en 1989 par l'académicien Henri Guitton.

En parallèle de sa carrière de directeur de projets de transformation dans les secteurs de l'informatique puis de l'énergie, Marc de Basquiat contribue depuis 20 ans à la pédagogie du concept d'impôt négatif en France, en partenariat avec plusieurs *think tanks* et auprès de diverses institutions. Le rapport « LIBER » qu'il a publié en 2013 en partenariat avec le philosophe Gaspard Koenig, régulièrement actualisé, est la proposition de référence en France, prolongeant les écrits de Lionel Stoléro en 1974.

Pour Marc de Basquiat : « *L'affaiblissement alarmante de nos démocraties, anticipée par Tocqueville, s'explique en grande partie par la complexification croissante de nos systèmes socio-fiscaux. Devenus les sujets passifs d'une technocratie bienveillante, raffinée et hermétique, les citoyens abdiquent et expriment un rejet en bloc du système politique. La simplification radicale de notre maquis redistributif est nécessaire pour redonner du sens à la solidarité* ».

Son dernier livre : *L'ingénieur du revenu universel. Voyage d'une idée pour notre temps*, L'Observatoire, 2021.



ANALYSES

Patrick Levy-Waitz

Président de la Fondation Travailler Autrement

METTRE EN LUMIÈRE LES INVISIBLES : UNE EXIGENCE COLLECTIVE

Ces dernières années ont été bouleversantes pour le monde du travail. La crise du covid-19 a projeté en avant la mise en place du télétravail et du travail hybride, qui, s'ils représentent une opportunité pour la transition écologique et pour l'accélération des pratiques des nouvelles façons de travailler, nécessitent des adaptations régulières pour en limiter les excès et dérives. Mais la crise du covid a également creusé le fossé entre ceux qui ont pu télétravailler (47%¹ des actifs pendant le premier confinement) et ceux qui n'en avaient pas la possibilité. Parmi ces derniers, il y a une catégorie de travailleurs qui occupent des métiers essentiels de première et deuxième ligne, parfois ingrats et souvent invisibilisés.



Qui sont les travailleurs invisibles ?

Ils sont livreurs, aides à domicile, agents d'entretien, transporteurs, aides-soignants, caristes, caissières, vigiles, serveurs ou encore aides agricoles. Cette France du « back-office » assure une continuité économique en concourant au bon fonctionnement de la société, c'est-à-dire en nous permettant de vivre en société comme si celle-ci ne pesait pas sur les épaules des uns et des autres. Ils ont été courageux pendant la crise du covid : ils ont livré nos colis, encaissé nos produits au supermarché, vidé nos poubelles, conduit nos malades à l'hôpital. Pourtant, ce n'était pas eux que nous applaudissions tous les soirs à 20 heures.

Pour mieux connaître ces travailleurs, la Fondation Travailler autrement a publié une étude globale² sur un échantillon de 15 000 personnes, qui a permis de confirmer que les Invisibles sont 13 millions, soit 44 % de la population active. Autrement dit, dans l'ombre de chaque Français qui parvient à exister socialement et économiquement se tient un invisible qui rend cette existence possible, plus fluide et plus profitable. Mais il y a un écart profond entre leur utilité à la cohésion sociale du pays et la considération dont ils bénéficient.

L'étude « Les Invisibles, plongée dans la France du *back office* » a fait émerger quatre catégories de travailleurs invisibles.

Les nouveaux ouvriers

Ils sont chauffeurs, livreurs, caristes, serveurs ou caissiers, ont été mis au chômage partiel pendant la pandémie et sont les plus touchés par les horaires atypiques ainsi que la pénibilité au travail. Leur activité est peu valorisante et ils ont peu de perspectives professionnelles.



(1) OCDE, « Le télétravail pendant la pandémie de covid-19 : tendances et perspectives », 2021. <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/letele-travail-pendant-la-pandemie-de-covid-19-tendances-et-perspectives-e76db9dd/>

(2) <https://www.fondation-travailler-autrement.org/2022/03/13/invisibles-plongee-france-back-office-etude/>

Les femmes isolées et fragiles

Elles travaillent dans le commerce, l'agriculture, les services aux ménages, ou encore les arts et spectacles. En majorité célibataires ou divorcées, leur situation financière est précaire et elles ont du mal à connaître les aides disponibles.



Les seniors oubliés

Ce groupe concerne les anciens employés du secteur tertiaire (transport, logistique, agriculture, commerce), qui avaient un travail pénible et ne percevaient pas les aides auxquelles ils avaient droit.



Les femmes soutiens et soutenues par leur famille

Cette catégorie est composée en majorité de femmes jeunes, qui sont infirmières, aides à domicile, vendeuses, agents immobiliers, travaillent dans l'agriculture. Elles se sentent utiles dans leur travail mais ne considèrent pas qu'elles ont une perspective professionnelle possible.



Un manque de reconnaissance et des vies contraintes

Ces travailleurs, bien qu'ayant des métiers très différents, sont pourtant liés par de nombreux facteurs, à commencer par un salaire faible : 50 % d'entre eux gagnent moins de 1 500 € bruts par mois. Dans ces conditions, la moitié d'entre eux n'est pas partie en week-end ni en vacances depuis deux ans. Cette difficulté est accentuée puisqu'un tiers d'entre eux ne perçoivent pas les aides dont ils ont droit, car les procédures leur paraissent trop complexes. Et rappelons-nous que, puisque l'étude de la Fondation Travailler autrement a été effectuée fin 2021, ces constats n'en sont qu'aggravés depuis, sur fond de crise énergétique et d'inflation.

Les Invisibles ont aussi en commun une pénibilité du travail avec des tâches répétitives, des horaires atypiques (décalés, morcelés, travail le week-end) ainsi qu'une position debout prolongée.

Ils ont donc des vies contraintes : financièrement, professionnellement, et personnellement, et ont par conséquent des difficultés à avoir un équilibre vie personnelle / vie professionnelle.

Enfin, ces hommes et ces femmes partagent tous un manque de considération, voire une exclusion, de la part de la société. Ils conduisent nos métros tôt le matin, nettoient les bureaux des entreprises avant que nous arrivions et une fois que nous sommes partis, livrent nos colis express, sont animateurs



Il est capital et urgent de répondre collectivement aux attentes de ces Invisibles, de leur redonner de l'espoir et une meilleure reconnaissance sociale, d'améliorer leur pouvoir d'achat, d'alléger leurs contraintes, de recréer de la proximité et du lien social, de leur garantir un accès simple et lisible aux droits auxquels ils devraient avoir accès.

en centre d'accueil périscolaire, sont aides à domicile pour nos grands-parents, et pourtant nous les voyons sans y prêter attention, alors même que leur travail est essentiel à notre qualité de vie. En conséquence : 40 % des Invisibles ne voient pas ou peu de sens à leur activité, contre 26 % pour les autres actifs.

L'addition de ces facteurs contribue à l'invisibilité de ces personnes. Et c'est très probablement l'enjeu le plus critique à résoudre pour que les fractures existantes ne finissent par détruire à jamais le pacte républicain.

Une responsabilité individuelle et collective

Comment prendre en meilleure considération ces travailleurs qui s'occupent de nos aînés, de nos malades, de nos enfants, de nos maisons ? Le premier confinement a mis en lumière la réalité de cette catégorie de la population active, ainsi que leur utilité. Mais si une certaine prise en compte des problématiques avait émergée, et que pour y pallier des mesures ont été prises pour faire face aux retombées de la crise du covid comme l'augmentation du SMIC et des minimums sociaux notamment dans les secteurs de la santé, cela n'est pas suffisant. Nous avons tous une responsabilité collective et individuelle, professionnelle et personnelle.

C'est d'abord une responsabilité individuelle et personnelle que d'examiner notre comportement : est-il normal de râler contre un livreur qui arrive à vélo à 22 heures, sous la pluie, à qui on n'a pas laissé de pourboire sur l'application, parce qu'il a trois minutes de retard ? Est-il acceptable d'ignorer l'agent de service qui sert notre repas à la cantine de l'entreprise, ou la femme de ménage qui nettoie notre bureau ? Est-il si difficile de remercier par un sourire l'aide-ménagère ? Ces attentions humaines constituent le minimum du vivre ensemble et sont synonymes de reconnaissance.

C'est ensuite une responsabilité des entreprises, qui doivent instaurer de meilleures conditions de travail et accompagner les collectifs de travailleurs, et ce dès le recrutement. Elles doivent mieux travailler sur leurs actions leur image et sur les messages qu'elles véhiculent

à l'ensemble de leurs parties prenantes : collaborateurs, clients, partenaires, prestataires. Elles ont une responsabilité d'exemplarité. En somme, elles doivent placer l'humain au cœur de leur activité économique. La plupart le font déjà mais les actions positives et constructives méritent d'être mieux connues.

C'est enfin une responsabilité publique : l'État doit se saisir du sujet, cela est d'autant plus vrai en fond de débat sur les retraites, qui aura eu au moins le mérite de placer un focus sur la pénibilité ou sur la situation des femmes et singulièrement celles qui vivent seules. C'est une responsabilité de l'État, des collectivités territoriales et des services publics, qui doivent se réinventer pour s'adapter enfin aux situations ainsi constatées. Remettre de l'équité dans une société en pleine transformation.

C'est une responsabilité collective, un véritable projet de société qui doit adapter ses objectifs, transformer ses organisations pour mieux épouser les besoins de ses concitoyens. Concrètement, il est capital et urgent de répondre collectivement aux attentes de ces Invisibles, de leur redonner de l'espoir et une meilleure reconnaissance sociale, d'améliorer leur pouvoir d'achat, d'alléger leurs contraintes, de recréer de la proximité et du lien social, de leur garantir un accès simple et lisible aux droits auxquels ils devraient avoir accès.

Quelles solutions à l'avenir ?

Et il appartient aussi aux entreprises de faire le premier pas en impulsant des initiatives simples, concrètes et correspondant à leurs attentes. Dans ce sens, la Fondation Travailler autrement a créé les Ronds-Points des Invisibles, un cercle de travail informel composé de DRH de grandes entreprises, qui souhaitent mettre en avant de manière pragmatique des expérimentations et solutions déjà mises en place à l'échelle de leurs entreprises et à dupliquer, en partant de la parole et du vécu quotidien des travailleurs sur le terrain. Cela pourrait être créateur de solutions, quand on considère que c'est une population toujours engagée malgré son invisibilisation : si 80 % des travailleurs invisibles avaient voté aux

élections présidentielles de 2017, ils étaient 86 % à déclarer vouloir voter pour les présidentielles de 2022 quand interrogés par la Fondation Travailler autrement. Il est temps de capter ce public qui ne se sent représenté ni par les pouvoirs publics ni par les organisations syndicales, et qui fuit vers les extrêmes sous couvert de promesses d'amélioration du pouvoir d'achat.

Il faut savoir prendre acte qu'il n'y a plus d'acceptabilité par exemple de temps de transports de plusieurs heures par jour ; de semaines sous contrainte comme dans la restauration par exemple. Ouvrons dans notre pays le chantier des temps de vie (jours, semaines, vacances). Revisitons la réflexion sur le développement de temps partiels chez différents employeurs (par exemple travailler le matin dans la restauration et l'après-midi dans les

transports), des recrutements à proximité de son lieu de vie pour limiter les temps de déplacement, des collaborations employeurs / services sociaux pour aider à trouver un logement ou obtenir un prêt bancaire, ou encore des solutions de garde pour faciliter les horaires décalés de certains métiers

Tout simplement, il est temps que ces travailleurs qui assurent la continuité économique puissent vivre dignement de leur travail, bénéficier de conditions de travail décentes et qu'ils trouvent une société qui s'organise pour leur offrir la possibilité d'une vie équilibrée. Cette plongée collaborative dans la France du *back office* ne fait que commencer, et sera à nouveau l'occasion de faire société ensemble. Ce sujet sera à n'en pas douter la clé de la prochaine élection présidentielle. ■

Biographie Patrick Levy-Waitz

Spécialiste des enjeux de transformation, des nouvelles formes d'emploi et expert en accompagnement managérial du changement, Patrick Levy-Waitz préside depuis 2013 la Fondation Travailler autrement, *think tank* qui appréhende de manière transverse la question des nouvelles formes d'emploi.

Il est convaincu que l'autonomie de l'individu et le besoin de souplesse des entreprises doivent faire l'objet d'un véritable débat public, éclairé par de nouveaux travaux de recherche et d'analyse.

Entrepreneur engagé, il a fondé en 2018 le groupe Freeland qui accompagne les travailleurs indépendants dans leur parcours professionnel et dans leur recherche de protection sociale.

Il est aussi président de l'Association France Tiers-Lieux et membre du CESE.



ANALYSES

Denis Pennel

Directeur général de la *World Employment Confederation*

L'APPROCHE DU COLLECTIF PREND DE NOUVELLES FORMES DANS LES ENTREPRISES

Le directeur général de la *World Employment Confederation* à Bruxelles, Denis Pennel, relativise les phénomènes du *quiet quitting* et de la grande démission, qui secouent les entreprises surtout aux États-Unis et en Grande-Bretagne. Pour le spécialiste du monde du travail, il faut s'attaquer à l'écart qui s'est creusé entre les aspirations des salariés pour plus d'autonomie, de liberté et de contrôle, du contenu de leurs activités et la réalité de leur vécu professionnel.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- Quelles différences observez-vous parmi nos voisins européens sur le cadre institutionnel et la façon de considérer le travail ? Quelles sont à cet égard les singularités de la France ?

Dennis Pennel.- Il n'y a pas un seul marché européen, mais bien vingt-sept marchés du travail nationaux au sein de l'Union européenne. Des différences très significatives persistent selon les pays, que ce soit sur la façon dont le travail est organisé, le cadre institutionnel mais aussi la relation des individus par rapport au travail.

Il existe dans l'UE des modèles très différents et les pays peuvent être ainsi classés selon plusieurs catégories. Certains pays comme les pays nordiques, l'Allemagne, les Pays-Bas ou l'Autriche ont une tradition forte de dialogue social : une grande partie de la législation sur le travail résulte de négociations entre les partenaires sociaux à base de conventions collectives. Dans d'autres pays, latins, au sud de l'Europe (Espagne, Italie, Grèce...), c'est l'État qui joue un rôle prépondérant dans la définition du cadre réglementaire du

travail, le dialogue social y étant beaucoup moins développé. Enfin, on distingue le modèle anglo-saxon (Royaume-Uni, Irlande) avec une réglementation plus légère.

Au sein de l'Europe, la France possède une vraie spécificité avec un État centralisateur fort mais aussi un dialogue social développé. La singularité de la France se traduit par un taux de syndicalisation faible (entre 10 et 12 % des travailleurs) mais que plus de 90 % de la population active est couverte par une convention collective, un cas unique en Europe ! On a en France un modèle vraiment original avec une faible représentation des travailleurs par les syndicats et, en même temps, un poids très significatif de ces derniers dans l'élaboration du droit du travail grâce à l'extension des conventions collectives.

Quelles sont les différences en matière de relation des individus au travail ?

Sur la considération du travail, la France détient également une position spécifique. C'est un des pays européens où le travail est perçu comme « important » par la population. Des études comparatives européennes montrent que les Français sont plus de 80 % à déclarer que le travail occupe une place importante dans leur vie.

À cet égard, on doit distinguer les pays qui ont une approche très pragmatique par rapport au travail et ceux – dont la France – où existe une relation émotionnelle, quasiment fusionnelle avec le travail. Nous avons tendance à apporter au travail nos problèmes

personnels ou familiaux et inversement à rapporter à la maison ses problèmes de bureau. Cette porosité très forte entre le monde professionnel et la vie personnelle, couplée au fait que le travail demeure très important pour les Français, crée des attentes très élevées et donc les risques de déception d'autant plus élevés ! Ce qui explique cette relation d'amour/haine que les Français éprouvent par rapport au travail.



Cette porosité très forte entre le monde professionnel et la vie personnelle, couplée au fait que le travail demeure très important pour les Français, crée des attentes très élevées et donc les risques de déception d'autant plus élevés !

Quels sont les pays dont le modèle est le plus éloigné de celui de la France ?

Ce sont en général les pays anglo-saxons (Angleterre, Irlande) mais aussi l'Allemagne ou les Pays-Bas, pays où la relation au travail est très fonctionnelle, pragmatique. Les horaires de travail ne sont pas extensibles alors qu'en France on reste au bureau plus longtemps que nécessaire pour faire du présentisme. Contrairement à la France, ces pays relativisent la place du travail dans la vie générale : on est impliqué dans son travail, on est engagé, mais quand c'est fini, c'est fini et on passe à autre chose. Avec les Français, c'est effectivement plus compliqué.

La relation au travail est-elle influencée par les traditions d'influence religieuse ?

Oui, historiquement la relation au travail est impactée par la culture religieuse. Les protestants ont une vision du travail plus rationnelle, plus fonctionnelle et source d'accomplissement et de libération de l'individu, alors que chez les catholiques, le travail a une dimension pénible voire « doloriste », facteur d'aliénation et d'asservissement. Cette différence d'attitude liée aux traditions religieuses est aussi couplée à la géographie : le Nord de l'Europe (les buveurs de bière scandinaves et anglo-saxons) par opposition au Sud (les buveurs de vin à la culture latine !).

Pourquoi les Français semblent-ils avoir un problème avec le travail, considéré comme une contrainte, voire comme une souffrance ?

Je relativiserai cette affirmation. Si vous regardez les chiffres, les Français n'ont pas une image si négative de leur travail. Dans la grande étude sur le travail menée par la CFDT en 2019 où 200 000 Français ont été interrogés, 77 % déclaraient aimer leur travail et être heureux. Une autre étude plus récente¹ montre que 59 % des Français apprécient leur travail. Enfin, selon l'enquête de l'Institut Montaigne², on retrouve 77 % de sondés à se déclarer satisfaits au travail et deux tiers qui jugent que leur travail occupe « une juste place » dans leur vie.

Une nette majorité semble donc satisfaite, ce qui ne veut pas dire qu'il n'y a pas de problèmes. Mais il faut donc nuancer cette affirmation selon laquelle les Français sont globalement malheureux au travail. Attention à ce que la mobilisation actuelle contre la réforme des retraites ne soit pas l'arbre qui cache la forêt ! Je pense qu'il y a une majorité silencieuse de gens qui tous les jours vont au travail et y sont heureux !

Ceci étant dit, la pandémie a entraîné une accélération de tendances qui existaient depuis plusieurs années, voire plusieurs décennies, rendant le travail plus difficile à exercer. On observe à la fois une accélération des rythmes du travail, une intensification du travail et une bureaucratisation du travail. Il en résulte que la pratique quotidienne du travail pose un certain nombre de problèmes.

Et au-delà, il y a certainement un problème de rémunération pour certains emplois. Les salaires n'ont pas forcément suivi le coût de la vie, surtout pour certaines professions dans le secteur de la restauration, des services à la personne, des transports ou de la logistique alors que le coût de la vie a augmenté, notamment pour se loger.

Les salaires sont souvent perçus comme insuffisants pour assurer un train de vie décent. Le covid a agi comme un révélateur, contribuant à faire réaliser à certaines personnes qu'elles avaient un emploi pénible, mal rémunéré et sans perspective d'évolution. Le covid a incité ces travailleurs à se diriger vers d'autres secteurs d'activité, expliquant les difficultés de

(1) Étude A Worker's Journey de SD Worx – Février 2022
(2) Les Français au travail – Février 2023



Au-delà des conditions de travail *stricto sensu* (temps et lieu de travail), le salarié ne contrôle plus aujourd'hui qu'une toute petite partie de son travail, le reste étant constitué de normes préétablies et de procédures à appliquer sans marge de manœuvre possible.

recrutement rencontrées par exemple dans l'hôtellerie-restauration, le BTP ou la distribution en raison de conditions de travail devenues insatisfaisantes (horaires atypiques, pénibilité, faibles rémunérations).

On assiste à de nouvelles attitudes des travailleurs, notamment dans les nouvelles générations, comme la « grande démission ». Comment analysez-vous ce phénomène ?

On doit d'abord se demander s'il s'agit d'une tendance conjoncturelle ou structurelle. On peut d'ores et déjà noter une dimension clairement conjoncturelle. Aujourd'hui, dans un marché de plein emploi connaissant des pénuries de main d'œuvre, les employés se rendent bien compte de cette situation favorable pour eux et en profitent pour changer d'entreprise afin d'obtenir un meilleur job et une augmentation de salaire. Changer d'entreprise pour augmenter ses revenus a bien sûr toujours existé, car c'est souvent la meilleure façon d'évoluer professionnellement et de négocier un meilleur salaire. Conjoncturellement, le marché du travail est très favorable aux candidats et aux employés, ce qui explique une rotation de la main d'œuvre plus importante.

Quant à la « grande démission », c'est un phénomène très clair aux États-Unis mais beaucoup moins visible en Europe, à part en Angleterre. On observe certes une augmentation des démissions, des gens qui changent d'emploi, mais les chiffres de la Dares montrent, que nous ne sommes pas encore revenus au niveau de 2008, année qui a connu plus de démissions et de cas de changements d'emplois en France

Je relativise donc ce phénomène même s'il y a un marché très favorable aux candidats et aux employés. Cette situation va-t-elle durer en 2023 ? La récession annoncée n'a pas encore eu lieu, et le possible retournement de tendance synonyme d'augmentation du chômage reste incertain. Des scénarios laissent entrevoir l'entrée dans une phase de ralentissement économique, mais sans destructions d'emplois avec finalement un marché du travail restant très dynamique et

la persistance d'offres d'emploi non pourvues. Ce serait une situation complètement inédite, une sorte de nouvelle normalité.

En revanche, on connaît une véritable mutation de la relation au travail. C'est un phénomène général qui est amplifié chez les jeunes. De nouvelles attentes par rapport au monde du travail émergent. D'abord une soif d'autonomie : je veux pouvoir adapter mon rythme de travail à mes aspirations et à mes contraintes personnelles, je veux choisir mes horaires de travail, mon lieu de travail, les collègues avec lesquels je vais travailler. Mais aussi une volonté de retrouver le contrôle du contenu de son travail : aujourd'hui le travail s'est énormément bureaucratisé : *reporting* incessant, normes et procédures à suivre etc. Conséquence : beaucoup de personnes ont perdu le contrôle de l'organisation de leur travail. Au-delà des conditions de travail *stricto sensu* (temps et lieu de travail), le salarié ne contrôle plus aujourd'hui qu'une toute petite partie de son travail, le reste étant constitué de normes préétablies et de procédures à appliquer sans marge de manœuvre possible.

Dernier point, jamais la notion de bien-être au travail n'a été aussi importante, que ce soit en termes de santé et sécurité physique, que de santé mentale. Le nombre de personnes en *burn-out* ou proches du *burn-out* a atteint en France un niveau jamais-vu, un phénomène lié à la crise du covid et à une société anxieuse. Avec une économie plus tournée aujourd'hui vers les services, on est davantage rattrapé par ces enjeux de santé mentale.

Le souci de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle est devenu très important, y compris dans des professions de vocation. Qu'en pensez-vous ?

Le travail reste important pour les gens mais la place du travail dans leur vie a été relativisée. D'autres éléments de la vie se sont imposés comme la famille, les amis, les loisirs. L'autre tendance que je relèverai est la consommerisation du travail. Nos comportements de consommateur se sont aussi invités dans le monde du travail. De plus en plus, dans une économie à la demande, les

individus veulent consommer le travail comme ils consomment des biens et des services : être libre de choisir, avoir son mot à dire et, en cas d'insatisfaction, pouvoir exprimer sa colère en boycottant une marque ou en utilisant des sites comme Glassdoor, qui permet d'évaluer et de noter les employeurs. Chacun peut partager son vécu et dire que telle ou telle entreprise n'est pas un bon employeur. Cette habitude à évaluer le moindre produit ou prestation et attribuer des notes atteint aussi désormais le monde de l'entreprise.



On parle maintenant de l'expérience collaborateur comme on parle de l'expérience client ; venir au travail doit être une expérience unique. L'évaluation de la satisfaction du travailleur est devenue tout aussi importante que celle du consommateur.

Les entreprises ont-elles pris le mouvement en répondant aux attentes de leurs salariés ?

Oui, on le constate dans le comportement des entreprises. Aujourd'hui les entreprises ont intégré l'importance de leur marque employeur, à l'instar des entreprises de grande consommation. Elles mettent en place des politiques de fidélisation de leurs collaborateurs ; tout comme un fabricant de yaourts parle de fidélisation de ses clients. Les parallèles sont frappants ! On parle maintenant de l'expérience collaborateur comme on parle de l'expérience client ; venir au travail doit être une expérience unique. L'évaluation de la satisfaction du travailleur est devenue tout aussi importante que celle du consommateur. On constate bien une adaptation de l'entreprise à ces nouveaux modes de comportement des individus consommateurs.

On parle beaucoup moins de métiers de vocation, de moins en moins de personnes exerçant toute leur vie le même métier. Beaucoup de personnes souhaitent successivement ou concomitamment connaître plusieurs métiers, plusieurs vies professionnelles.

Absolument. Cela se traduit de deux façons. D'abord, il y a des carrières qui ne sont plus linéaires, axées autour d'un même travail tout au long de sa vie. L'exemple d'un consultant travaillant pour un grand cabinet de conseil et quitte un très bon job pour faire un CAP de pâtisserie ou de boucherie est révélateur.

Je ne suis pas très fan de l'expression-valise « quête de sens » mais cela témoigne manifestement d'une volonté de retrouver l'utilité de son travail. Aujourd'hui les gens veulent comprendre pourquoi ils travaillent, à quoi cela sert, ce que cela leur apporte ainsi qu'à la société. Des gens assument ainsi des tournants à 90 degrés dans leur carrière pour avoir un travail qui fait sens.

Le second phénomène observé est la pluriactivité. Ou comment combiner plusieurs emplois en même temps. En France, le nombre de pluriactifs s'élève à plus de 2 millions et est en progression. Cela peut être une personne qui a un emploi salarié et qui développe en complément une petite activité de travailleur indépendant, le statut de l'autoentrepreneur ayant vraiment boosté cette possibilité. Ou bien, il peut s'agir d'un travailleur indépendant qui parallèlement développe une activité salariale complémentaire comme les agriculteurs qui développent le tourisme à la ferme ou ouvrent des chambres d'hôtes. D'autres personnes ont plusieurs emplois salariés en même temps, souvent plus par contrainte financière que par choix véritable. Ce sont les slasheurs, les pluriactifs en bon français, des gens qui ne sont plus dans l'unicité du travail : on peut exercer sa passion de façon différente à travers des cadres différents.

Tous ces changements viennent bousculer le projet collectif de l'entreprise. Et que devient le statut du salarié dans un monde de slasheurs ?

Pour le CDI, le changement a déjà eu lieu dans les années 1980 et 90. Le CDI monolithique où je travaille du lundi au vendredi de 9 heures à 17 heures ne représente plus qu'un tiers des CDI en France. On pourrait l'appeler le CDI modèle fordiste avec horaires standards et lieu fixe. Désormais de nombreux actifs sont confrontés à des horaires atypiques, des horaires flexibles, du travail le week-end. À côté, on a assisté à une multiplication des types de contrat de travail – il en existe plus d'une quarantaine en France – avec l'essor des CDD, de l'intérim, du temps partiel, de l'apprentissage etc. On a même créé un CDD spécifique pour les sportifs de haut niveau : comme ils changent souvent de club sportif, il a été nécessaire d'apporter plus de flexibilité dans leur contrat.

La France a été très innovante pour adapter le modèle social aux nouvelles attentes des individus et aux nouveaux besoins des entreprises. Notre salariat s'est diversifié, s'est



La pandémie a donné pour la première fois un accès aux allocations chômage pour les travailleurs indépendants, un phénomène qu'on a aussi observé dans d'autres pays comme la Belgique. La problématique est donc aujourd'hui de déconnecter l'accès à la protection sociale par rapport au contrat de travail.

déstandardisé, s'est démultiplié pour répondre à l'évolution de la société en général, et de la relation au travail et des besoins des entreprises en particulier. Le salariat s'est finalement révélé être très souple pour s'adapter à la nouvelle réalité économique et sociale.

Concernant les indépendants, un tournant historique s'est produit dans les années 2010. Depuis les années 30 et 40, la part des indépendants dans la population active n'avait fait que diminuer en France en raison de la baisse du nombre des travailleurs agricoles et de la diminution du nombre des commerçants et artisans. Le tournant est intervenu en 2008 avec notamment la création du statut de l'auto-entrepreneur. Depuis, la part des indépendants a cessé de diminuer dans la population française pour augmenter et représenter aujourd'hui 11 à 12 % des travailleurs. Ce n'est pas une explosion, mais c'est un clair retournement de tendance.

Pour la première fois depuis plusieurs décennies, le nombre de travailleurs indépendants augmente en France. En plus, le chiffre est sous-estimé car beaucoup de gens travaillent via des plateformes en ligne sans forcément déclarer leurs activités. Si l'on prend en compte ces activités, le nombre de travailleurs indépendants est plus élevé. Avec l'essor d'une économie à la demande, leur nombre va continuer à progresser, car cela répond à la demande des consommateurs.

En même temps, le CDI finance notre modèle social...

Cela fait partie en effet du « deal français ». Face à un CDI caractérisé par une relation de subordination, les syndicats ont tenté de compenser cette « servitude volontaire » par des avantages sociaux. Résultat, le CDI reste le statut le plus protecteur pour les salariés en termes d'accès au logement, à la protection sociale, au chômage.

Est-ce que notre modèle social va pouvoir résister aux transformations du marché du travail que vous avez soulignées ?

L'aspiration vers davantage d'autonomie est aujourd'hui beaucoup plus élevée dans nombre de métiers.

Les attentes vers plus de liberté sont clairement visibles, remettant en cause cette relation de subordination qui est effectivement beaucoup moins bien acceptée désormais qu'il y a cinquante ans. Mais cela reste pourtant le fondement juridique de la relation salariale. La France a mis en place un modèle social parmi les plus protecteurs au monde mais qui est challengé par la montée de l'individualisme dans la relation de travail. Les jeunes ont plus une vision de consommateur à court terme – la fin du bonheur différé – et ne font pas de la question de l'avenir du modèle social une priorité. Et puis, personne à vrai dire n'est en mesure de dire à un jeune salarié qui cotise aujourd'hui pour sa retraite à combien s'élèvera sa pension. Face au vieillissement de la population, une évolution vers un modèle de capitalisation en complément du système actuel sera inévitablement nécessaire.

Autre évolution intéressante de notre modèle social, la pandémie a donné pour la première fois un accès aux allocations chômage pour les travailleurs indépendants, un phénomène qu'on a aussi observé dans d'autres pays comme la Belgique. La problématique est donc aujourd'hui de déconnecter l'accès à la protection sociale par rapport au contrat de travail pour disposer d'un minimum de protection sociale quel que soit le statut du travailleur. Une directive européenne va d'ailleurs dans le même sens, définissant un socle minimum de droits sociaux.

Enfin, on constate un découplage entre travail et revenus qui impacte aussi la relation au travail. Aujourd'hui on peut aussi gagner des revenus sans travailler grâce au système généreux de protection sociale français avec de nombreux dispositifs d'aide dont le RSA ou l'ASS. Des gens perçoivent des revenus sans travailler, sans même parler des allocations chômage. Autrefois, on travaillait pour gagner sa vie, aujourd'hui on peut ne pas travailler et gagner sa vie, cela rejoint la grande question du revenu universel (concept qui recoupe des interprétations très diverses). Et d'autre part, tout travail n'est pas forcément rémunéré : travail domestique, bénévolat, travail du consommateur, etc.

La protection sociale doit-elle être envisagée à l'échelle européenne ?

L'Union européenne ne peut pas légiférer sur la protection sociale, cela reste une compétence nationale. Mais elle peut adopter des directives en vue d'harmoniser ou de standardiser des dispositifs existants dans les pays européens. Des directives ont ainsi été adoptées pour cadrer certains contrats de travail (temps partiel, CDD, intérim), renforcer la santé et la sécurité au travail, sur l'information des travailleurs, mais la Commission européenne ne peut pas légiférer sur la sécurité sociale par exemple. Elle peut néanmoins émettre des recommandations afin d'harmoniser ce qui se passe au niveau national, comme par exemple par l'adoption du règlement visant à coordonner les systèmes de sécurité sociale.

Nous ne sommes donc pas à la veille d'une nouvelle architecture de protection sociale qui passerait directement au niveau européen, il faudrait pour cela réviser les traités européens. S'il existe effectivement des directives sociales au niveau européen afin de faire converger des systèmes nationaux (retraites ou salaire minimum par exemple), leur mise en œuvre reste une compétence nationale.

L'émergence du ChatGPT et d'une façon générale le développement de l'IA vont-t-ils reconfigurer notre relation au travail ?

Les nouvelles technologies ont clairement un impact sur notre façon de travailler, apportant le meilleur comme le pire. Tout dépend de l'usage que l'on en fait ! Pendant le covid, le télétravail a été la solution pour continuer à travailler pendant le confinement et a libéré les travailleurs de l'obligation de venir au bureau tous les jours et de contraintes horaires fixes (sans parler de la possibilité d'échapper au micro-management de son chef). Il a représenté un outil émancipateur des contraintes de la vie de bureau. D'ailleurs beaucoup de gens ne souhaitent pas revenir au bureau à temps complet, ils apprécient de pouvoir travailler de chez eux et d'organiser leur temps de travail comme ils le souhaitent.

Au-delà du confort, du fait de ne pas avoir à passer des heures en transport en commun pour aller au bureau, le télétravail a accordé un gain d'autonomie au sein de la vie

professionnelle pour nombre d'actifs. Il sera très difficile de revenir dessus ! De plus en plus, le travail ne s'évalue plus au temps passé mais au regard des résultats obtenus. C'est une autre remise en cause du modèle salarial classique basé sur un modèle de présence physique au bureau.

Quant à l'impact de la technologie sur l'emploi, elle en a historiquement toujours plus créé que détruit. Alors que les vingt dernières années ont été marquées par des évolutions technologiques considérables, il n'y a jamais eu autant de personnes au travail sur cette planète : la population active mondiale atteint désormais 3,45 milliards contre 2,8 en 2000. Mais il est vrai que ces nouvelles technologies ont accéléré nos rythmes de travail (déconnexion difficile, multiplication des courriels, ...) et intensifié son contenu (le nombre de tâches par emploi a augmenté).

L'intelligence artificielle (IA) est la dernière innovation technologique qui suscite de nombreuses interrogations. Selon moi, il est prématuré de parler d'intelligence artificielle, je préfère utiliser le terme d'intelligence augmentée. Ces algorithmes sont en effet capables de gérer des quantités de données phénoménales inatteignables pour l'homme mais il n'y pas de création en tant que telle, ce sont des systèmes qui connectent des milliards d'informations existantes, sans apporter de véritable valeur ajoutée ni de créativité.



La digitalisation de notre cadre professionnel a mis fin à l'unité de temps, de lieu et d'action du travail, révolutionnant l'organisation mise en place durant les Trente Glorieuses.

Ce qui est sûr, c'est que la digitalisation de notre cadre professionnel a mis fin à l'unité de temps, de lieu et d'action du travail, révolutionnant l'organisation mise en place durant les trente Glorieuses.

Que devient dans ce contexte le projet collectif que représente l'entreprise ?

Les grandes entreprises se sont créées pour essentiellement des motifs de coûts de transaction. À l'époque fordiste, il était plus efficace et moins coûteux de faire venir les travailleurs au même endroit et en même temps, un système adapté au fait qu'à



La crainte de beaucoup de chefs d'entreprise est de voir se dissoudre l'esprit d'entreprise, voire carrément l'identité de son entreprise. Mais il y a toujours un besoin de collectif, de conservation d'un sentiment d'équipe qui passe évidemment par des journées à travailler ensemble sur le même lieu.

l'époque le travail était essentiellement manuel et effectué sur des chaînes de production synchronisées. Avec l'essor des services, on a ensuite calqué le modèle d'organisation du travail fordiste à ce secteur d'activité.

Le covid a montré qu'on pouvait continuer à travailler sans se rendre au bureau tous les jours, en engendrant même des gains de productivité ! En termes de pure rationalité économique, on pourrait penser qu'il serait préférable qu'un maximum de personnes travaille de chez soi, mais l'entreprise est aussi une collectivité, où l'on apprécie d'échanger avec ses collègues. Il y a une dimension sociale et collective dans le monde du travail qu'on ne peut pas gommer, car elle est également source de productivité et d'innovation.

Pour les entreprises qui ont recours au télétravail – on considère qu'en France environ 40 % de la population active peut télétravailler –, l'approche du collectif peut prendre d'autres formes. Si vous êtes par exemple responsable des achats d'une entreprise, votre collectif privilégié sera peut-être de rejoindre un groupe sur LinkedIn qui vous permettra d'échanger avec vos pairs, exerçant les mêmes fonctions mais au sein d'une autre entreprise. L'enjeu est désormais d'individualiser le collectif (chacun rejoint un collectif en fonction de ses affinités ou centres d'intérêts), sachant que ces nouveaux collectifs peuvent se construire en dehors des murs de l'entreprise.

Cela pose la question du rôle du bureau. Les entreprises qui aimeraient voir leurs collaborateurs revenir un peu plus dans leurs murs doivent réfléchir à la valeur ajoutée de ce retour. J'ai la conviction qu'il y a autant d'attentes différentes que d'individus par rapport au retour au bureau : certains viennent pour socialiser, faire le point avec leur manager, alors que d'autres viennent chercher le calme et le confort qu'ils n'ont pas chez eux . Il n'y a donc pas une norme qui peut s'appliquer à tous les collaborateurs. La crainte de beaucoup de chefs d'entreprise est de voir se dissoudre l'esprit d'entreprise, voire carrément l'identité de son entreprise. Mais il y a toujours un besoin de collectif,

de conservation d'un sentiment d'équipe qui passe évidemment par des journées à travailler ensemble sur le même lieu. En termes d'efficacité du travail, de création de lien social, cela reste primordial.

Pour conclure sur le collectif, je suis convaincu qu'on ne « revendra » pas du collectif imposé. Comme indiqué ci-dessus, il va falloir individualiser le collectif. La relation du travail s'individualise, les attentes sont différentes, il faut prendre cela en compte dans la gestion de la main d'œuvre des entreprises. Les gens vont revenir au bureau pour des raisons très variées. Il faut à la fois savoir recréer du collectif mais en prenant en compte les spécificités, les attentes différentes des individus.

Pour moi, le vrai sujet est la divergence croissante entre les nouvelles attentes des individus par rapport au travail (soit de liberté et d'autonomie, volonté de reprendre le contrôle de l'organisation de leur travail, bien-être et santé mentale) et la réalité de leur vécu professionnel, aboutissant à un désamour qui peut tourner au divorce ! Les phénomènes de la Grande Démission ou du « *quiet quitting* » (démission passive) en sont les illustrations les plus visibles.

Cette situation que je qualifie de « Grande Divergence » doit être abordée au plus vite, afin de réaligner l'organisation du travail avec les attentes des collaborateurs. L'entreprise doit rendre à nouveau le travail désirable, redonner l'envie de venir au bureau, recréer du plaisir à travailler ensemble !

Avec comme enjeux majeurs pour rendre le travail à nouveau désirable de combiner prise en compte des individualités et maintien du collectif ; équilibrer impératif de flexibilité avec protection des collaborateurs ; concilier performance et bien-être ; orchestrer expertise et management.

Pour réussir, tout cela doit se faire au niveau le plus proche du terrain, en concertation avec les partenaires sociaux le cas échéant et l'implication des collaborateurs ! ■

Biographie Denis Pennel

Auteur, conférencier, influenceur et directeur général de la *World Employment Confederation*, Denis Pennel est un spécialiste reconnu du marché du travail. Il est l'auteur de plusieurs livres, dont notamment *Le paradis du consommateur est devenu l'enfer du travailleur* (Éditions du Panthéon, 2020) et *Travail, la soif de liberté* (Éditions Eyrolles, 2017) et de nombreux articles sur le marché du travail. Intervenant régulièrement lors de conférences en France et à l'étranger, il fait partie du classement des 100 professionnels des ressources humaines les plus influents au niveau mondial.

En tant que directeur de la *World Employment Confederation*, il est en charge de représenter les intérêts de la profession du recrutement et de l'emploi auprès des institutions de l'Union européenne (Commission, Parlement, Conseil des Ministres) et des grandes organisations internationales (Bureau International du Travail, OCDE, Organisation Internationale pour les Migrations, Banque Mondiale, etc.). Denis Pennel enseigne également à Sciences Po Paris.

Né en 1966, diplômé de l'Institut d'Études Politiques de Paris, Denis Pennel a débuté sa carrière professionnelle en 1989 au sein du Groupe de communication BDDP/TBWA comme chargé de communication avant de rejoindre en 1993 le cabinet d'audit et de conseil Deloitte, au poste de responsable de l'information. En 1998, Denis Pennel intègre la Direction de la Communication de Manpower France et gère à ce titre l'ensemble des actions de communication institutionnelle : communication interne, relations presse, édition, publicité, relations publiques, lobbying.



ANALYSES

Thierry Rayna

Professeur à l'École polytechnique

CHATGPT N'EST PAS UNE MENACE POUR L'EMPLOI (MAIS POUR LES EMPLOYEURS !)

Professeur à l'École polytechnique, Thierry Rayna remet en perspective l'impact des nouvelles technologies, notamment numériques, sur l'emploi. Il analyse notamment les ressorts des technologies émergentes en matière d'intelligence artificielle, comme ChatGPT, et ce qu'implique leur démocratisation.



SOCIÉTAL.- L'impact des nouvelles technologies, notamment de l'IA, sur l'emploi est une préoccupation récurrente. Quelle est votre analyse ?

Thierry Rayna.- Historiquement, les évolutions technologiques ont créé plus d'emplois qu'elles n'en ont détruit. Cependant, la situation est plus complexe dans le domaine numérique. Si on fait abstraction du côté légal et administratif de la chose, ces technologies créent plus de travail puisqu'en offrant à tout un chacun des moyens de création, de diffusion et de communication, elles permettent à un plus grand nombre de personnes d'exprimer leur créativité, de fournir des services, de travailler les uns pour les autres. Les échanges mutuellement avantageux se multiplient, créant une abondance de contenu, d'informations, de produits et de services. Une telle abondance entraîne mécaniquement une augmentation des besoins en matière de gestion, traitement et d'organisation, générant ainsi de nouveaux emplois.

Ainsi malgré la numérisation croissante, nous n'observons pas les mêmes vagues de chômage massif que dans les années 80-90, avant l'ère numérique. À cette époque, l'informatisation a provoqué une augmentation du chômage dans différents secteurs (secrétariat, cadres, etc.). Aujourd'hui, dans de nombreux pays, il existe, malgré la numérisation croissante, une situation de quasi-plein emploi. En revanche, il y a parallèlement une tendance à une précarisation du travail, c'est-à-dire que le mode d'emploi qui existait avant (en France, le CDI à temps plein) a tendance à devenir de plus en plus une exception, plutôt que la règle.

Dans le secteur journalistique par exemple – l'un des premiers à avoir été « disrupté » par la numérisation – nous avons démontré¹ que paradoxalement plus on numérisait, moins on détruisait d'emploi, et plus les rémunérations étaient élevées. En revanche, cette même numérisation conduisait à des formes d'emploi *a priori* moins pérennes : le pigiste ou « *free-lance* » devient la norme.²

En fin de compte, plus nous numérisons et plus nous avons besoin de travail humain. Mais cela ne signifie pas que les conditions d'emploi sont les mêmes qu'auparavant.

Toutefois, avec l'IA comme d'autres technologies numériques, le problème n'est pas tant la menace qui pèse sur les employés... mais celle, beaucoup moins visible, qui pèsent sur leurs employeurs, c'est-à-dire les entreprises !

(1) Clémence Aubert-Tarby, Octavio R. Escobar, Thierry Rayna, « *The impact of technological change on employment: The case of press digitisation* », *Technological Forecasting and Social Change*, Volume 128, March 2018, Pages 36-45 <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162516305650>
(2) Cette même étude montre que paradoxalement, plus on numérise, plus les journalistes en contrat précaire ont une situation stable !

Ces technologies numériques, et GPT en est une bonne illustration, permettent à des individus, des consommateurs, des *start-up*, etc. de rentrer directement en concurrence avec les entreprises établies. C'est ce qui s'est passé dans les industries de contenu au début dans les années 2000, puis celles de service dans les années 2010 (la fameuse « ubérisation »), et qui sont en cours dans celles des produits (le « drop shipping ») et de l'énergie (l'autoconsommation).

Les entreprises doivent s'adapter, mais le problème tient dans la manière avec laquelle elles utilisent les technologies numériques : dans un environnement concurrentiel, elles les utilisent essentiellement pour se différencier en améliorant des produits ou services existants, ou en réduisant les coûts. C'est ce que l'on appelle de l'innovation continue, une trajectoire d'évolution sans rupture.

Or, la révolution vient du fait que les individus, en utilisant ces mêmes technologies, découvrent des usages que les entreprises n'avaient pas imaginés. Le MP3, par exemple, n'avait aucun intérêt pour les entreprises, car sa qualité était moins bonne que le CD et qui était la norme pour écouter de la musique sur une chaîne hifi dans son salon. En revanche, pour de nouveaux usages : écouter de la musique dans le métro, dans la rue – bref, des environnements bruyants – la différence de qualité n'était pas importante et permettait surtout d'emporter toute sa discothèque avec soi !

La révolution des technologies numériques ne vient donc pas de leur utilisation par les entreprises, mais de la découverte de nouveaux usages par les individus.

Est-ce précisément cette notion d'usage qui explique l'engouement autour de chatGPT ?

Ce qui a suscité le plus de *buzz* avec ChatGPT est la capacité de la machine à produire un langage qui ressemble au nôtre. Communiquer avec une machine a toujours été un fantasme. Pour le reste, OpenAI³ ne propose rien de fondamentalement différent, d'un point de vue technologique, de ce que les acteurs établis tels que Google, Amazon ou Apple, ont à leur disposition.

OpenAI utilise une technologie relativement ancienne — quelques années — mais d'une manière très ouverte. C'est ça qui est réellement nouveau : leur décision de rendre leur API⁴ et plateforme accessibles à tout public, ce que les autres entreprises n'avaient pas osé faire par crainte que quelque chose ne se passe mal : on

pardonne beaucoup plus facilement à une start-up une IA incorrecte et biaisée, qu'on ne le ferait aux GAFAM, qui, elles, se retrouveraient sans aucun doute au tribunal.

Au même titre que le MP3 a ouvert de nouvelles perspectives et permis d'autres opportunités, ChatGPT peut avoir un impact important dans les situations où l'information et les contenus sont tellement nombreux que sélectionner et choisir est un vrai challenge. L'algorithme permet de réduire la complexité en prétraitant l'information et en suggérant un nombre d'options plus restreintes. Ces algorithmes donnent surtout l'accès au vrai « no code » : plus besoin de connaître l'algorithmique, il suffit d'entraîner un module d'IA comme GPT. Des programmes logiciels que l'on n'imaginait pas, pourront probablement être développés sur cette base, au service d'usages qu'on ne connaît pas encore.

L'impression 3D a connu une évolution similaire à celle de l'IA générative. Pendant longtemps, cette technologie très coûteuse était réservée à des acteurs traditionnels soucieux de la qualité et de la sécurité des produits. Cependant, à partir de 2006, des imprimantes 3D *open source*, conçues par des communautés d'hobbyistes, ont commencé à apparaître à un coût 10 à 20 fois moindre, permettant à des particuliers



Quand une entreprise utilise une technologie, c'est une évolution. Quand ce sont tous les individus, c'est une révolution.

de fabriquer des objets chez eux. Le véritable engouement n'est donc pas lié à la technologie en elle-même, qui existe depuis longtemps (depuis la moitié des années 1980 pour l'impression 3D), mais plutôt à la possibilité pour tout un chacun d'y accéder : quand une entreprise utilise une technologie, c'est une évolution. Quand ce sont tous les individus, c'est une révolution.

Certains pans de l'économie sont-ils plus impactés que d'autres par les nouvelles technologies numériques ?

La numérisation a entraîné l'émergence d'une population dite *prosomatrice*.⁵ Cela signifie que, dans nos activités de consommation, nous participons activement au processus de production ; en bref nous « travaillons ». Par exemple, lorsque nous scannons nous-même les produits au supermarché, lorsque nous nous enregistrons en ligne pour un vol, lorsque

(3) Société éditrice de ChatGPT

(4) Application Programming Interface (interface de programmation d'application). Permet de connecter un logiciel ou un service à un autre logiciel ou service, pouvant ainsi échanger des données et des fonctionnalités.

(5) De l'anglais « prosumer », c'est-à-dire « producteur + consommateur ».

nous parlons d'un produit ou d'une marque sur Youtube, laissons un commentaire sur un restaurant, reportons l'état du trafic, aidons d'autres utilisateurs en ligne, etc., c'est du travail, mais du travail qui ne donne pas lieu à emploi. Dans un monde numérique, le travail est donc en augmentation, mais l'équation « travail = emploi » ne s'applique plus vraiment, car une partie significative de ce travail est réalisé par des consommateurs, et il peut du coup y avoir moins d'emploi au sens légal du terme. Ce travail, cette « prosommation », peut être rémunéré ou pas, choisi ou subi.

Dans le secteur du service, d'un côté émerge la *sharing economy*⁶, dans laquelle les individus échangent des services entre eux : du covoiturage via Blablacar, la location d'une chambre dans une maison via Airbnb, etc., généralement contre de l'argent et par choix. D'un autre côté, ces « prosommateurs », rémunérés ou non, entrent en concurrence directe avec des entreprises et des personnes dont ces mêmes activités sont le métier, ce qui crée une pression sur l'emploi et précarise certains secteurs. C'est le revers de la médaille : la *gig economy*⁷, qui, elle, est subie et force des individus à travailler à la tâche : les chauffeurs Deliveroo, ou encore les personnes payées à la tâche sur Amazon Mechanical Turk (et qui sont justement utilisés notamment pour entraîner ces nouveaux algorithmes d'IA). Tâches très souvent répétitives, d'ailleurs.

ChatGPT menace-t-il en particulier les professions dites intellectuelles ?

ChatGPT ne va pas détruire les professions intellectuelles. Au pire, cela va détruire certaines parties répétitives des professions intellectuelles. Les performances de ChatGPT, DALL-E et d'autres technologies similaires sont impressionnantes, mais penser que ces outils peuvent remplacer l'humain est mal comprendre la manière dont ces algorithmes fonctionnent. En revanche, ils peuvent grandement aider à gagner du temps en prenant en charge certaines tâches répétitives ; ce sont en fait de bons stagiaires : ils permettent de dégrossir le travail, mais ne peuvent généralement pas produire le rendu final.

On a beaucoup entendu parler des conséquences de l'IA aux États-Unis, notamment dans leur système légal qui est beaucoup basé sur les cas. De nombreuses personnes étaient payées pour éplucher les décisions de justice dans tous les États et fournir une synthèse aux avocats. Des algorithmes d'IA peuvent le faire, mais encore une fois, cela ne peut être qu'un bon premier

brouillon. Est-ce qu'un avocat va vraiment plaider sur la base d'un dossier préparé par un stagiaire et dont il n'aurait lu que les conclusions sans prendre connaissance du dossier ?

L'impact de l'IA sur les emplois répétitifs peut être tangible, mais je pense que cela restera relativement anecdotique. En réalité, l'IA peut créer de nouvelles opportunités de travail en permettant aux employés de se concentrer sur des tâches à plus forte valeur ajoutée. Mais il ne faut pas sous-estimer le temps qu'elle peut nous demander *in fine*. Si vous voulez avoir une illustration pour votre magazine, vous contactez votre illustrateur, avec lequel vous travaillez souvent depuis longtemps, et avec quelques instructions de votre part, cet illustrateur produit quelque chose de très proche de ce que vous attendiez. Si à la place vous utilisez DALL-E ou Stable Diffusion, vous allez vous retrouver avec beaucoup plus de propositions, sur lesquelles vous devrez passer plus de temps pour les passer en revue et travailler davantage pour les finaliser. L'IA générative facilite la création et ne peut que causer une explosion des contenus et informations disponibles. Face à une telle abondance de choix, il faudra davantage de cerveaux pour tout traiter. De plus, le fait que des tâches puissent être automatisées ne signifie pas nécessairement qu'elles doivent l'être.

Aux humains donc, les tâches créatives, et aux robots les tâches répétitives, considérées comme aliénantes ?

Cette question est très intéressante car elle interroge sur ce qui est aliénant. C'est l'image qu'on a du travail répétitif, car il est à la fois peu stimulant intellectuellement et peu gratifiant. La numérisation nous a permis de nous décharger de nombreuses tâches répétitives, notamment dans les emplois de « cols blancs ». Cependant cette diminution des tâches répétitives pourrait se révéler être un « bien pour un mal ». Corrélation n'est certes pas causalité, mais il est légitime de s'interroger sur le lien entre réduction des tâches répétitives et hausse des phénomènes de *burn-out*. Une journée de travail dédiée à 100 % à des tâches hautement cognitives est-elle une libération ou une aliénation ? Notre esprit n'était-il finalement pas plus libre lorsque l'on se consacrait à des tâches répétitives et qu'on pouvait rêvasser ? On a tous en tête les secrétaires de *Mad Men* en train de taper une lettre en discutant de leurs vacances – cette capacité à produire un travail très répétitif tout en parlant d'autre chose, tout en conversant, tout en ayant l'esprit qui erre. Cela n'est pas mon domaine, mais je suis curieux de savoir ce que les psychologues, neurologues et sciences cognitives

(6) *Sharing economy* (ou économie de partage) regroupe les activités économiques qui reposent sur le partage ou la mutualisation des biens, savoirs, services ou espaces et sur l'usage plutôt que la possession.

(7) *Gig economy* (ou économie à la tâche) est un système dans lequel les emplois sont flexibles, temporaires ou indépendants.

(8) Le concept de *coping* fait référence à la façon de s'ajuster aux situations stressantes et la mise en place d'une réponse pour y faire face. Les stratégies d'ajustement ou *coping* désignent l'ensemble des processus qu'une personne interpose entre elle et la situation perçue comme menaçante, afin de maîtriser, tolérer ou diminuer l'impact de celle-ci sur son bien-être physique et psychologique (Lazarus et coll., 1984).

ont à dire à ce sujet. Bien que mon observation ne soit pas scientifique mais plutôt anecdotique, j'ai remarqué que de nombreux collègues dans le monde académique, où le travail est réellement créatif et intellectuel, sortent absolument lessivés de leur journée de 8 heures sans tâches répétitives, avec uniquement des tâches créatives complexes à traiter (répondre à des e-mails est aussi une tâche créative). Ils passent leur journée sur Zoom ou Teams, sans même avoir de pause « répétitive ». C'est 100 % cognitif, 100 % créatif, 100 % haut potentiel intellectuel, et cela les laisse épuisés car il n'y a pas d'espace pour permettre au cerveau de se reposer et de souffler. Le seul moment de pause est lorsque leur montre ou bracelet connecté leur rappelle de prendre une minute pour méditer... Si leur emploi du temps le permet !

Nous pourrions en fait nous retrouver à désirer faire des choses répétitives, celles-là même que nous percevions autrefois comme aliénantes. Nous pourrions avoir envie de marcher, de trier des papiers, de mettre des courriers dans des enveloppes, simplement pour nous adonner à une activité sans avoir à réfléchir ni à penser.

La formation des plus jeunes doit-elle s'adapter à cette nouvelle donne technologique ?

La question de l'impact des technologies sur notre capacité à apprendre et à travailler efficacement s'est beaucoup posée ces dernières années, notamment dans le domaine de l'enseignement. Avec l'arrivée des *millennials* et des *digital natives*, on a cru un temps que ceux qui avaient grandi avec ces technologies avaient une capacité de multitâche et d'apprentissage plus importante que les générations précédentes. Cependant, les études ont prouvé que c'est un mythe. En effet, ils ne sont pas plus multitâches et sont tout aussi sujets à distraction que leurs aînés. Nous en sommes même revenus à demander à nos étudiants de prendre des notes sur papier plutôt que par ordinateur. La prise de notes sur papier sollicite la mémoire visuelle, spatiale et kinesthésique. C'est la vieille histoire de l'antisèche : une fois rédigée, on n'a même pas besoin de la consulter, car on arrive à visualiser là où on avait écrit le mot recherché sur ce petit bout de papier. Le cerveau humain n'évolue pas aussi rapidement que la technologie, et les jeunes d'aujourd'hui ont les mêmes problèmes que nous en matière de concentration. Ils ont peut-être développé des mécanismes de coping⁸ pour surmonter ces difficultés ou paraître plus à l'aise, mais cela ne signifie pas qu'ils sont intrinsèquement plus capables que les générations précédentes. En réalité, les problèmes de santé mentale auxquels sont confrontés les jeunes d'aujourd'hui sont liés au moins en partie au fait que leur cerveau est constamment sollicité par un monde hyper-

connecté et hyper-stimulant. Mais ce cerveau est fondamentalement le même que le nôtre, celui de leurs grands-parents, celui de leurs arrière-grands-parents et, et très probablement, que celui de quelqu'un qui vivait il y a plusieurs centaines d'années.

Par conséquent, il est indéniable que nous avons besoin de repenser l'emploi. Les entreprises qui ont adopté la semaine de travail de quatre jours ne l'ont pas fait par hasard. Ce n'est pas uniquement dû à une augmentation de la productivité, mais également à une reconnaissance d'une baisse de productivité et de bien-être à cause de la charge cognitive permanente, liée à la créativité et à la résolution de problèmes, que ces technologies entraînent. Beaucoup, d'ailleurs font de la méditation pour faire le vide, mais également avoir des « moments Eureka », où ayant libéré l'esprit permet enfin trouver de la « bande passante » pour permettre l'émergence d'idées innovantes.

Contrairement à ce qu'on pourrait penser, l'aliénation n'est peut-être pas derrière nous, mais bien devant nous. ■

Biographie Thierry Rayna

Thierry Rayna est Professeur à l'École polytechnique au sein du département Management de l'Innovation et Entrepreneuriat et directeur de recherche au laboratoire CNRS i³ (Institut interdisciplinaire de l'innovation).

Auparavant, il a passé l'essentiel de sa carrière au Royaume-Uni, notamment à l'Université de Cambridge, la LSE, UCL et Imperial College London, où il a co-dirigé le « Centre for International Business and Sustainability ».

Ses recherches portent sur l'impact des technologies numériques (impression 3D, IoT, IA, Blockchain, etc.) sur les « business models » et la stratégie d'entreprise, et plus largement sur les bouleversements sociaux et économiques que ces technologies entraînent.

Thierry Rayna est directeur de la Chaire « *Technology for Change* », financée par Accenture, et est co-responsable de la Chaire « Innovation et régulation des services numériques (IRSN) », financée par Orange.

Thierry Rayna intervient régulièrement lors des séances de l'Observatoire de l'Innovation de l'Institut de l'Entreprise.



ANALYSES

Benoît Serre

Vice-président de l'ANDRH et DRH de L'Oréal France

LES ATTENTES EN ENTREPRISE SONT AVANT TOUT HUMAINES

Le vice-président de l'ANDRH et DRH de L'Oréal France analyse les conséquences sur le travail, désormais ancrées, de la crise covid. Télétravail, impact des nouvelles technologies (notamment l'intelligence artificielle) sur le travail, nouvelles missions de la fonction RH, dialogue social... Benoît Serre livre à la fois son expérience de terrain et le fruit des réflexions avec ses pairs.



SOCIÉTAL.- L'inflation, les conséquences de la guerre en Ukraine (crise de l'énergie) et de la réforme des retraites, l'ANDRH alerte et émet des craintes « d'une dégradation des relations sociales » (voir rapport sept. 2022), êtes-vous entendus ?

Benoît Serre.- En premier lieu, les différents éléments que vous évoquez nous mettent collectivement face à une situation assez inédite dans les cinquante dernières années puisque nous sommes confrontés à une « poly crise » qui à différents niveaux touche chacun. Il peut s'ensuivre une tension pour les individus et on ne peut écarter qu'elle se cristallise dans un mouvement plus large. Il faut évidemment y ajouter un phénomène qui explique en partie cette crainte émise par nos adhérents qui est celle de l'impact moyen terme de la crise covid dont chacun s'accorde à reconnaître qu'elle a bouleversé un monde du travail qui finalement était assez stable en termes d'organisation depuis plus d'un siècle si l'on se place dans la perspective de l'organisation du travail. En effet, depuis le milieu du XIX^e siècle, la logique était de se rendre à son poste de travail le matin et d'en revenir le soir. Chacun a pu voir pendant la crise sanitaire que, pour certains métiers au moins, des alternatives à ce modèle classique non seulement existaient

mais se révélaient efficaces. De même les débats sur le partage de la valeur, dont on a vu qu'ils étaient pleinement intégrés à ceux sur l'inflation, sont venus ajouter encore une cause à la remise en question de nos modèles d'organisation et de reconnaissance. Enfin, au moins en France, nous vivons depuis près de quarante ans dans une logique de chômage de masse et nous constatons que, pour des raisons économiques peut être temporaires mais surtout démographiques par nature plus durable, ce temps était en train de finir. L'ensemble de ces constats génère inévitablement des attentes de transformation, de remise en cause, de prise en compte de ces réalités et donc une impatience à ce que les choses bougent. Le risque de tension sociale vient autant de cela que de la conjonction des crises.

L'ANDRH a publié fin 2022 un dossier complet dans sa revue sur les nouvelles organisations du travail, quels en sont les principaux enseignements ?

D'abord que la crise covid a été un immense *stress test* de nouvelles modalités du travail, dont le télétravail n'est que la face émergée. Plus fondamentalement, c'est la liberté d'organisation dans le travail qui est devenue l'appétence majeure car elle est potentiellement source de meilleur équilibre de vie, d'une plus grande autonomie et d'une adaptation du travail à la vie, alors que jusqu'à maintenant il faut bien reconnaître qu'à tort ou à raison on estimait que la vie devait s'adapter au travail. C'est un enseignement fondamental puisque chacun a pu constater que d'autres formes étaient possibles sous l'effet de l'urgence sanitaire et beaucoup estiment que cela reste possible sous l'impulsion de la stratégie et de la volonté.

Par ailleurs, la dimension environnementale – même si ses enjeux étaient connus et décrits, notamment dans les rapports du GIEC ou les engagements des différentes COP – est apparue dans la vie quotidienne durant l'été 2022, comme on s'en souvient. D'une certaine manière, les gens ont constaté que nous étions désormais dans cette crise climatique et que ce n'était plus un scénario. Nous avons, dès lors, observé des réactions comme le discours des jeunes d'AgroParisTech, le questionnement sur la valeur travail, le droit à la paresse, la responsabilité assumée de certains de ne pas participer par leur travail à cette dégradation engagée de la planète. On peut considérer que tout cela est excessif parfois, mais on ne peut ignorer que cela résonne dans la société. Enfin, un phénomène est apparu avec la prise de conscience qu'après avoir beaucoup travaillé – légitimement – sur la vie au travail, les conditions qui l'entourent, la notion d'exigence de la qualité du travail lui-même avait peut-être été un peu délaissée. Comprendre ce que je fais, pourquoi je le fais, en quoi c'est utile, en quoi je suis nécessaire par mon action à l'action des autres, où je me trouve dans la chaîne de valeurs de l'entreprise, est une définition de ce mot valise du « sens au travail » que j'estime pertinente. Je veux savoir pourquoi je travaille, à quoi je contribue, comment je peux m'organiser pour équilibrer « mes » vies et constater qu'on me fait confiance pour assumer mes responsabilités. Voilà l'un des principaux enseignements dont on voit bien qu'il remet en question – positivement sans doute – le travail, son organisation mais aussi son management, sa hiérarchie, son évaluation, sa reconnaissance.

Que préconisez-vous face aux difficultés de recrutement des entreprises ? Existe-t-il de nouveaux processus ou dispositifs ?

D'abord de tenir compte du fait que nous sommes durablement dans ce qu'on appelle un marché d'employés, ce qui signifie tout simplement que le seul fait de rechercher un emploi ne suffit pas à convaincre de le prendre, ce qui était bien souvent le cas dans les décennies précédentes sous le régime du chômage de masse. Par ailleurs, nous sommes confrontés à une pénurie de candidats qui a plusieurs causes, dont la reprise économique mais aussi la démographie et les besoins en



Même sur des métiers dits classiques, nous observons des difficultés de recrutement qui sont liées au fait que les candidats ont pour certains fait évoluer leur évaluation du rapport « contraintes /rémunération ».

compétences nouvelles dont les modèles de formation initiale ne sont pas assez puissants – comme les ingénieurs. Mais au-delà de cela, même sur des métiers dits classiques, nous observons des difficultés de recrutement qui sont liées au fait que les candidats ont pour certains fait évoluer leur évaluation du rapport « contraintes /rémunération ». C'est ce qu'on voit dans l'hôtellerie/restauration par exemple et qui a conduit la branche professionnelle à revaloriser ses salaires minimum de manière très importante. On sait aujourd'hui que la rémunération, comme de tout temps, demeure le premier critère de choix ou de changement d'emploi. Pour autant, nous avons également que deux critères qui existaient auparavant mais qui étaient assez décalés sont remontés dans les exigences des candidats : celui du sens ou de la qualité du travail et d'autre part l'impact sociétal et environnemental de l'entreprise. Dans certains métiers très recherchés ou rares, nous sommes face à une inversion du système puisque ce sont quasiment les entreprises qui deviennent les candidates.

Dès lors, nous devons nous adapter autour de trois idées. D'abord, réviser nos *process* de recrutement pour qu'ils soient plus rapides et plus directs. Ensuite, essayer de donner des perspectives de carrière dès les premiers mois et en parler dès l'embauche. Enfin, améliorer les processus d'intégration d' « on boarding » pour créer le plus vite possible un lien émotionnel entre l'entreprise et le nouvel embauché. Ce sont les deux dernières dimensions qui favorisent la fidélisation, élément essentiel en phase de pénurie de candidats. Il faut bien considérer que l'entretien de recrutement est le premier acte de travail dans l'entreprise et, par conséquent, la manière dont il se passe est déterminante pour la suite. La dimension humaine et culturelle du *process* de recrutement qui va de la candidature à l'intégration et à la reconnaissance dans le premier poste occupé est aujourd'hui fondamentale et vous aurez noté qu'on parle moins des *process* déshumanisés de recrutement par l'IA – sans nier pour autant l'utilité que cela peut avoir.



Vous aurez noté qu'on parle moins des process déshumanisés de recrutement par l'IA – sans nier pour autant l'utilité que cela peut avoir. Recruter est un acte éminemment humain, peut-être l'avait-on oublié.

Recruter est un acte éminemment humain, peut-être l'avait-on oublié.

Après l'émergence brutale du télétravail, on parle à présent de « travail hybride » - Quels sont les principaux enjeux pour les entreprises/salariés ?

Il y a eu trois phases dans l'émergence de l'hybride. Il faut déjà se souvenir qu'à la veille de la crise sanitaire, la France ne compte que 3 % de télétravailleurs réguliers quand d'autres pays comme les États-Unis et les Nordiques ont déjà assez fortement adopté ce système. Lors du premier confinement de mars 2020, les entreprises ont donc dû brutalement s'adapter et certaines ont mis un peu de temps à disposer des moyens techniques de le faire, sans compter la nécessaire formation des salariés. En revanche, cette phase correspond à la découverte d'une forme de travail différente – et de ses vertus – même s'il ne faut pas oublier que cela ne concernait pas la majorité des salariés, si on tient compte des fameuses « premières lignes » et des activités fermées par décision du Gouvernement. Puis on a commencé à identifier qu'en plus des avantages en termes d'équilibre de vie, de réduction des temps de transport, de liberté d'organisation, le télétravail créait néanmoins des perturbations dans la vie des gens et pour une raison simple : les entreprises exportaient chez le salarié les organisations du présentiel, favorisant ainsi une sorte d'invasion de la vie professionnelle dans la vie privée, avec tous les déséquilibres que cela créait. La troisième phase dans laquelle nous sommes est l'adoption de plus en plus forte du modèle hybride, dont on estime actuellement qu'il concerne un peu moins de 30 % des salariés de manière régulière. Ce nouveau mode de travail doit s'organiser comme le travail non hybride l'avait fait. Cela passe par des règles collectives comme le choix de certains actes managériaux qui ne peuvent être faits qu'en présentiel, la possibilité de concentrer sur un ou deux jours les tâches effectuables individuellement pour permettre le télétravail, etc. Les entreprises adoptent au fur et à mesure ce modèle parfois à contre cœur mais c'est devenu une exigence des candidats et une attente des salariés. Pour autant, chacun

doit être prudent pour ne pas faire émerger une distorsion entre ceux qui peuvent et les autres mais aussi pour préserver la dynamique collective qui est le fond même d'une entreprise, d'une certaine manière sa raison d'être originelle : produire et réussir ensemble. C'est pour cette raison d'ailleurs que celles qui avaient tenté le tout télétravail ont renoncé et qu'au global la moyenne s'établit à deux jours par semaine. Mais le chemin est encore long car nous n'avons pas vraiment commencé à adapter nos organisations du travail et nos métiers à ces nouvelles formes, pourtant attendues car elles répondent à une aspiration forte : la liberté d'organisation dans mon travail, pilier des nouveaux équilibres de vie. Le travail n'a pas perdu de valeur mais il a été mis à une place nouvelle à égale distance avec la vie personnelle.

L'accélération du développement de l'intelligence artificielle remet-elle encore un peu plus en cause nos organisations du travail, le rapport des salariés avec celui-ci ? Et quid des métiers RH ?

La crise sanitaire a eu un effet positif sur le digital et l'IA, celui de faire comprendre une chose pourtant évidente : quand les gens ne sont pas là, l'entreprise fonctionne moins et existe moins. Il en résulte un constat qui est que le digital a vocation à augmenter l'Homme ou la femme et non à le remplacer, ce qui était l'acceptation majoritaire avant. Cela change tout car les innovations technologiques sont mises au service de l'amélioration de la productivité, de la réduction de la pénibilité et de la disparition des tâches à faible valeur ajoutée ou répétitives. Elles constituent donc un moyen puissant d'amélioration de la vie au travail, à condition qu'on investisse dans la formation et l'acquisition des compétences nouvelles qu'elles exigent. L'IA doit être mise au service de la production mais aussi de la formation et c'est un enjeu complexe car il pourrait générer une exclusion du marché du travail de celles et ceux qui ne parviendraient pas à s'adapter. C'est une responsabilité majeure des entreprises comme des pouvoirs publics et devrait être l'un des piliers de la RSE, car l'employabilité est une responsabilité sociale. Les salariés y sont prêts d'autant plus



N'essayons pas de faire jouer à l'IA tous les rôles comme on a cru le faire dans la formation lorsque le e-learning était censé remplacer le formateur, l'expert et la pédagogie. Le digital est un moyen ; il n'a pas vocation à être tout en même temps.

que dans leur vie quotidienne, ils utilisent en permanence les nouvelles technologies, mais il est plus simple de télécharger une appli que de changer un SIRH¹. Il faut donc accepter le temps. Autre point, n'essayons pas de faire jouer à l'IA tous les rôles comme on a cru le faire dans la formation lorsque le *e-learning* était censé remplacer le formateur, l'expert et la pédagogie. Le digital est un moyen ; il n'a pas vocation à être tout en même temps.

Bien évidemment, à l'instar des autres métiers, la fonction RH est concernée à la fois sur un plan du métier lui-même comme le recrutement, la formation, l'administration du personnel, l'évaluation, la construction et le suivi des parcours de carrière. Le digital nous permet d'être plus réactif et plus individualisant au profit de chaque collaborateur. La fonction est aussi touchée dans son rôle, puisque nous avons à conduire la transformation des métiers et des compétences, à assumer la stratégie comme les moyens de l'employabilité et les impacts sur les organisations et le management de ces révolutions protéiformes du travail.

Comment la fonction RH se transforme-t-elle ? Quelles sont les articulations avec les autres fonctions support dans des entreprises qui intègrent de plus en plus la RSE ?

Fort de tous ces constats, la fonction RH non seulement se transforme mais doit impérativement le faire sous peine de se déconnecter de la réalité de l'entreprise. Elle n'est plus, depuis longtemps, une fonction de gestion, mais stratégique et on voit cette importance dans les enjeux actuels de recrutement et de fidélisation. Mais elle a aussi un rôle majeur à jouer dans la culture d'entreprise, la mise en réalité concrète de la raison d'être, la perception concrète de la notion d'entreprise à mission. Nous sommes face à des salariés qui exigent

de plus en plus de la cohérence entre le discours et l'acte, en l'image extérieure et ce qu'ils vivent au quotidien, d'autant plus que nombre d'entre eux évaluent sans cesse leur employeur à l'aune de ses engagements. En cela, la fonction du DRH évolue et son rôle au sein du Comex est un rôle stratégique et de business pour aider à anticiper les compétences et les organisations imposées par les transformations économiques et concurrentielles. Je crois d'ailleurs que le principal interlocuteur du DRH devrait être en plus du financier et du DG, le responsable du marketing, car l'un et l'autre vivent dans le même espace-temps. Le marketing projette les besoins clients à horizon moyen terme et le DRH doit faire de même avec les compétences exigées pour répondre à ces besoins dans un horizon semblable. Bien évidemment, la fonction conserve ses responsabilités historiques comme le recrutement, la formation, l'administration, mais elle s'enrichit de cette mission stratégique d'une part et de la RSE d'autre part. En effet, sous l'effet des politiques publiques nationales ou européennes, la dimension environnementale a pris – et c'est heureux – une dimension de plus en plus incontournable. La crise sanitaire et les nouvelles attentes du corps social conduite à redonner de l'importance à la responsabilité sociale et sociétale en interne comme en externe. C'est là aussi une des nouvelles missions de la fonction RH.

Index parité, index senior : faut-il les mêmes règles pour tous ou laisser la main aux négociations en entreprise, aux RH ? Quelle est la bonne échelle de décision ?

Pendant la crise sanitaire, heureusement que nous avons les ordonnances travail de 2017 qui ont permis l'extension de l'accord majoritaire, car nous avons pu trouver des solutions partagées avec les partenaires sociaux dans chaque entreprise en respectant sa réalité et sans perturbation de « politique nationale ». Le fait de trouver sur le terrain les moyens de faire face à une situation donnée est le meilleur moyen d'une part de revaloriser le dialogue social et d'autre part de protéger la légitimité des représentants du personnel qui est essentielle. N'oublions pas les gilets jaunes ou plus récemment le mouvement à la SNCF car sans interlocuteur identifié on ne sort que très difficilement des crises. Bien

(1) NDLR : SIRH = système d'information de gestion des ressources humaines



La valeur travail est toujours aussi forte mais elle est beaucoup plus exigeante pour cette génération ; voilà la grande différence.

entendu la loi doit garantir un socle de droits et de protection mais, aujourd'hui, sans doute sommes-nous parfois allés trop loin dans la réglementation et cela bloque les situations plus que cela ne les résout, sans compter la tension sociale que cela peut générer. Il y a encore du chemin à faire. Prenons l'exemple du télétravail, dont l'organisation vient parfois en contradiction avec des textes sociaux non pas parce qu'ils sont mauvais, mais parce qu'ils ont été rédigés à une époque où cette forme de travail n'existait pas. C'est le cas des frais de déplacement ou de la responsabilité de l'entreprise sur le lieu de télétravail du collaborateur, ou encore de la très théorique comptabilisation horaire du travail quand vous n'êtes pas physiquement dans l'entreprise. La bonne échelle de décisions doit donc être le plus possible dans l'entreprise puis dans la branche et faire en sorte que la loi n'intervienne qu'en dernier ressort. Le pendant pourrait être le renforcement des sanctions quand des accords ne respectent pas les textes. Mais au-delà de la cette approche juridique, il faut faire confiance aux entreprises et au dialogue social de terrain car il est majoritairement pragmatique et réaliste.

Quelles sont les attentes des jeunes et leur rapport au travail ?

Je ne crois pas au conflit intergénérationnel tout simplement parce que je ne le constate pas dans les entreprises. On en parle plus dans les médias qu'on ne le vit sur le terrain. Mais plus que cela, il y a une unité d'aspiration entre les générations au travail, mais avec une différence fondamentale pour la génération qui monte : la fin du chômage de masse d'une part et les nouvelles

technologies d'autre part. Deux éléments qui créent des conditions de rupture et de remise en cause des modèles classiques de travail. La chance de la génération la plus jeune est qu'elle a autant envie de rupture que la précédente, mais elle en a les moyens – ce qui n'était pas forcément le cas de leurs aînés. Cela étant, les attentes qu'on peut considérer comme nouvelles, parce qu'elles semblent réalisables, sont au nombre de trois principales : une plus grande liberté d'organisation dans le travail, dont on a déjà parlé car c'est le premier moyen d'avoir un équilibre de vie ; un management plus fondé sur la confiance que sur le contrôle, notamment par le biais de déhiérarchisation des organisations qui génère de la subsidiarité et donc de l'autonomie ; une cohérence et un engagement vis-à-vis des enjeux climatiques et du rôle social et sociétal de l'entreprise, car paradoxalement la nouvelle génération croit plus en l'entreprise que dans la politique pour que soient pris en compte ses enjeux. Ce troisième élément est assez fondamental car il est source d'engagement et de motivation pour cette génération capable de s'engager fortement, peut-être même plus que la précédente. Mais son niveau de résilience, d'acceptation de la contrainte est beaucoup plus bas et dans un marché du travail aussi dynamique cela oblige les entreprises à être cohérentes et engagées en interne comme en externe, sinon ils s'en vont ou attendent l'occasion de changer d'employeur dans un modèle de désengagement baptisé le *quiet quitting*, qui est le pendant français et européen de la grande démission observée aux USA. La valeur travail est toujours aussi forte mais elle est beaucoup plus exigeante pour cette génération ; voilà la grande différence. ■

Biographie Benoît Serre

D'une formation juridique complétée d'une spécialisation en Ressources Humaines, il entre chez 1995 chez *Ernst & Young* avant de rejoindre le Groupe IGS de 1998 à 2003 comme directeur du conseil et de la formation continue.

En 2003, il rejoint Leroy Merlin France (Groupe ADEO) comme directeur de l'Université d'entreprise qui intervient sur le périmètre mondial du groupe en direct ou en accompagnement des BU sur les thèmes de formation, management, RH process et management des compétences.

Entre 2006 et 2012, il est directeur des Ressources Humaines de Leroy Merlin Russie et s'installe à Moscou. Durant cette période, la BU passera de 300 à 8 000 personnes sur la totalité du territoire. En 2010 et 2011, en plus de ses fonctions en Russie, il assure la supervision RH des *business units* du Groupe ADEO en Turquie, Roumanie, Ukraine et Grèce.

De 2012 à 2018, Benoît Serre est directeur général adjoint en charge des Ressources Humaines du Groupe Macif où il a en charge, outre la gestion RH du groupe, sa transformation juridique, sociale, managériale et organisationnelle eu travers du Plan de transformation du modèle RH du Groupe Macif intégrant notamment la refonte du modèle social le déploiement d'un modèle de management et de compétences adapté aux enjeux du groupe de demain. De 2019 à 2021 il est *Partner & Associate Director* au Boston Consulting Group.

Depuis mai 2021, Benoît Serre est DRH de L'Oréal France.

Depuis 2014, il est élu vice-président délégué de l'Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines (ANDRH) et est réélu à cette fonction depuis. Dans ce cadre notamment, il intervient régulièrement dans les médias sur les grands sujets de transformation sociale et évidemment sur la crise sanitaire et ses conséquences humaines, sur la transformation du travail.

Parallèlement, Benoît Serre est président du Comité d'Orientation Stratégique du Groupe EXCELIA (ex Groupe Sup de Co La Rochelle) et intervient régulièrement dans les écoles et les entreprises sur les sujets RH d'actualité et sur la transformation sociale et humaine des organisations. Il est administrateur au titre de personnalité qualifiée nommée par le gouvernement de l'Agence du Service Civique depuis 2022.



DÉBATS

Laurent Grandguillaume

Président de Territoires Zéro Chômeur de Longue Durée

IL FAUT QUE LES ENTREPRISES TRAVAILLENT LEUR EMPLOYEURABILITÉ !

Laurent Grandguillaume coordonne l'ensemble des projets de l'Association nationale des Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) et fait la promotion de l'expérimentation déployée sur tout le territoire, depuis 2016. Le président bénévole, qui est également cadre dirigeant d'entreprise, est un homme de terrain. Pour cet ancien député de la Côte d'Or, l'objectif est « *de démontrer qu'il est possible d'éradiquer la privation durable d'emploi dans un territoire en développant des activités nouvelles* ».

Propos recueillis par Aude de Castet



SOCIÉTAL.- Quel est le principe et comment fonctionne Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) ?

Laurent Grandguillaume.- L'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée (TZCLD) a lieu en France depuis 2016, date de la promulgation de la loi du 29 février 2016, qui a été votée à l'unanimité du Parlement et qui a autorisé l'expérimentation dans dix premiers territoires. Ces territoires ont été habilités par le ministère du Travail à la suite d'une procédure d'appel à candidature.

Il s'agit ainsi de mobiliser le coût du chômage pour l'État et les collectivités territoriales afin de financer une part des emplois nouveaux qui sont créés dans les territoires d'expérimentation. Ces emplois n'entrent en concurrence avec aucune activité existante dans le territoire concerné. Les emplois proposés sont en contrat à durée indéterminée et à temps choisi. Les personnes identifiées sont privées durablement d'emploi, soit depuis plus d'un an. Nous faisons ainsi l'hypothèse que le coût du chômage pour la société est équivalent au coût de l'emploi, car il faut prendre en compte les dépenses publiques directes liées à la situation de chômage, mais aussi les dépenses indirectes (la dégradation de la santé, par exemple) et les non-recettes fiscales et sociales. Nos amis belges

du Dulbéa (Département d'économie appliquée) de l'Université Libre de Bruxelles ont ainsi estimé le coût annuel du chômage à près de 40 k€ par an, bien loin des évaluations françaises autour de 18 à 20 k€ par an.

L'objectif de l'expérimentation est ainsi de démontrer qu'il est possible d'éradiquer la privation durable d'emploi dans un territoire en développant des activités nouvelles, en mobilisant le coût du chômage de longue durée, en associant tous les acteurs du territoire (publics et privés) dans un comité local, et en partant des personnes et de leurs besoins. Il s'agit de faire le projet avec les personnes et non pas seulement pour elles comme c'est trop souvent le cas dans les dispositifs normés et descendants.

Nous avons ainsi créé des entreprises à but d'emploi (EBE), qui s'inscrivent dans le champ de l'économie sociale et solidaire, et développé des activités dans les domaines de la sécurité alimentaire (maraîchage, circuits courts, etc.), de l'industrie (filière amont avec le recyclage, textile, etc.), des services de proximité, des mobilités alternatives ou encore de la transition écologique. Ce sont plus de cinquante entreprises de la taille de PME qui ont été lancées.

La première étape de l'expérimentation a ainsi connu un franc succès comme en témoigne le passage à une plus grande échelle avec la loi du 14 décembre 2020, votée aussi à l'unanimité du Parlement, qui autorise au minimum cinquante nouveaux territoires à se lancer. Il y a aujourd'hui cinquante-trois territoires d'expérimentation dans un tiers des départements français et la dynamique continue avec plus d'une centaine de nouveaux territoires qui se préparent. Nous avons aussi tissé des relations au plan européen et international pour

développer le projet. Le gouvernement wallon en Belgique va ainsi lancer vingt territoires sur la base des principes de l'expérimentation française. Des projets s'inscrivant dans la même ambition viennent d'être lancés aux Pays-Bas, en Autriche et à Rome en Italie. Les gouvernements espagnols et portugais s'intéressent également au projet. Nous sommes sur le point de lancer une coalition européenne des acteurs qui expérimentent. L'Organisation internationale du travail (OIT) a même cité l'expérimentation TZCLD comme un exemple de réussite et de résilience dans le cadre de la crise sanitaire.

Dans les dix premiers territoires d'expérimentation, ce sont près de 2 000 personnes qui ont retrouvé un emploi en CDI dans une EBE ou dans une entreprise du territoire sans même parfois passer par l'EBE mais grâce à la dynamique du comité local pour l'emploi (CLE). Ce sont donc des milliers d'emplois nouveaux qui vont être créés dans le cadre de la deuxième étape.

Depuis que vous avez créé TZCLD, quelles sont les principaux enseignements que vous en tirez ?

Tout d'abord, il est possible d'éradiquer la privation durable d'emploi dans un territoire en mobilisant tous les acteurs locaux et en construisant un consensus autour du projet. Cela prend du temps et le temps est nécessairement une variable à prendre en compte. Dans notre société où l'accélération technologique est sans précédent comme le souligne le sociologue Hartmut Rosa, il y a urgence à réinventer de nouvelles médiations et de nouveaux espaces de dialogue. Parfois on me dit « *Mais quand est-ce que vous allez être généralisés ? Cela fait déjà six ans que vous expérimentez* ». Je réponds toujours que l'expérimentation est à l'utopiste ce que le chemin est au voyageur. Il n'y a pas de durée minimale ou maximale pour une expérimentation. Aucune norme ne peut restreindre cette part d'invention, ce chemin, car ce sont les retours d'expérience qui forgent le projet. Nous avons besoin de temps pour identifier toutes les personnes privées durablement d'emploi qui ne sont pour une part ni inscrites à Pôle Emploi, ni au RSA, comme nous avons besoin de temps pour améliorer en continu le projet. Nous organisons du porte-à-porte pour présenter le projet et identifier les personnes. Il faut aussi du temps pour que chacun devienne acteur, et non pas bénéficiaire d'un dispositif sans aucune liberté d'action. Il faut du temps pour convaincre, au plan local comme au plan national. Et j'ajouterais qu'il faut du temps pour faire grandir le projet par des espaces apprenants, entre ceux qui expérimentent et ceux qui veulent expérimenter, et pour tirer les leçons de l'expérience, corriger et adapter. Nous avons par exemple grandement progressé dans la

formation des salariés des EBE, ou encore dans la capacité d'investissement pour produire et développer le chiffre d'affaires. Finalement, nous réintroduisons la notion de temps long, nécessaire à la délibération et à la coopération, là où notre mode de fonctionnement économique nous conduit à un présent omniprésent, une forme de « présentisme », comme le nomme l'historien François Hartog.

Ensuite, il n'y a pas de réussite sans une organisation complexe pour gérer la complexité du projet avec deux entités distinctes : l'association Territoires zéro chômeur de longue durée (www.tzclld.fr), que je préside bénévolement, et le fonds d'expérimentation (www.etclld.fr) présidé par Louis Gallois. On pourrait résumer en disant que la première mobilise la société civile, et la seconde opérationnalise le projet dans le cadre de l'action publique.

Après avoir été rapporteur de la première loi de 2016, je me suis engagé bénévolement dans le projet pour le mettre en œuvre. Nous avons ainsi créé l'association Territoires zéro chômeur de longue durée à laquelle adhèrent nos membres fondateurs (ATD Quart Monde, Secours Catholique, Emmaüs France, le Pacte Civique, la Fédération des Acteurs de la Solidarité), les territoires (communes, communautés, métropoles, conseils départementaux, conseils régionaux), les associations locales et nationales (AGEFIPH, APF France Handicap, Coorace, Fondation Amipi...), les personnes physiques (personnes privées d'emploi, salariés, entrepreneurs, élus, ...) et les personnes qualifiées (Patrick Valentin, Michel de Virville). C'est la société civile qui est rassemblée, dans la diversité, pour agir. L'association soutient les territoires habilités, accompagne les projets émergents dans les nouveaux territoires, assure la mission de plaidoyer auprès des pouvoirs publics et du Parlement avec le comité de soutien parlementaire, constitué de près de 300 députés et sénateurs, comme auprès des organisations européennes et internationales. Nous avons également lancé des programmes de formation pour les acteurs des territoires et pour les futurs managers des entreprises qui doivent mobiliser un management inclusif. Dernièrement, nous avons été sollicités par les acteurs belges pour les former également. Nous avons lancé un observatoire TZCLD pour mobiliser les chercheurs afin de mieux comprendre les impacts du projet. Plus d'une vingtaine de laboratoires de recherche se sont ainsi positionnés sur notre récent appel à manifestation d'intérêt. Nous lancerons prochainement un CRM (*Customer Relationship Management*) qui nous permettra de favoriser les échanges entre tous les territoires au-delà des réunions dans les territoires. Cela devrait favoriser la scalabilité du modèle pour le futur.

Le fonds d'expérimentation, présidé par Louis Gallois, mobilise le coût du chômage et conventionne avec les entreprises à but d'emploi dans les territoires. C'est l'État et les conseils départementaux qui financent cette activation de la dépense passive. Le fonds vise ainsi à opérationnaliser l'expérimentation. Son conseil d'administration réunit les représentants de l'État (Commissaire du gouvernement), les organisations syndicales de salariés et d'employeurs, les associations de collectivités territoriales, les parlementaires, les territoires et autres organismes publics impliqués dans l'expérimentation.

Enfin, on voit bien que la solution est dans les territoires en complément de l'action publique nationale. Cela nécessite de faire confiance aux acteurs et de sortir d'une forme de centralisme à tous les niveaux. Il y a trop de défiance dans notre société et donc l'idée selon laquelle il faudrait tout normer, tout pré-définir et finalement « faire à la place de » et non pas « faire avec ». Il est urgent de changer la donne dans le champ des politiques publiques, comme des entreprises.

Atteignez-vous l'objectif de zéro chômeur de longue durée ? Et, pour aller dans ce sens, avez-vous identifié des leviers à mettre en place ou des freins à lever rapidement ?

Pour atteindre l'objectif de zéro chômeur de longue durée, il faut réunir plusieurs conditions importantes :

- Construire le consensus local et sortir des silos pour rassembler les acteurs publics, les entreprises, les partenaires sociaux, les acteurs de l'insertion, les personnes privées d'emplois, dans des espaces de dialogue et d'action. Il s'agit surtout de mobiliser les acteurs qui sont porteurs des solutions et de leur laisser la liberté d'agir, de tester, d'expérimenter, comme il s'agit de mettre les personnes au cœur du projet et non pas seulement dans une position de bénéficiaire. Nous sommes particulièrement fiers du partenariat qui a été noué dès le départ avec Pôle Emploi grâce à l'impulsion de Jean Bassères. Pour réussir, il faut développer une ingénierie de projet, qui n'est pas financée par l'État malgré nos demandes. Nous nous appuyons donc sur les collectivités locales, les fondations d'entreprise ainsi que les fonds européens. Les territoires sont assez inégaux dans la mobilisation de ces moyens.
- Identifier les activités qui répondent à des besoins non satisfaits et qui n'entrent en concurrence avec

aucune activité existante. Ces activités peuvent autant répondre à des besoins de personnes (B2C), d'entreprises ou d'acteurs publics (B2B).

- Rechercher l'exhaustivité en permanence et donc innover pour aller identifier chaque personne privée durablement d'emploi, que ce soit à travers les actions menées ou par les partenariats noués.
- Bien distinguer le champ d'action du comité local pour l'emploi (CLE), qui va rechercher l'exhaustivité, et l'entreprise à but d'emploi (EBE).
- Construire les partenariats avec les acteurs locaux qui apportent des solutions complémentaires, comme les acteurs de l'insertion, et des ponts avec les entreprises du territoire.
- Investir dans la formation des managers et des salariés car cela doit participer à l'amélioration du fonctionnement des collectifs de travail, de l'inclusion, mais aussi des parcours des personnes.
- Mesurer les impacts et apprendre de l'expérience pour faire grandir le projet en développant des espaces apprenants.

Comment résoudre l'équation entre l'offre et la demande d'emploi ?

Il est d'abord difficile de bien mesurer l'offre et la demande. Beaucoup de personnes ne sont pas dans les cases statistiques du chômage. Certaines vivent des solidarités familiales, du travail informel, ou sont dans l'incapacité de pouvoir avoir recours aux aides avec la fracture numérique et le développement de l'illectronisme, notamment. Bien plus que des invisibles, ce sont des ignorés des pouvoirs publics. Il est donc nécessaire d'identifier toutes les personnes par l'action dans les territoires, et de leur proposer un chemin. Je suis contre les formes d'obligation et considère qu'il faut s'appuyer sur le volontariat des personnes, partir du principe de confiance et s'adapter à chacun.

Concernant les offres, elles passent par de nombreux canaux différents. Ce qui me semble important, c'est qu'au-delà de la mobilisation du digital, il est indispensable de développer de nouvelles médiations dans les territoires pour favoriser les rencontres, les échanges et donc les opportunités. De nombreuses formations existent mais le financement est souvent un calvaire devant la complexité du maintien des aides en période de formation. Les interlocuteurs se

sont multipliés et cela devient parfois le parcours du combattant pour la personne. C'est pourquoi il faut développer les emplois-formation dans l'entreprise.

Il faut aussi s'appuyer sur la connaissance de tous les acteurs intervenants dans ces domaines dans un territoire. Le travail prend différentes formes qu'il convient d'appréhender. Si le salariat est très majoritaire, nous avons plus de 3 millions de travailleurs indépendants en France, et sans doute plus de 500 000 personnes qui cumulent salariat et indépendance. Les parcours sont désormais très diversifiés. Les employeurs doivent donc prendre en compte cette nouvelle réalité quand ils recrutent. Ils doivent aussi travailler leur « employeurabilité », c'est-à-dire leur capacité à employer. Tout comme il faut mobiliser les managers de la même façon pour qu'ils s'ouvrent à des profils différents. Je crois qu'il ne peut y avoir d'efficacité dans



Après tout, comment une entreprise peut-elle répondre à la diversité de ses clients si elle n'est pas capable d'accepter la diversité dans ses effectifs ?

une organisation sans altérité, et sans inclusion. Après tout, comment une entreprise peut-elle répondre à la diversité de ses clients si elle n'est pas capable d'accepter la diversité dans ses effectifs ? Dans l'expérimentation Territoires zéro chômeur de longue durée, 25 % des salariés sont en situation de handicap, et les personnes embauchées étaient en moyenne au chômage depuis 4,5 ans. Elles ont par exemple réussi à relocaliser une activité industrielle textile à Thiers dans le Puy-de-Dôme, ou encore à recycler le verre des fenêtres dans la filière amont industrielle de Saint-Gobain. Pourquoi ces mêmes personnes se voient fermer la porte des entreprises au nom de leur parcours alors qu'elles ont pu démontrer leur capacité à créer et à développer ? Il faut battre en brèche la force des préjugés.

Quels territoires sont plus à même de créer de l'emploi ?

Tous les territoires ont bien entendu la capacité de créer de l'emploi. Il faut néanmoins partir d'un principe simple concernant la définition d'un territoire. Un territoire, au-delà d'une vision d'un espace dans lequel s'opérationnalise les politiques publiques et les processus économiques par les acteurs, est la rencontre entre la nature et la culture. Dire cela, c'est prendre en compte que chaque territoire est doté d'un mode d'interaction spécifique entre les acteurs liés à la culture locale. Cette culture peut parfois se confronter à une culture des dispositifs nationaux, normés. Finalement, quand la norme d'une entreprise, ou d'un dispositif public, rencontre la culture

d'un territoire, que se passe-t-il ? Soit il y a une harmonie, soit une dysharmonie.

Il faut alors opérer des médiations en partant des modes de fonctionnement des acteurs locaux, ainsi que des réalités du terrain. Le chômage n'a pas les mêmes causes selon les territoires. Le comprendre, c'est accepter de différencier les politiques pour s'adresser aux besoins des personnes et des entreprises. C'est faire preuve d'une intelligence culturelle. On constate par exemple que dans les territoires avec un très faible taux de chômage, la part des personnes en situation de handicap parmi les personnes privées durablement d'emploi est particulièrement importante. Comme dans les territoires insulaires, montagneux, ruraux, se pose

la question des modalités de transport là où la part des personnes qui n'ont pas le permis de conduire parmi les personnes privées durablement d'emploi est plus im-

portante. J'ai par exemple en tête le partenariat que nous avons passé avec la Fondation Renault pour financer le permis de conduire à plus d'une centaine de personnes dans plusieurs territoires.

L'employabilité des jeunes et des seniors a-t-elle évolué ?

Je crois que, bien plus que l'employabilité des jeunes et des seniors, c'est l'« employeurabilité » des entreprises qui a évolué, c'est-à-dire la capacité à employer. Les exigences sont beaucoup plus fortes en particulier sur les questions digitales. Tous les métiers se transforment et les formations ne sont pas forcément montées en puissance dans les territoires pour toutes les personnes. L'intégration sur le marché du travail comme les transitions sont heurtées. L'arrivée de l'intelligence artificielle à grande échelle va accélérer ce phénomène. Des emplois, des métiers, vont être détruits et d'autres vont être créés. Comment se prépare-t-on à cette révolution ? Bien plus que d'une réflexion sur France Travail, qui est nécessaire, je crois que nous avons besoin d'anticiper la révolution de l'intelligence artificielle car les chocs vont être violents dans certains secteurs et territoires en particulier dans les services. Nous pouvons nous préparer et investir pour une industrie du futur, la sécurité alimentaire, la transition écologique, la santé, le savoir partagé, etc. pour maîtriser l'intelligence au service de l'humain et non pas l'inverse.

Les jeunes ont aujourd'hui plus d'exigences sur le sens, et en particulier sur l'impact écologique de



Nous avons besoin d'anticiper la révolution de l'intelligence artificielle car les chocs vont être violents dans certains secteurs et territoires en particulier dans les services.

l'entreprise dans laquelle il s'engage. Ils ont raison, c'est de cette façon qu'ils changeront l'ordre des choses.

Où en sont les Français sur la question de la mobilité ?

Tous les freins à la mobilité à l'intérieur des territoires ne sont pas levés !

En revanche, les EBE créent des services de mobilité alternative, en partenariat avec les acteurs locaux du transport. Par exemple, dans plusieurs territoires nous allons chercher les apprentis chez les boulangers quand ils finissent leur travail. C'est gagnant pour l'apprenti et pour l'artisan ! Il faut être innovant en ce domaine car c'est un des premiers freins.

La mobilité, sous l'angle plus large, est un sujet encore plus complexe. Si je quitte mon territoire pour travailler, qu'en est-il pour ma famille ? Quel mode de garde des enfants en l'absence de solidarités familiales dans le nouveau territoire ? Comment le conjoint va-t-il faire pour trouver un emploi ? Le coût du logement est-il important dans le territoire ciblé ? Ce sont autant de questions qui vont se poser. Par ailleurs, comme l'a montré la fondation Cognacq-Jay en partenariat avec l'IFOP en 2021, il ne faut pas oublier que 20 % des Français sont aidants familiaux. Ce sujet est très peu pris en compte. Cela nécessite de rester dans son territoire pour aider le membre de sa famille qui a un problème de santé.

Que peut-on attendre du gouvernement pour TZCLD ? Et de la part des entreprises ?

Pour ce qui est du gouvernement, le dialogue est souvent complexe car nous sommes à une petite échelle par rapport aux grands dispositifs nationaux. Et du fait de l'engagement de la société civile, nous ne sommes pas normés dans une politique publique. De ce fait, il est toujours difficile de faire entendre nos besoins de simplicité, de rapidité, d'absence de cases administratives pour être centré sur les personnes et sur les besoins. Nous avons bénéficié du soutien du président de la République qui a inscrit l'expérimentation dans le plan de lutte contre la pauvreté au début de son premier mandat. Cela nous a aidé pour dépasser les murs idéologiques. Ce que nous demandons pour le futur, c'est qu'une nouvelle loi puisse être portée pour aller encore plus loin, et dans le dialogue avec les pouvoirs publics.

Quant aux entreprises, elles nous soutiennent beaucoup dans les territoires d'expérimentation. Les entrepreneurs sont très impliqués dans les comités locaux, comme dans les EBE. Au plan national, nous sommes soutenus par de grandes fondations d'entreprise sans lesquelles l'association TZCLD ne pourrait pas mettre en œuvre toutes ces actions. J'invite les entreprises à amplifier leur engagement, que ce soit à travers le mécénat de compétences ou les conseils qu'elles peuvent nous apporter.

L'Éducation nationale a également un rôle à jouer. L'un des premiers livres qui a marqué mon engagement, *Au-delà du capitalisme* de Peter Drucker, soulignait dès le début des années 1990 que nous sommes à présent entrés dans la société du savoir. Personne ne doit être laissé au bord du chemin, il nous faut investir, en particulier dans la littérature dans toutes ses composantes (numérique, médiatique, comme le font nos amis canadiens depuis de longues années), donner les moyens à chacun de comprendre le monde complexe dans lequel nous sommes et maîtriser la technologie qui nous entoure. Comme le disait si bien le philosophe Bernard Stiegler : « être éduqué c'est surmonter les automatismes ».

Cela doit d'ailleurs nous conduire plus largement à repenser le travail dans le cadre de la technique. Il y a urgence à remettre la reconnaissance, le sens, l'autonomie, au cœur des réflexions, et la résonance, au sens où le travail traduit notre relation au monde comme le montre l'enjeu écologique.

Faut-il envisager une nouvelle étape pour prolonger votre mission : législative, avec de nouveaux partenaires, avec France Travail ?

Nous n'avons pas été associés aux ateliers organisés dans le cadre de France Travail, ce qui est dommage car nous aurions beaucoup d'idées pragmatiques à partager. Nous avons par contre pu échanger avec Thibault Guilly, haut-commissaire à l'inclusion et à l'engagement des entreprises, suite à une demande de rendez-vous. Nous travaillons par ailleurs étroitement avec le comité européen des régions, la commission européenne, l'OIT, l'OCDE qui sont à l'écoute et particulièrement intéressés par les impacts du projet et par nos retours d'expérience. Après tout, nul n'est prophète en son pays !

Après le vote de la loi de 2020 qui nous autorise à étendre l'expérimentation, nous concentrons

nos efforts sur la réussite de cette deuxième étape pour dessiner le futur possible ! Et nous sommes à la disposition de ceux veulent comprendre ce que nous faisons et quels sont nos impacts pour les personnes et pour les territoires.

Pouvez-vous nous dresser l'état de la relation des Français au travail et au temps libre ?

En France, le travail est une norme, un fait social total comme le souligne la sociologue Dominique Méda. Nous nous définissons souvent par notre travail, par notre métier. C'est à la fois un élément de notre identité, de notre culture, et parfois le fil d'une transmission. On parle donc de la valeur travail.

Ce qui a fondamentalement changé, c'est que l'entreprise n'est plus en capacité de garantir une sécurité de l'emploi à l'heure des transformations permanentes et du *time to market*. En retour, le lien de loyauté des salariés à l'égard des entreprises s'est affaibli. Les transitions se sont accélérées. L'indicateur de l'évolution du nombre de ruptures conventionnelles et de démissions est particulièrement intéressant à cet égard.

Par ailleurs, nous ne travaillons plus « sous le même toit », avec le télétravail, les tiers-lieux, et pour « le même produit », avec l'individualisation. Cela change notre rapport au collectif de travail, et également, à la construction d'une culture commune d'entreprise. La sphère professionnelle tend à s'introduire dans la sphère professionnelle sans doute parce que cette dernière est moins en capacité de socialiser, de fédérer. Il faut donc inventer de nouvelles médiations en entreprise, de nouvelles capacités à manager et à « faire collectif ». Pendant la crise sanitaire, le travail asynchrone qui s'est développé a montré que nous avons besoin de partager des écrits, des connaissances, et donc de développer les bases de savoir-partagé dans les entreprises.

Mais je crois surtout qu'il faut travailler la résonance des entreprises dans leur rapport au monde. Ce que nous produisons doit s'inscrire dans le respect de l'environnement pour les générations qui viennent, et des équilibres sociaux dans les territoires. Il ne peut y avoir d'entreprise durable, et en bonne santé, dans un écosystème malade et dans un pays fracturé. D'ailleurs, comme s'approvisionner en matière première, ou secondaire, à l'ère de la rareté et des replis nationaux ? Cette résonance peut notamment passer par l'inclusion, l'impact écologique, et la coopération.

Certains parlent d'un droit à la paresse...

Plutôt qu'un droit à la paresse, vous comprendrez donc que je défende un droit au travail, à un travail décent. Si nous avons un devoir de travailler selon le préambule de notre Constitution, nous avons aussi droit à l'emploi. Il faut donc faire reculer les discriminations et la force des préjugés. Cette quête d'un travail porteur de sens peut se concilier avec une reconquête du temps libre. En effet, le progrès technologique peut nous aider à réinventer le travail, à réduire les tâches pénibles, mais aussi à gagner du temps pour prendre soin des autres, et pour partager les savoirs. ■



Ce qui a fondamentalement changé, c'est que l'entreprise n'est plus en capacité de garantir une sécurité de l'emploi à l'heure des transformations permanentes et du *time to market*. En retour, le lien de loyauté des salariés à l'égard des entreprises s'est affaibli.

Biographie Laurent Grandguillaume

Laurent Grandguillaume, 44 ans, cadre dirigeant d'entreprise (depuis 2017), président bénévole de Territoires zéro chômeur de longue durée (depuis 2016), membre du bureau national de l'ANDRH. Ancien député de la Côte d'Or - commission des finances (2012-2017), élu local à Dijon (2008-2017), médiateur auprès du Premier ministre lors du conflit entre les auto-entrepreneurs et les artisans (2013), puis entre les taxis / VTC / plateformes (2016).

Rapporteur de deux lois votées à l'unanimité au Parlement (Loi du 29 février 2016 d'expérimentation territoriale visant à résorber le chômage de longue durée et loi du 29 décembre 2016 relative à la régulation, à la responsabilisation et à la simplification dans le secteur du transport public particulier de personnes).

Chevalier dans l'ordre de la Légion d'honneur, chevalier dans l'ordre national du Mérite.



Anousheh Karvar

Déléguée du gouvernement français auprès de l'OIT (Organisation internationale du travail)

UNE MEILLEURE COHÉRENCE DES ACTIONS POUR PLUS DE JUSTICE SOCIALE

La déléguée du gouvernement français auprès de l'OIT (Organisation internationale du travail), Anousheh Karvar, rappelle les trois axes prioritaires portés par la France : un multilatéralisme doté d'une forte dimension sociale, l'intégration des normes fondamentales du travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales et l'accès universel à la protection sociale. Préconisant de mener de front les trois transitions démographique, digitale et de la décarbonation, Anousheh Karvar appelle aussi à mettre fin au travail informel. Pour l'exsecrétaire nationale de la CFDT, les Français n'ont pas de problème avec le travail, mais avec son organisation, un sujet qui réclame à ses yeux un management plus participatif et de nouvelles idées.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- Quels sont les enjeux du moment pour l'OIT ?

Anousheh Karvar. L'arrivée d'un nouveau directeur général, issu du continent africain, change un peu les perspectives à l'OIT même si Gilbert F. Houngbo est un grand habitué des organisations internationales. Cet ancien Premier ministre du Togo, haut fonctionnaire international passé par plusieurs d'entre elles (PNUD, ONU, OIT...), était précédemment président du Fonds international pour le développement agricole. Il démarre son mandat avec une perspective développementaliste plus marquée par rapport aux enjeux normatifs qui se trouvent pourtant au cœur du mandat de l'organisation.

Or à l'OIT on avance précisément sur deux jambes, les normes internationales du travail et le développement social qui reposent sur des programmes-pays de promotion du « travail décent », autrement dit des programmes de promotion de l'application des normes internationales du travail dans les pays en développement ou dans certains pays riches où elles méritent d'être développées comme, par exemple, au Qatar qui a eu recours à l'assistance de l'OIT pour mettre aux normes sa législation sociale sous la pression de la Coupe du monde de football.

Nous avons plusieurs sujets importants à l'ordre du jour de l'OIT, des sujets de controverses aussi. Sur le plan normatif, la question centrale qui a empoisonné le mandat de Guy Ryder, l'ancien directeur général de 2012 à 2022, était celle de confier ou non à un organe *ad hoc* la question de l'interprétation des conventions internationales, lorsque les travailleurs, les employeurs et les États n'en avaient pas la même lecture.

Tout est parti d'une controverse sur le droit de grève et d'un différend d'interprétation des deux conventions-phares de l'OIT, celle sur la liberté syndicale (Convention n° 87) et celle sur le droit de la négociation collective (Convention n° 98), adoptées respectivement en 1948 et en 1949, et sur la manière dont il doit être garanti dans les pays. D'un côté, les employeurs estiment que le droit de grève n'est pas un élément fondateur de la liberté d'association, qu'il doit être limité par des critères liés à la liberté entrepreneuriale et au maintien d'un service minimum dans les secteurs essentiels et, de l'autre, les travailleurs estiment que le droit de grève doit être garanti sans ces contraintes. Pour leur part, les gouvernements se partagent entre ces deux positions. La Constitution de l'OIT prévoit à son article 37 deux modalités de règlement de différends dans l'interprétation des normes : soit recourir à la Cour internationale de justice comme pour tout autre traité international, soit faire appel à un organe tripartite interne à l'organisation qui trancherait ce différend.

Ce sujet n'a jamais été à l'ordre du jour des instances de gouvernance de l'OIT avant le conseil d'administration de mars 2022 qui a acté l'arrivée du nouveau directeur général. Le fait que son

prédécesseur ait été à l'origine un syndicaliste n'a pas aidé au règlement de ce différend parce que les employeurs l'ont toujours accusé d'être juge et partie. Maintenant, le sujet a été mis à l'ordre du jour des travaux de l'OIT et cela peut avancer en cherchant à arrimer les employeurs à une solution. La plupart des pays européens, dont la France, sont plutôt favorables à un recours à la Cour internationale de justice (CIJ). Jusqu'à présent, les États-Unis y étaient hostiles mais ils viennent d'évoluer et veulent bien réfléchir à cette solution. Les services de l'OIT viennent de rédiger un rapport pour évaluer les conséquences de l'un ou l'autre circuit et déterminer le processus à suivre pour porter ce différend devant l'une ou l'autre des instances.

Avez-vous à l'OIT d'autres sujets prioritaires sur la table pour la France ?

La France dispose de plusieurs chevaux de bataille au sein de l'OIT qui se sont cristallisés dans les déclarations adoptées par le G7 Social sous présidence française de 2019, l'année même du centenaire de l'OIT. La Présidence française du G7 a créé un trait d'union entre les deux événements.

La première exigence française, consiste à promouvoir un multilatéralisme de projet fondé sur la cohérence des actions internationales, dans les trois sphères économique, sociale et environnementale. L'idée consiste à avancer sur les sujets environnementaux en tenant compte de leurs conséquences sociales et en les intégrant aux exigences de croissance économique, notamment dans le commerce international et dans la sphère financière. Au sein de l'OIT cela consiste à faire respecter les normes internationales du travail dans ces domaines.

C'est cette exigence de meilleure cohérence pour plus de justice sociale qui a été prise en compte par le nouveau directeur général de l'OIT puisqu'il appelle aujourd'hui à la création d'une « *coalition mondiale pour la justice sociale* » pour faire discuter entre elles les organisations internationales (OIT, OMC, Banque mondiale, FMI, OCDE, banques multilatérales de développement...) pour que la dimension sociale puisse être entièrement intégrée dans les décisions économiques, financières, commerciales au niveau international.

Le deuxième axe sur lequel nous fondons nos travaux à l'OIT, et en général au niveau multilatéral, concerne l'intégration du respect des normes internationales du travail dans les chaînes d'approvisionnement mondiales de nos entreprises multinationales. Nous sommes désormais en ligne avec le projet de directive européenne sur le devoir de vigilance des entreprises en matière de durabilité (CSDDD), qui exige le respect de normes sociales et environnementales par toutes les entreprises d'une certaine taille agissant à partir ou sur le marché commun tout au long de leurs chaînes d'approvisionnement, dans leurs filiales comme chez leurs sous-traitants.

L'accès universel à la protection sociale constitue la troisième axe majeur d'action et de plaidoyer international de la France avec en ligne de mire le respect de la Recommandation n°202 de l'OIT (adoptée en 2012) sur l'accès de tous à des socles de protection sociale. Les deux organisations qui portent ce sujet au niveau international, la Banque mondiale et l'OIT, développent deux conceptions parfois différentes de la protection sociale : la Banque mondiale est favorable aux transferts monétaires et à des modes de protection sociale temporaires et adaptatifs ; l'OIT préconise des solutions inscrites dans la durée avec des « systèmes » de protection sociale universels et institutionnalisés. Nous avons vu qu'en contexte de crise pandémique il fallait mobiliser les deux approches en complémentarité : les *cash transfers* ou les « monnaies hélicoptère » ont pu aider aussi bien les pays en développement que les pays développés. Les systèmes de protection sociale de droit commun prennent plus de temps à bâtir mais sont aussi plus facilement mobilisable en cas de crise pourvu qu'ils disposent de financements adéquats.



Des grands pays comme l'Inde qui ne voulaient pas entendre parler de protection sociale universelle, reconnaissent aujourd'hui qu'ils ne peuvent plus avancer s'ils n'offrent pas à l'ensemble de leur population des socles de protection sociale pour les armer face aux futures crises.

Des grands pays comme l'Inde qui ne voulaient pas entendre parler de protection sociale universelle, reconnaissent aujourd'hui qu'ils ne peuvent plus avancer s'ils n'offrent



Dans mes fonctions à l'OIT, le fait d'avoir été syndicaliste m'aide beaucoup, car pour prendre les bonnes décisions par consensus, il faut avoir une certaine pratique de la négociation sociale, l'OIT étant un lieu de discussion permanente en format tripartite (gouvernements, employeurs et travailleurs) sur tous les sujets de droit social.

pas à l'ensemble de leur population des socles de protection sociale pour les armer face aux futures crises. La Présidence indienne a totalement intégré le sujet à l'ordre du jour du G20 cette année.

Se fondant sur les travaux du G7 Social sous Présidence française en 2019, la France a pu définir sa doctrine concernant la dimension sociale de la mondialisation pour la rendre plus opérationnelle. Le contexte international de crises multiples que nous vivons actuellement nous y a beaucoup aidé. Si l'OIT est particulièrement indiquée pour porter cet agenda social au plan multilatéral, c'est parce qu'elle-même est un fruit de deux conflits mondiaux. Créée au lendemain de la Première Guerre mondiale, elle a ensuite démontré sa résilience – en tant que seul organisme de la Société des Nations à survivre à la Seconde Guerre mondiale.

Et où en est-on concernant la lutte contre le travail des enfants ?

L'OIT est dépositaire d'un corpus normatif extrêmement riche avec plus de 200 conventions et recommandations. Dix d'entre elles constituent ce qu'on appelle les normes fondamentales du travail. Sous l'impulsion des directeurs généraux successifs de l'OIT, les 187 pays membres de l'organisation ont convenu que l'application des principes contenus dans ces dix conventions seraient exigibles même lorsque les pays ne les ont pas ratifiées. Ces principes sont les suivants : la liberté syndicale et le droit de négociation collective, l'élimination du travail des enfants, l'élimination du travail forcé, la non-discrimination dans l'emploi, entre les hommes et les femmes, et la garantie d'un environnement de travail garantissant la santé et la sécurité.

Des deux conventions rattachées à l'élimination du travail des enfants, celle qui traite des pires formes du travail des enfants a été ratifiée par l'ensemble des 187 pays membres de l'OIT.

Par ailleurs, les dix conventions de l'OIT rattachées à ces principes sont intégrées dans

tous les accords de libre-échange européens avec un pays tiers. Ces accords comportent un chapitre de développement durable avec deux piliers : le pilier environnemental fondé sur les exigences de l'Accord de Paris et le pilier social fondé sur le respect des normes fondamentales du travail garanti par les dix conventions de l'OIT.

Après avoir été longtemps accommodante, l'Union européenne a renforcé sa position, avec une obligation de résultat en matière de ratification de ces dix conventions par les pays parties aux accords de commerce et d'investissement avec elle. Sous l'effet de cette pression à la ratification, la Chine vient, par exemple, de ratifier les deux conventions contre le travail forcé. C'est une victoire immense pour les droits sociaux dans ce pays : désormais la Chine est redevable devant les instances de contrôle de l'OIT sur l'application de ces conventions sur tout son territoire, y compris dans la région du Xinjiang.

Vous avez été reconduite il y dix-huit mois comme déléguée du gouvernement français auprès de l'OIT. Vos prédécesseurs étaient plus souvent des hommes et issus du monde politique. Vous avez un riche parcours et le profil différent d'une ex-syndicaliste. Quelle est votre feuille de route plus personnelle ?

Pour occuper ce mandat ces vingt ou trente dernières années, on a fait appel à des hommes politiques mais qui étaient aussi des praticiens du social comme Philippe Séguin, Gilles de Robien ou encore Claude Jeannerot, ancien Président de la Commission des affaires sociales du Sénat.

Dans l'histoire des délégués du gouvernement à l'OIT, il y a eu aussi des femmes et, notamment, Marie-Thérèse Join-Lambert, Inspectrice générale des Affaires sociales à qui je voudrais rendre un hommage appuyé pour un parcours remarquable au service de l'intérêt général. Nicole Ameline, ancienne

ministre, a occupé aussi ces fonctions pour une courte durée.

Je suis une ancienne syndicaliste de la CFDT avec une carrière encore plus longue dans la fonction publique. Dans mes fonctions à l'OIT, le fait d'avoir été syndicaliste m'aide beaucoup, car pour prendre les bonnes décisions par consensus, il faut avoir une certaine pratique de la négociation sociale, l'OIT étant un lieu de discussion permanente en format tripartite (gouvernements, employeurs et travailleurs) sur tous les sujets de droit social. Connaître les techniques de la négociation, avoir le souci de la recherche de compromis entre les droits des travailleurs et les exigences des employeurs, tout cela est très utile dans le mandat que j'exerce aujourd'hui.

Ma carrière dans la fonction publique a été aussi émaillée de négociations sociales comme à la Bibliothèque nationale de France où j'ai exercé pendant huit ans, à la fois comme cheffe de service et représentante CFDT des personnels : à l'ouverture du site aux publics en 1996, nous avons ainsi mis en place par la négociation le règlement intérieur des 2000 salariés du site François-Mitterrand de la BnF lorsqu'il a ouvert au public, règlement toujours en vigueur. Nous avons aussi négocié la grille d'avancement des contractuels pour qu'ils bénéficient eux aussi d'un déroulement de carrière sur la durée. Et puis mes dix années de syndicalisme dans les instances dirigeantes de l'organisation des Cadres de la CFDT puis de la CFDT au nouveau national, ou encore la présidence du collège Travail-Emploi de l'IGAS et mes fonctions de directrice de cabinet adjointe de Myriam El Khomri au ministère du Travail, puis de conseillère à la présidence de l'Assemblée nationale en charge de la cohésion sociale et territoriale en 2017, tout cela m'a aidé à forger une vision d'ensemble des questions sociales, tout à fait utile dans l'exercice de mon mandat actuel.

Pour toutes ces raisons, je me sens, à l'OIT aujourd'hui, comme un poisson de l'eau ! Sur des sujets sensibles, mes homologues à l'OIT savent compter sur moi pour rapprocher les positions des syndicats, des employeurs et des gouvernements. J'ai présidé en 2021 une négociation tripartite très difficile sur les conséquences pour les gouvernements et pour les partenaires sociaux de la croissance

des inégalités dans le monde. Le sujet était très vaste avec au départ aucun consensus possible entre les employeurs, les travailleurs et parmi les gouvernements sur pratiquement aucun sujet. C'est sans doute mon expérience passée de ce type de négociation qui a permis d'aboutir à une Résolution emblématique de la Conférence internationale du travail sur les inégalités, avec un programme de travail pour toutes les parties prenantes. Ce texte assez dense en contenu a montré que les employeurs et les travailleurs pouvaient à un moment critique, en pleine crise de pandémie, arriver à un compromis sur un sujet majeur pour nos économies et nos sociétés, y compris par un mécanisme de suivi des conclusions dans la durée.

Cette Résolution, a été aussi le résultat d'une longue maturation du côté de la France : ce thème était l'objet principal du G7 Social de 2019 sous présidence française et le sujet central du discours fondateur du Président de la République lors de la commémoration du centenaire de l'OIT la même année.

La mondialisation semble avoir reconfiguré le monde en plusieurs blocs : les États-Unis, la Chine et le reste du monde. Comment décririez-vous géographiquement le nouveau partage du monde ?

Comme dans les autres organisations onusiennes, les débats à l'OIT sont organisés autour de groupes de coordination géographiques : le groupe africain, le groupe Asie-Pacifique, les Amériques, les pays les plus industrialisés, les pays arabes... Certaines classifications historiquement dépassées comme les pays de l'Europe de l'Est et de l'Europe de l'Ouest perdurent aussi. Des groupes informels existent enfin comme la coordination de l'Union européenne au sein de l'OIT : elle n'a pas d'existence constitutionnelle mais elle existe dans les faits et prend position au nom des pays membres et des candidats à l'adhésion à l'Union. Les positions de la France à l'OIT sont construites au sein de la coordination de l'Union européenne et celle des pays les plus industrialisés.

De la même façon, depuis deux-trois ans à l'OIT, un nouveau groupe, l'organisation des pays islamiques, s'exprime de manière autonome ou comme force d'appoint à d'autres groupes, notamment le groupe



Nous rappelons à l'OIT que 55 % de la population mondiale est occupé dans l'économie informelle, à savoir sans contrat de travail, avec des travailleurs payés en liquide ou souvent pas du tout. Ce taux d'informalité s'élève à 90 % en Afrique subsaharienne.

africain. Des blocs commencent donc à se constituer à l'OIT. Parfois les groupes africain, Asie-Pacifique et l'OCI se rejoignent, pour créer un front de refus sur la reconnaissance des droits des personnes LGBT au travail ou sur des questions d'égalité de genre.

Mais nous ne connaissons pas encore à l'OIT d'expression unitaire au nom du groupe des 77 + Chine, soit un ensemble de pays en développement auxquels la Chine s'est associée et qui demeure une force de blocage dans beaucoup d'organisations onusiennes. Ces pays estiment que ce que nous, pays développés, appelons des valeurs universelles liées aux droits humains sont des artefacts occidentaux qu'ils récusent au nom du relativisme culturel. De ce fait, ils s'opposent à l'adoption à l'OMS de textes sur la santé sexuelle et reproductive ou sur la garantie des libertés individuelles au Conseil des Droits de l'Homme.

Si l'OIT s'est tenue jusqu'ici à l'écart d'une confrontation frontale Nord-Sud, cela s'explique en grande partie par la présence des groupes des travailleurs et des employeurs qui avec leurs porte-paroles uniques, actuellement deux femmes allemande et néerlandaise, s'expriment au nom des employeurs et des travailleurs de tous les continents.

Pour répondre plus précisément à votre question de départ, on ne trouve pas à l'OIT de blocs clairement constitués autour de la Chine et des États-Unis. Et jusqu'ici les Américains n'utilisent pas l'OIT pour régler des comptes avec la Chine.

L'OIT publie des études comme celle en janvier dernier conduite par Jon Messenger qui, analysant les retombées de la pandémie, préconise plus de « flexibilité ». Qu'a-t-il voulu dire ?

Ces études sont techniques et ne font pas l'objet de validation par son conseil d'administration. Certaines suscitent débat comme ce sera peut-être le cas pour celui-ci qui suggère que les travailleurs puissent

organiser leur propre temps de travail avec le télétravail, le partage du travail ou encore l'aménagement du temps de travail avec la semaine de 4 jours. C'est dans le sens du temps choisi qu'il faut donc comprendre la recommandation de flexibilité. Le rapport soutient que des travailleurs qui auront choisi leur temps de travail seront plus heureux et donc plus productifs. Ces préconisations pourraient susciter quelques réserves des employeurs ou de certains pays lors d'un prochain conseil d'administration.

De son côté, le directeur général de l'OIT a récemment déclaré que le ralentissement économique risquait de doper les emplois de mauvaise qualité...

Il a raison de souligner cette tendance. Nous rappelons à l'OIT que 55 % de la population mondiale est occupé dans l'économie informelle, à savoir sans contrat de travail, avec des travailleurs payés en liquide ou souvent pas du tout. Ce taux d'informalité s'élève à 90 % en Afrique subsaharienne. Le directeur général de l'OIT rappelle qu'avec la contraction de la demande dans les pays riches, on assisterait à un ralentissement dans le fonctionnement des chaînes d'approvisionnement mondiales. Ces ruptures entraîneraient des conséquences immédiates dans les pays sources, là où les matières premières sont extraites et où les produits sont fabriqués, avec des répercussions sur les emplois peu ou mal payés et donc la montée des emplois de mauvaise qualité en bout de chaîne dans les pays les plus vulnérables.

La part de l'économie informelle est-elle appelée à se contracter ?

Le jour où on aura mis en place la directive européenne sur le respect de l'environnement et des droits sociaux dans les chaînes d'approvisionnement mondiales, on se rendra probablement compte que tant que nos consommateurs réclameront des produits le moins cher possible et que nos entreprises réduiront la part salariale dans le coût global des biens et des services pour augmenter leurs marges, l'économie informelle aura de

beaux jours devant elle. Le travail informel ne donnant pas lieu à des cotisations sociales, les travailleurs du secteur informel ne disposent d'aucune protection sociale. Les pays qui en souffrent sont donc obligés de consacrer une part non négligeable de leurs faibles ressources budgétaires pour offrir quelques filets de sécurité à leurs populations. Les pays développés devraient les épauler dans cette tâche à travers le devoir de vigilance de leurs entreprises multinationales pour assurer en bout de chaîne des emplois déclarés et correctement rémunérés, mais aussi en apportant assistance technique et financière pour développer la protection sociale universelle.

La révolution numérique et la transition écologique alimentent des inquiétudes sur des pertes d'emplois. Comment l'OIT se positionne-t-elle ?

L'OCDE et l'OIT sont les deux organisations qui aident techniquement le G7 et le G20 à avancer dans leurs préconisations. Ces deux organisations ont déjà produit des rapports très intéressants sur les « 3D », à savoir les trois transitions démographique, digitale et vers l'économie décarbonée.

En se fondant sur ces travaux, la France recommande fortement de prendre les trois transitions d'un seul tenant et planifier sur le long terme la réponse à des besoins en compétences nécessaires aux emplois de demain, le contenu de ces emplois comme leur localisation précise. C'est seulement en croisant les besoins en compétence avec le contenu et la localisation des emplois qu'on peut orienter le système de formation et d'éducation dans la bonne direction. J'ai eu l'occasion d'aborder avec l'OCDE le sujet de la transition démographique. Tous les pays du G7 connaissent un problème de vieillissement, celui des travailleurs, mais plus globalement celui de la population générale dans nos pays, avec des gisements importants d'emplois dans la domotique, le maintien à domicile ou les services de soins. On ne peut donc pas s'en tenir à recommander de former les seniors. Il faudra exploiter le potentiel en emplois de la silver économie.



Au G20 de 2019, la Présidence japonaise proposait de développer la robotique faute de main d'œuvre en nombre suffisant pour s'occuper de leurs personnes âgées, alors que l'Inde proposait de promouvoir la mobilité internationale de ses jeunes travailleurs vers les pays vieillissants comme le Japon.

En ouvrant plus largement la focale géographique au-delà de notre continent, on constate que la transition démographique se traduit très différemment pour les pays du G20. À côté du Japon et des pays européens qui sont tous en train de vieillir, d'autres pays comme l'Inde ou ceux du continent africain ont tout juste commencé leur transition démographique vers le vieillissement. Ces pays ont un problème de jeunes et non pas de vieux. Au G20 de 2019, la Présidence japonaise proposait de développer la robotique faute de main d'œuvre en nombre suffisant pour s'occuper de leurs personnes âgées, alors que l'Inde proposait de promouvoir la mobilité internationale de ses jeunes travailleurs vers les pays vieillissants comme le Japon.

Aujourd'hui dans tous ces pays où les jeunes sont beaucoup plus importants en nombre que les personnes âgées, la question de l'emploi des jeunes qui ne sont ni en emploi ni en formation coexiste avec l'accès à l'emploi des jeunes diplômés à la hauteur de l'effort de formation qu'ils ont fourni.

En un mot, si la digitalisation ou le changement climatique sont des phénomènes globalisés, la transition démographique se trouve à des stades très différents d'un continent à l'autre. La densité des populations concernées est aussi un paramètre-clé : dans nos pays développés, on est vieux mais peu nombreux, dans les pays en développement, ils sont beaucoup plus nombreux et ils ne seront vieux qu'à partir de 2050. En attendant, ces pays sont confrontés à un problème de formation et d'emploi des jeunes. Dans les continents où la population est le plus concentrée, on risque de connaître des pressions migratoires dans tous les sens.

Y-a-t-il une singularité française dans la relation au travail ?

Manifestement oui, puisque d'autres pays acceptent que l'âge de départ à la retraite



La plupart des autres pays ont un âge pivot de départ à la retraite qui permet de partir avant ou après, en laissant à chacun l'arbitrage entre le maintien au travail et le montant de la pension.

bouge logiquement avec l'espérance de vie, alors qu'en France c'est plus compliqué.

Très schématiquement, on a un système de retraite fondé sur la solidarité collective et donc à double détente avec d'un côté un âge au-dessous duquel la retraite n'est pas permise en règle générale (62 ans devenue 64 récemment), de l'autre un âge au-dessus duquel le maintien au travail n'est plus autorisé (67 ans). La plupart des autres pays ont un âge pivot de départ à la retraite qui permet de partir avant ou après, en laissant à chacun l'arbitrage entre le maintien au travail et le montant de la pension.

Les questions de travail comme de retraite sont donc très liées à la manière dont une communauté se définit collectivement et les rapports qu'elle entretient avec l'égalité comme la liberté au travail.

Toutefois, il serait faux de penser que les Français voudraient partir à la retraite le plus tôt possible pour se livrer au *farniente*. Car si les Français étaient paresseux, ils ne reprendraient pas aussi souvent une autre activité, la plupart du temps bénévole, aussitôt à la retraite.

Il me semble donc que les Français n'ont pas un problème avec le travail, mais avec son organisation et ses conditions telle qu'ils le vivent tous les jours. Au travail, les salariés veulent de plus en plus choisir leur temps, principalement parce qu'ils ne sont pas satisfaits de la manière dont leur quotidien au travail est organisé. Enfin, dans les services publics comme à l'hôpital ou à l'école, c'est la satisfaction de travailler pour l'intérêt général et de rendre des services de qualité qui constituent le principal carburant des agents publics.

Or, sur toutes ces questions on n'interroge pas suffisamment les Français et on les associe encore moins aux décisions qui concernent leur vie quotidienne au travail.

Le taux de maintien en emploi entre 58 et 62 ans reste bas en France même si

on a progressé récemment. La France n'est pas bien placée à cet égard...

Il faut d'abord bien circonscrire le sujet pour faire des comparaisons pertinentes. Si les Suédois se prévalent d'un taux d'emploi des seniors très élevé par exemple, c'est aussi parce qu'ils excluent de leurs calculs les seniors qui se trouvent en invalidité en fin de carrière.

En France, le passage de l'âge de départ à la retraite de 60 à 62 ans a amélioré le taux d'emploi des seniors : les entreprises qui retiennent plus longtemps leurs salariés âgés, sont en effet celles qui ont intégré ce nouveau seuil dans la gestion de leurs ressources humaines. Mais nous savons aussi que d'autres facteurs, comme la formation, des conditions de travail adaptées ou la prise en compte de modalités de transmission d'expérience entre salariés seniors et les plus jeunes, ont une grande importance pour le maintien des seniors dans l'emploi.

À l'heure d'un individualisme poussé à son paroxysme, n'y-a-t-il pas un risque majeur de voir émerger une armée d'indépendants dépourvus d'une protection sociale suffisante et ne participant pas assez à notre modèle social ?

Beaucoup de ceux qui sont classés parmi les « indépendants » gardent un pied dans le salariat, pour profiter des avantages de ce statut en termes de protection sociale ou pour l'accès au logement. Les micro-entrepreneurs purs ne sont donc pas légion. Mais quelque part ce désir d'indépendance montre à quel point les salariés, notamment les plus jeunes, ont envie de s'aménager des respirations en dehors d'un travail contraint dans son organisation comme dans ses finalités. Les plus jeunes donnent souvent la préférence à ce qu'ils font à l'extérieur de l'entreprise par rapport à leur activité centrale dans l'entreprise. Ils cherchent sans doute des voies de sortie du carcan organisationnel dans lequel on les enferme et la micro-entreprise comme le télétravail leur offrent cette possibilité-là.

**Comment remédier à cette situation ?
Quelles solutions au niveau des
entreprises et des politiques publiques ?**

Sur les lieux de travail il faut promouvoir un management beaucoup plus participatif pour rendre une part plus importante d'autonomie aux salariés. Il faut aussi se pencher sur les conditions de travail au quotidien en mettant fin à l'usure comme à l'ennui. On parle beaucoup de digitalisation mais on réfléchit moins aux conséquences pour l'ergonomie des postes ou en termes de perte de collectif au travail et d'isolement. De même, il faut se poser la question du sens que l'on donne à l'activité humaine dans nos entreprises, dans nos administrations, dans nos services publics, en associant pleinement les principaux concernés, à savoir les salariés, à la définition collective de ce sens.

**Y-a-t-il un problème particulier en
France à ce sujet ?**

Je ne sais pas si ce trait est spécifiquement français. En la matière, les comparaisons internationales sont plutôt difficiles car il

faudra entrer dans le détail des situations dans chaque pays et intégrer dans l'analyse les ressorts culturels sous-jacents.

Je constate simplement que nos concitoyens ne considèrent pas toujours le travail comme un facteur d'émancipation et de progrès. En 2002, la CFDT-Cadres avait réalisé une enquête auprès de 6 500 cadres du secteur privé : plus de la moitié d'entre eux étaient devenus cadres au cours de leur carrière après avoir commencé comme employés ou ouvriers. La promotion sociale par le travail était alors en France un élément fondamental du contrat social, et un facteur de motivation au travail et de fidélisation dans les entreprises. La même enquête ne produirait sans doute pas le même résultat vingt ans après.

Cet élément de projection dans l'avenir devrait être davantage pris en compte par les DRH et les dirigeants d'entreprise. Ces dernières années on a trop souvent encouragé les salariés à se former sans leur offrir par la suite l'opportunité de progresser dans leur carrière. ■

**Biographie
Anousheh Karvar**

Anousheh Karvar est Inspectrice générale des affaires sociales. Titulaire d'un doctorat en histoire et sociologie des sciences, elle a été conservatrice en chef à la Bibliothèque nationale de France (1992-2000), secrétaire nationale et trésorière confédérale de la CFDT (Confédération française démocratique du travail) de 2001 à 2011.

De 2016 à 2018, elle a été, tour à tour, directrice adjointe du cabinet de la ministre du Travail en charge de l'emploi et de la formation, puis conseillère chargée de la cohésion sociale, territoriale et des outre-mer auprès du président de l'Assemblée nationale.

En juin 2018, elle a été nommée Déléguée du gouvernement français au Conseil d'administration de l'Organisation internationale du Travail (OIT) et Représentante de la France dans les filières travail et emploi des G7 et G20.

En juin 2019 elle a pris la présidence de l'Alliance 8.7, partenariat mondial onusien contre le travail des enfants, le travail forcé, la traite des êtres humains et l'esclavage contemporain.

Anousheh Karvar a été nommée par le président de la République chevalier de la Légion d'honneur, le 14 juillet 2021.



Gépy Koudadje

Avocate

LE DROIT SOCIAL DANS UNE ÉCONOMIE DURABLE

L'avocate Gépy Koudadje analyse les implications sur le dialogue social de la législation européenne en matière de *reporting* RSE. Elle décrit la naissance d'un « droit durable des affaires » et invite les entreprises à anticiper dès aujourd'hui les enjeux sociaux du *reporting* de durabilité. Le droit social sera, selon elle, un des leviers de la transition vers une croissance durable.



De puis l'accord de Paris sur le climat de 2015, la France a pour objectif la neutralité carbone dès 2050 et vise comme étape intermédiaire une réduction de ses émissions de gaz à effet de serre (GES) de 50 % entre 1990 et 2030. En pratique, l'étape intermédiaire de 2030 implique un doublement du rythme annuel de baisse des émissions pour atteindre -4,7 % en moyenne sur la période 2022-2030. Cela correspond au rythme de la sortie du charbon en France à partir des années 1970, mais avec une ampleur incomparable puisque cette transformation devra viser plusieurs secteurs. En vue de limiter les effets du changement climatique, des pans entiers de l'économie¹ devront ainsi se transformer ce qui impactera le travail. La consommation d'énergie devra baisser mais celle de l'électricité augmenter pour remplacer les énergies fossiles² (gaz, pétrole et charbon). C'est dans ce contexte que les pouvoirs publics ont présenté en octobre 2022 un plan de sobriété énergétique, non contraignant juridiquement, visant à réduire de 10 % la consommation d'énergie sur les deux prochaines années par rapport à 2019. Un projet d'accord national et interprofessionnel (ANI) du 11 avril 2023 relatif à la transition écologique et au dialogue social est à la signature des partenaires sociaux. Ce projet d'ANI, qui reprend des textes existants, invite les acteurs du dialogue social à construire des solutions conjuguant « *performance économique, sociale et environnementale* » et appelle à un « *dialogue économique, social et environnemental*³ dans l'entreprise ».

Parallèlement, dans le cadre du pacte vert européen, l'UE construit progressivement une réglementation visant à aligner les flux de capitaux sur ses objectifs climatiques. Ainsi, après le règlement Taxonomie⁴ ayant pour objet d'identifier les activités économiques durables d'un point de vue environnemental, la directive du 14 décembre 2022 sur la publication d'informations en matière de durabilité (dite CSRD) vise à accroître la responsabilité des entreprises, éviter les divergences entre les normes applicables à la durabilité et faciliter la transition vers une économie durable. Cette directive, qui traite d'enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG)⁵, est en cours de transposition en droit français. Un nouveau *reporting* de durabilité devrait entrer ainsi en vigueur progressivement entre 2024 et 2028 et concernera d'abord les grandes entreprises cotées, puis les autres grandes entreprises, les PME cotées et enfin les entreprises de pays tiers dépassant certains seuils. Plus précisément, les informations de durabilité qui seront publiées par les entreprises recouvriront les droits environnementaux, les droits sociaux et les droits de l'homme, les facteurs de gouvernance, la lutte contre la corruption et les actes de corruption. Suivant une approche de double matérialité, les entreprises concernées devront inclure dans leur rapport de gestion « *les informations qui permettent de comprendre les incidences de l'entreprise sur les questions de durabilité, ainsi que les informations qui permettent de comprendre la manière dont les questions de durabilité influent sur l'évolution des affaires, les résultats et la situation de l'entreprise* ».

(1) Voir par exemple : <https://transitions2050.ademe.fr>, consulté le 10 octobre 2022.

(2) RTE : Futurs énergétiques 2050, Principaux résultats, oct. 2021.

(3) Règlement (UE) 2020/852 du Parlement européen et du Conseil du 18 juin 2020 sur l'établissement d'un cadre visant à favoriser les investissements durables et modifiant le règlement (UE) 2019/2088.

(4) Pour plus de précisions, E. Rapone, J. Dessard Jacques et G. Koudadje, « *Directive CSRD : quels enjeux de gouvernance et sociaux anticiper ?* », La Semaine Juridique Entreprise et Affaires, 23 févr. 2023

(5) Les trois autres projets de normes sociales, non traités ici, concernent les travailleurs de la chaîne de valeur, les communautés affectées et les consommateurs et utilisateurs finaux.

Les investisseurs seront ainsi en capacité de prendre des décisions en connaissance de cause sur les questions de durabilité.

Dans la continuité de la directive CSRD, la commission devrait adopter prochainement une première série de normes d'informations de durabilité. À cet effet, l'EFRAG (*European Financial Reporting Advisory Group*) lui a proposé fin 2022 un projet de normes de durabilité parmi lesquelles quatre projets de normes sociales dont l'une porte sur la « *main d'œuvre interne* » (*own workforce*)⁶. Dans ce contexte juridique mouvant, les entreprises se doivent d'engager leur transition environnementale afin de rester compétitives dans une économie visant à devenir durable. Elles doivent dès lors tenir compte des parties prenantes clés que sont les travailleurs et représentants du personnel. Quels points de vigilance en matière de droit social ?

Il sera traité, d'abord, de la montée récente des enjeux environnementaux en cette matière, puis, de la directive CSRD en cours de transposition, et enfin, des principaux risques économiques et sociaux liés à la transition écologique des entreprises.

Montée récente des enjeux environnementaux en droit social

Depuis peu, le droit des affaires tient mieux compte des aspects environnementaux. L'article 1833 du code civil, modifié par la loi PACTE en 2019, dispose que « *la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité* ». La loi Climat et Résilience du 22 août 2021 a ajouté une dimension environnementale à la mission générale du CSE. Par exemple, dans le cadre des consultations récurrentes (à savoir celles sur les orientations stratégiques de l'entreprise, la situation économique et financière de l'entreprise ainsi que la politique sociale de l'entreprise, les conditions de travail et l'emploi), le CSE est maintenant informé des conséquences

environnementales de l'activité de l'entreprise⁷. Concrètement, l'employeur doit partager avec les partenaires sociaux dans une base de données économiques, sociales et environnementales (BDESE) des informations en matière d'environnement. Celles-ci concernent l'organisation de l'entreprise pour prendre en compte les questions environnementales, l'économie circulaire et le changement climatique⁸.



L'environnement étant une thématique nouvelle, les partenaires sociaux dans l'entreprise peinent encore à engager un dialogue social sur ce thème. Les branches professionnelles ont sans doute là un rôle capital à jouer pour orienter les entreprises.

Les partenaires sociaux ont en outre la possibilité d'engager un dialogue social sur la nature des informations pertinentes à insérer dans la BDESE. En pratique, l'environnement étant une thématique nouvelle, les partenaires sociaux dans l'entreprise peinent encore à engager un dialogue social sur ce thème. Les branches professionnelles ont sans doute là un rôle capital à jouer pour orienter les entreprises dans un contexte où de nouvelles réglementations devraient venir encadrer davantage l'activité des entreprises selon leur secteur⁹. Le code du travail prévoit en effet qu'à défaut d'accord d'entreprise, un accord de branche peut définir le contenu de la BDESE des entreprises de moins de trois cents salariés¹⁰. Cependant, indépendamment de ce seuil, ne serait-il pas opportun qu'une évolution législative permette aux branches de définir à titre supplétif les informations pertinentes en matière d'environnement à partager avec le CSE dans toutes les entreprises relevant des secteurs les plus émetteurs de GES ?

Enfin, notons que la loi Climat et Résilience a précisé que le dialogue social dans les branches¹¹ et entreprises sur la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) doit dorénavant répondre aux enjeux de la transition écologique. Et pour cause : notre économie

(6) C. Trav., art. L.2312-17 et L.2312-22.

(7) C. Com., art. R.225-105, II, A, 2^o sur renvoi de C. Trav., art. R.2312-9.

(8) G. Cette et G. Koudadje, Premiers pas vers un dialogue économique, social et environnemental, Semaine Sociale Lamy, 23 mai 2022.

(9) C. Trav., art. L.2312-21.

(10) J. Barthélémy, G. Cette, G. Koudadje : La restructuration des branches professionnelles : pertinence économique, régime juridique et difficultés de conception : Rev. dr. soc., mai 2020, p. 455.

(11) The Shift Project : « L'emploi : moteur de la transition bas carbone », déc. 2021 : <https://theshiftproject.org/wpcontent/uploads/2022/01/TSP-PTFE-Emploi-moteur-transformation-bas-carbone-RF-V5-2.pdf> (consulté le 16 décembre 2022).



Bien que le droit français impose déjà aux entreprises de nombreuses exigences de reporting en matière sociale, le reporting de durabilité paraît plus ambitieux.

va faire face à des transformations qu'il est possible pour la première fois de tenter d'anticiper dans plusieurs secteurs fortement émetteurs de GES¹². Or, la transition écologique ne sera acceptable par tous que si elle offre un emploi et des perspectives d'évolution professionnelle à chaque citoyen.

Directive CSRD en cours de transposition

La CSRD visera à faire bénéficier les syndicats et les représentants des travailleurs d'une meilleure publication d'informations en matière de durabilité « *afin qu'ils soient en mesure de participer au dialogue social dans de meilleures conditions* ».

Elle prévoit, tout d'abord, que la direction de l'entreprise informe les représentants des travailleurs et discute avec eux des informations pertinentes et des moyens d'obtenir et de vérifier les informations en matière de durabilité¹³. De plus, les normes de durabilité sur la « *main-d'œuvre interne* » devraient préciser les exigences de publication qui permettront aux entreprises de comprendre les impacts significatifs sur leur main-d'œuvre, ainsi que les risques et opportunités significatifs qui y sont liés¹⁴.

En synthèse, au regard du projet de normes de durabilité sur la main-d'œuvre interne divulgué fin 2022, le *reporting* de durabilité devrait s'articuler autour d'informations en lien avec la stratégie, la gestion des impacts, risques et opportunité ainsi que des indicateurs et objectifs. Par exemple, au titre de la stratégie, l'entreprise devrait fournir des informations sur tout impact sur sa propre main-d'œuvre pouvant résulter des plans de transition visant à réduire les impacts négatifs sur l'environnement et à réaliser des opérations plus vertes et neutres sur le plan climatique, y compris les informations sur les impacts sur sa propre main-d'œuvre causés par ses plans et actions visant à réduire les émissions de carbone conformément aux

accords internationaux. Les impacts, risques et opportunités comprendraient notamment les restructurations et les pertes d'emploi¹⁵. Le reporting sur ces types de risque pourrait alors poser question en termes d'articulation avec le dialogue social avec le CSE et de risque pénal au titre du délit d'entrave. En matière d'indicateurs et objectifs, les exigences de publication correspondraient pour l'essentiel à des indicateurs sociaux figurant notamment dans la BDESE ou le bilan social (organisation du dialogue social, rémunération, absentéisme, santé et sécurité, formation...) mais seraient parfois plus précis (par exemple sur les écarts de rémunération)¹⁶. Pour les groupes internationaux, des informations porteraient en outre sur les travailleurs des pays étrangers (par exemple sur les salaires adéquats, le dialogue social...).

Bien que le droit français impose déjà aux entreprises de nombreuses exigences de reporting en matière sociale, le *reporting* de durabilité paraît plus ambitieux. Il devrait notamment demander aux entreprises de mieux prendre en compte les enjeux sociaux de leurs plans de transition visant à adapter leurs modèles d'affaires aux objectifs climatiques de l'UE. La hauteur de la marche à franchir, dès 2024 pour certaines grandes entreprises, est donc loin d'être négligeable.

Risques économiques et sociaux liés à la transition écologique

Les politiques climatiques risquent d'engendrer de l'inflation, des pertes de qualifications et une réduction temporaire de la croissance. Elles vont nécessiter des investissements massifs¹⁷. Pour attirer les investisseurs, engager une transition vers une croissance durable et tenter de se prémunir des contentieux sociaux, les entreprises doivent anticiper dès maintenant les enjeux sociaux du *reporting* de durabilité. Sans prétendre à l'exhaustivité, trois risques sont à éviter :

(12) Art. 1er CSRD.

(13) Draft ESRS S1: Own workforce, 1. Les projets de normes durabilité sont rédigés en anglais. Les extraits évoqués ici sont une traduction libre.

(14) Draft ESRS S1, ESRS 2 - SBM 3 - S1, 16, e).

(15) Draft ESRS S1-16, 97.

(16) J. Pisanni-Ferry et S. Mahfouz (nov. 2022), L'action climatique : un enjeu macroéconomique, France Stratégie, note d'analyse n°114.

(17) G. Koudadje, Engager les salariés dans la sobriété énergétique, Les Cahiers du DRH, févr. 2023.

- Le premier risque est celui d'une incapacité des partenaires sociaux au niveau des entreprises à se saisir des enjeux environnementaux pour accompagner socialement la transition vers des modèles d'affaires durables. Les entreprises ont donc intérêt à prendre l'initiative dès maintenant de sensibiliser les représentants du personnel et les directions des ressources humaines au changement climatique ainsi que de les former aux aspects économiques et juridiques du dialogue social environnemental¹⁸. En effet, la transition écologique des entreprises ne réussira pas sans dialogue social, tant et si bien que le *reporting* de durabilité devrait traiter la prise en compte du point de vue de la main d'œuvre interne et son influence sur la stratégie de l'entreprise¹⁹.
- Le second risque est celui lié aux critiques d'écoblanchiment de la part des représentants du personnel et contentieux associés. Pour tenter de les éviter, il peut être opportun d'engager un dialogue social sur les indicateurs en matière d'environnement pertinents au niveau de l'entreprise par rapport aux conséquences environnementales de son activité. Cela peut contribuer aussi à améliorer la qualité du dialogue social sur les orientations stratégiques et la politique sociale, en particulier dans les entreprises les plus émettrices de GES.
- Le troisième risque est celui d'une mise en cause de la responsabilité de

l'employeur au titre d'un défaut de formation des salariés dans un contexte de transition écologique, en particulier en cas de réorganisation. Le code du travail prévoit que l'employeur assure l'adaptation des salariés à leur poste de travail et qu'il veille au maintien de leur capacité à occuper un emploi²⁰. La GPEC constitue ainsi un défi majeur pour les entreprises mais aussi une opportunité dans un contexte de « *guerre des talents* ». Soulignons à ce titre l'existence du fonds de transition juste (FTJ) qui permet de faire face aux conséquences économiques et sociales de la transition écologique sur les territoires industriels les plus émetteurs.

Face à l'urgence climatique, un droit durable des affaires émerge²¹. À cet égard, les futures normes de durabilité se rapportant à la « *main-d'œuvre interne* » doivent être vues avant tout comme un outil de pilotage d'une stratégie sociale durable en ligne avec les objectifs économiques et climatiques de l'UE. Les relations sociales jusqu'ici cantonnées à un rapport entre capital et travail se recomposent pour tenir compte désormais de l'environnement. Au regard des limites planétaires, outre la sobriété énergétique, de nombreux autres enjeux environnementaux sont à intégrer d'urgence aux relations sociales (utilisation durable des ressources en eau, matières premières...). La transition écologique passera par un dialogue économique, social et environnemental dans les entreprises et branches professionnelles. ■

Biographie Gépy Koudadje

Gépy Koudadje est avocate en droit social. Elle a fondé en 2022 en coopération avec l'économiste Gilbert Cette le cabinet Exso, premier cabinet alliant les expertises juridiques et économiques en matière de relations sociales. Elle accompagne les entreprises et organisations patronales et intervient tant en matière de conseil que de contentieux. Chargée d'enseignement à l'université Paris-I-Panthéon-Sorbonne et intervenante à Sciences Po Paris Exed, elle a publié plusieurs articles notamment sur le télétravail, la restructuration des branches professionnelles ainsi que sur le dialogue social dans le contexte des transitions énergétiques et climatiques. Titulaire du DJCE, elle a exercé pendant plus de neuf ans au cabinet Flichy Grangé Avocats.

(18) Draft ESRS S1, 14.

(19) C. Trav., art. L.6321-1.

(20) E. Rapone, J. Dessard Jacques et Gépy Koudadje (févr. 2023), préc. ; V. aussi Reporting extra-financier : Emergence d'un droit durable des affaires, <https://www.lesechos.fr/idees-debats/cercle/opinion-reporting-extra-financier-lemergence-dun-droit-durable-des-affaires-1919963>.



DÉBATS

Dominique de La Garanderie

Ancien bâtonnier de Paris et fondatrice du cabinet La Garanderie Avocats

LE DIALOGUE SOCIAL : UN OUTIL UTILE POUR RÉORGANISER LE CODE DU TRAVAIL

Ancien bâtonnier de Paris, première femme élue à cette fonction, la fondatrice du cabinet La Garanderie Avocats, premier cabinet de transition sociale, Dominique de La Garanderie analyse comment le contentieux a élargi son périmètre sur le terrain des discriminations, du harcèlement, des risques psycho-sociaux ou encore de la vigilance. À côté de l'indispensable socle du code du travail qui garantit la protection des salariés, Dominique de La Garanderie pointe l'arrivée d'un bloc de règles européennes et prône les accords d'entreprise. Spécialiste d'éthique et de compliance (présidente du comité d'éthique du Groupe *Le Monde*, membre du comité d'éthique de la Spedidam et de la Chambre de Médiation de la Ligue Nationale de Rugby), elle se fait pionnière de la transition sociale. Elle se consacre au domaine des questions extra-financières.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- À l'aune des transformations majeures du travail, quelles sont celles qui vous ont le plus marqué dans votre exercice d'avocate ?

Dominique de La Garanderie.- Spécialiste du droit du travail, j'ai vu les choses changer avec la société, donc l'évolution du droit du travail ainsi que les demandes des clients. Cela signifie que je n'ai pas le même métier depuis quelques années, bien que restant profondément avocate, en raison notamment de l'enrichissement chaque année du code du travail et d'une transformation en cours.

La transition à laquelle nous assistons dans le monde du travail a été révélée par la crise sanitaire, mais elle est due aussi aux nouveaux modes de communication, aux nouveaux outils d'information, de même qu'à une évolution sociétale considérable qui nous offre de nouveaux modèles avec les nouvelles aspirations des salariés. Ce sont des transformations tous azimuts, y compris dans les méthodes de travail. Nous

vivons une période de transition sociale qui intègre l'ensemble de ces nouveaux comportements, de ces nouveaux besoins et un rééquilibrage qui doit se faire au niveau du droit du travail.

Qu'entendez-vous par rééquilibrage au niveau du droit du travail ?

Un droit du travail a été bâti historiquement sur un modèle industriel, sur des normes qui sont celles du lien de subordination, de l'échange du travail contre rémunération, avec ainsi un encadrement strict dans la relation individuelle de travail par la multiplication des textes dont bien naturellement de la durée du travail. Nous sommes maintenant face à une profonde transformation de cette relation-là dans différents domaines, notamment dans les relations hiérarchiques, et dans l'organisation du travail, avec le besoin de flexibilité ou encore une certaine déconnexion avec la « valeur travail ». Ce sont, par exemple, les nouvelles aspirations de l'équilibre vie professionnelle-vie personnelle. Ceci fut encore plus

marqué après les confinements de la pandémie du covid.

La prise en compte de tous ces nouveaux paramètres va tout bouleverser. La partie sociale, soit les mesures d'ordre public protecteur, les valeurs fondamentales de notre société dans le code du travail, ne bougeront pas, elles sont protectrices des salariés et du monde du travail. En revanche, toutes les mesures circonstancielles en fonction des besoins d'une époque, seront probablement remises en cause à terme.

Quelles nouveautés vont à leur tour être interrogées et remises en cause ?

Prenez l'exemple du travail à distance, qui a existé d'abord avec une réglementation du travail à domicile et a connu récemment un formidable essor avec la crise sanitaire. On peut observer que pour les salariés qui ont voulu opter pour le télétravail, il existait déjà un texte qui leur donnait la possibilité de demander à certaines conditions à travailler à distance. Dans la pratique, ce droit s'est organisé et transformé parce que beaucoup d'entreprises ont pu en faire l'expérience. Face à cette généralisation, se posent des questions juridiques nouvelles, les accords apportent des réponses adaptées.

Prévoir par exemple la déconnexion pour être sûr que le salarié ne travaille pas hors du temps permis par la législation n'exclut pas le risque que le salarié puisse réaliser un travail, l'envoyer le lendemain matin à un horaire qui suppose le respect du temps journalier : comment alors réaliser des investigations pour vérifier ce qu'il a fait ? Imaginons aussi que dans son appartement le salarié se blesse : faut-il parler, dans ce cas, d'un accident du travail ou d'un accident ménager ? Autre interrogation : prenons le cas d'un salarié qui, au titre de son travail à distance, s'installe dans le Sud de la France et revient dans l'entreprise un jour par semaine en train ou en avion. Le transport est-il à la charge de l'employeur, qui n'a rien prévu dans le contrat (pré-covid) et n'aurait pas accepté qu'il parte habiter si loin ? Voilà toute une série de questions pour lesquelles des réponses adaptées sont complexes.

La durée du travail est une question qu'il faut retraiter particulièrement dans certains secteurs.



Le code du travail est beaucoup trop lourd et détaillé par les ajouts et ajustements des règles trop fréquents avec la création de nouvelles obligations.

Considérez-vous que le code du travail est devenu trop lourd et trop dense ?

Le code du travail est beaucoup trop lourd et détaillé par les ajouts et ajustements des règles trop fréquents avec la création de nouvelles obligations. Prenons l'exemple de la « santé-sécurité » qui a évolué vers une prévention qui va plus beaucoup plus loin que la perception initiale lorsque le premier employeur a été condamné à une peine de prison en raison d'un accident du travail mortel. Ce domaine s'inspire du principe de précaution décliné dans le code du travail au titre de la sécurité et aussi de la santé. Tout cela devient un impératif sociétal qui crée l'exigence de l'inscription dans le code du travail de mesures de prévention très détaillées.

On oblige l'entreprise à avoir des méthodes de prévention, y compris dans l'organisation et la formation des managers qui pourraient, involontairement, susciter des risques psycho-sociaux. Le cheminement est souvent le suivant : d'abord un phénomène sociétal, appréhendé comme tel, et celui-ci fait ensuite l'objet d'une adaptation particulière du code du travail.

Faut-il alléger le code du travail, le simplifier pour le rendre plus lisible ?

Je n'ai pas la prétention de procéder à la proposition d'une cure d'amaigrissement du code du travail qui me semble néanmoins nécessaire. En revanche, je recommande la lecture d'un excellent rapport de Robert Badinter et Antoine Lyon-Caen (*Le travail et la loi*) qui ont rappelé qu'il pouvait être possible de revenir à des règles essentielles avec une réorganisation du code du travail.

À titre personnel, je suis une adepte des accords d'entreprise. Ils respectent les principes du Code du travail, mais



L'époque où des actions systématiques de syndicats contre les employeurs visaient l'organisation et le fonctionnement des comités d'entreprise est révolue, les contentieux ont presque totalement disparu. La loi avait suivi la jurisprudence concernant la définition de leurs missions, tout ce dont ils doivent disposer en termes d'information, de renseignement et de consultation.

permettent d'adapter des règles aux besoins de l'entreprise en tenant compte de la spécificité de chaque entreprise. À cet égard, les différents textes qui se sont succédés sur le dialogue social ont vraiment ouvert ces dialogues. Nous avons les outils grâce aux accords d'entreprise et la hiérarchie des accords, qui sont largement utilisés d'ailleurs par les entreprises et les partenaires sociaux.

Avec le quasi doublement des négociations d'accords collectifs depuis 2010, le dialogue social a beaucoup progressé sans pour autant faire maigrir le code du travail...

Absolument. Si on le veut bien, le dialogue social est un outil qui permettrait de réorganiser sérieusement le code du travail, en passant la main aux partenaires sociaux. Dans l'optique de la protection des salariés, vous pouvez négocier et adapter la situation à l'entreprise. C'est en bonne voie, mais cela n'a pas pour effet pour l'instant de faire maigrir le code du travail. Il faudrait pouvoir aller plus loin avec une législation plus permissive des initiatives de ces partenariats fondés sur le dialogue. Sur le plan des accords collectifs existe la garantie de ceux qui négocient : les syndicats et les instances représentatives du personnel.

Le temps de la confrontation devrait céder la place à un dialogue constructif, dans le respect de chaque partie à la négociation et la volonté de compréhension de tous les enjeux rassemblés dans l'entreprise.

Dans la protection du salarié, les syndicats et toutes les instances représentatives remplissent-ils leur office ?

Mettons de côté d'emblée le sujet des administrateurs salariés, qui relève d'une obligation légale et ne concerne que quelques sociétés. Cette pratique se développe et c'est d'ailleurs un excellent point. J'ai l'expérience personnelle

de salariés siégeant aux conseils d'administration, ils sont extrêmement bien informés et efficaces. Ils ne sont pas tous issus des instances représentatives du personnel, ce sont des syndicalistes présentés par les syndicats et élus.

Concernant le rôle en général des syndicats ou des instances représentatives et au vu du nombre d'accords signés, cela fonctionne bien dans l'ensemble et le dynamisme est constaté, il n'y a apparemment pas eu de difficultés lors des négociations qui ont eu lieu pour le travail à distance. Quant aux négociations annuelles sur les salaires, elles fonctionnent aussi et les syndicats jouent pleinement leur rôle, de même que les accords d'intéressement et participation.

On a constaté au fil du temps plus de responsabilité pour les syndicats via les instances représentatives. Ils sont satisfaits de ces responsabilités. Ils ont aussi la charge d'assurer eux-mêmes celles-ci, parfois préventivement, par exemple en matière de harcèlement sexuel. Ils sont devenus de véritables partenaires, au vu notamment des responsabilités en matière d'hygiène et de sécurité et des droits d'alerte quand des questions mettent en cause la santé et la sécurité. Ils tiennent un rôle important que chacun exerce avec ses talents.

L'époque où des actions systématiques de syndicats contre les employeurs visaient l'organisation et le fonctionnement des comités d'entreprise est révolue, les contentieux ont presque totalement disparu. La loi avait suivi la jurisprudence concernant la définition de leurs missions, tout ce dont ils doivent disposer en termes d'information, de renseignement et de consultation.

Que pensez-vous de la nouvelle organisation du comité social et économique (CSE) ?

La simplification des instances représentatives (délégués du personnel,

comités d'entreprise, CHSCT...) est bienvenue. Suivant la taille des entreprises, il y avait souvent les mêmes représentants et les mêmes discussions connues de tous. Il fallait probablement simplifier, même si la structure mise en place peut paraître un peu lourde en fonction de la taille des entreprises. Mais il ne me semble pas que le nouveau dispositif ait rendu les discussions et négociations plus difficiles. C'est la recherche du bénéfice de l'efficacité.



On peut penser qu'avec la loi sur la vigilance et la directive qui va suivre, un vrai contentieux va à terme se développer pour les entreprises d'une certaine taille.

Sur quels sujets se concentrent le plus de tensions et de contentieux (licenciements, restructurations d'entreprise, rapports hiérarchiques, burn-out...)?

Les statistiques ne bougent pas beaucoup dans ce domaine car la plupart des contentieux concernent les licenciements, qu'ils soient économiques ou individuels. C'est toujours le gros du contentieux social. Mais un nouveau contentieux se développe qui révèle l'évolution de notre société, ses exigences en application de textes bien souvent complétés. Il en est ainsi des harcèlements, des discriminations, des risques psycho-sociaux, des questions d'égalité, de la protection des lanceurs d'alerte. Enfin, il y a un contentieux naissant qu'un certain nombre d'organisations voudraient développer, celui du domaine de la vigilance. Pour l'instant, les tentatives qui ont été faites n'ont pas abouti, peut-être que celles qui ont agi sur le terrain de la vigilance sont parties un peu vite, trop en amont. Les contentieux actuels, y compris des référés, concernaient des critiques du plan de vigilance, et non pas la vigilance en tant que telle sur le terrain, sauf rarement tel le dossier Lafarge. On peut penser qu'avec la loi sur la vigilance et la directive qui va suivre, un vrai contentieux va à terme se développer pour les entreprises d'une certaine taille.

La justice dans le domaine du travail souffre-t-elle particulièrement de

lenteur et d'insuffisance des effectifs ? Que préconisez-vous ?

La situation est catastrophique dans certaines juridictions. Au conseil de prud'hommes de Nanterre une affaire peut être jugée au bout de deux ans minimum. En cas d'appel, la cour d'appel ne peut pas faire mieux que d'ajouter encore 12 à 18 mois. Il peut se passer quatre ans et demi ou cinq ans pour des affaires entre le moment où le licenciement intervient et où une décision est rendue par la Cour d'appel. Nanterre est dans une situation d'asphyxie totale avec notamment trop peu de greffiers et une concentration d'entreprises, donc de contentieux.

Paris est un peu plus rapide avec respectivement 12 à 18 mois pour le jugement, puis 12 à 18 mois pour l'appel. Certains conseils de prud'hommes fonctionnent évidemment beaucoup plus vite, ils ont moins d'affaires, ils ont assez de greffiers. Sur des grosses juridictions comme Nanterre, Versailles, Paris, c'est plus difficile.

Observez-vous une judiciarisation accélérée des relations du travail et de l'entreprise ? Avez-vous noté une vague de contentieux à la suite de la loi PACTE, faisant écho à ceux qui contestaient la modification du code civil sur la nouvelle définition du terme société ?

Le contentieux prud'homal social reste ce qu'il était même si on peut enregistrer un léger recul des affaires enregistrées. Il faut mentionner la montée en puissance de la médiation à l'initiative des parties ou des juridictions. On constate une judiciarisation qui n'existait pas auparavant sauf, évidemment, des cas extrêmes, des accidents mortels ou délits d'entrave, qui se sont considérablement raréfiés. Mais on comptait peu de contentieux devant la juridiction pénale sur les harcèlements dans l'entreprise ou la discrimination. Actuellement, il devient assez fréquent que les salariés décident d'aller directement devant la juridiction pénale par une citation directe avec constitution de partie civile, qui se distingue par le risque de condamnation pénale à laquelle s'ajoutent des dommages et intérêts pour le plaignant. La



D'abord, je fais confiance aux partenaires sociaux et au dialogue social. Je crois que dans les entreprises, il y a beaucoup de bonne volonté pour faire face à des besoins d'organisation adaptée aux nouveaux défis.

multiplication des obligations imposées aux employeurs sur les diverses déclarations à faire, les documents qu'ils ont à élaborer, peut faire l'objet à terme de judiciarisation.

Concernant la loi PACTE, il faut relire attentivement le code civil parce qu'il lie l'intérêt social de l'entreprise - au sens de l'activité de l'entreprise et de l'intérêt des actionnaires, porteurs de parts ou associés -, à l'impact social et environnemental des décisions qui sont prises. Quelles obligations sont créées ? Considérons qu'il y a l'obligation pour l'employeur de présenter au conseil d'administration (pour cette forme de société), dans les décisions stratégiques qu'il prend, les conséquences sociales et environnementales, ensuite comment contrôler cet impact social et environnemental. Pour l'instant, « *l'intérêt social* » de l'entreprise est contrôlé par le tribunal de commerce et ne s'est pas étendu aux impacts visés par le texte. Mais celui-ci s'emparera-t-il de ces questions ? Rappelons que dans le domaine de la vigilance, après hésitation, c'est la compétence du tribunal judiciaire qui a été retenue.

Devant les instances représentatives du personnel, les informations sociales sont communiquées en tant que telles et non au titre de la loi Pacte et de la modification du Code civil. Une information de ce type serait probablement redondante. On peut aussi relier ce texte, qui concerne donc toutes les sociétés aux responsabilités sociales de l'entreprise, puisque l'ensemble se réfère au grand domaine de l'Environnement, Social, Gouvernance (ESG) et bientôt la directive CSRD¹ applicable à 50 000 entreprises.

Pour répondre plus directement à votre question, à terme, il faudra ultérieurement, au moment du rapport, mentionner cette partie d'analyse sur l'impact social et environnemental des décisions qui sont prises dans l'intérêt de l'entreprise, celui-ci va donc recouper les informations publiées réservées actuellement aux sociétés cotées.

Élisabeth Borne a annoncé un plan de quatre-vingts mesures contre les discriminations dans l'entreprise. Prévoyez-vous une accélération de la judiciarisation ?

Plus on crée de règles, plus on crée la possibilité de contrôles et de sanctions, donc une judiciarisation, quel que soit le sujet. Les normes ne devraient pas échapper à cette règle. Chaque fois qu'il y a une proposition suivie d'une obligation légale, il y a une source de contentieux. Pour autant, il est bien trop tôt pour anticiper une accélération de la judiciarisation, sauf à constater que c'est au moment où la justice n'a plus les moyens de répondre que le besoin de recours se développe, du fait de la judiciarisation de notre société qui exige protection et refuse de subir les risques, quels qu'ils soient.

Faut-il passer par la loi ou plutôt laisser la main au dialogue social dans l'entreprise ? Que préconisez-vous ?

Il existe, me semble-t-il, une hiérarchie idéale. D'abord, je fais confiance aux partenaires sociaux et au dialogue social. Je crois que dans les entreprises, il y a beaucoup de bonne volonté pour faire face à des besoins d'organisation adaptée aux nouveaux défis. Les accords sont évidemment tenus de respecter les règles légales qui s'appliquent dans le cadre de la négociation envisagée, mais la loi peut permettre aussi une sphère de liberté dans certains domaines.

L'employeur peut même, dans certains domaines, définir sa règle lui-même par des chartes, des codes soumis, pour la plupart, aux instances représentatives puis à la procédure d'intégration dans le règlement intérieur. Cette méthode me paraît intéressante et devrait être généralisée, de façon à donner des possibilités d'adaptation à l'entreprise concernée. À cet égard, les premières règles légales sur la RSE empruntaient une méthode souple.

(1) NDLR : Corporate Sustainability Reporting Directive

L'entreprise décidait d'un certain nombre d'*items* RSE et si elle ne pouvait pas aboutir pour quelques-uns, elle expliquait pourquoi. C'est une excellente méthode parce que cela crée un curseur qui pointe ce qu'il faut faire et ce qu'il n'est pas possible de faire pour des raisons qui sont spécifiques à l'entreprise. Cette méthode est très utilisée en matière de gouvernance, exemple de code AFEP-MEDEF.

C'est une méthode réaliste à laquelle les instances représentatives peuvent être associées.

À l'heure de l'ubérisation, de la montée du télétravail et des indépendants, les travailleurs sont-ils assez protégés ? Quelle est la bonne hiérarchie de protection et à quel niveau cela doit-il se jouer ?

Ces plateformes constituent un exemple de transition sociale et d'innovation. On est confrontés à des forces telluriques. D'un côté, apparaît un nouveau modèle économique, de l'autre côté, des travailleurs, le plus souvent des hommes, dans une situation de non-protection disposant de quelques assurances mais néanmoins dans une situation de subordination les contraignant à un travail intense.

Ces relations contractuelles ont été rattrapées par le droit, même aux Etats-Unis. Le but, en dépit de ce modèle économique, visait le droit à une protection sociale. En France, les organisations syndicales ont pu s'organiser pour regrouper des personnes qui ne se rencontrent pas dans leur activité et qui ont un travail individuel hors la vie d'une entreprise.

Les syndicats sont intervenus d'abord pour organiser une représentation de ces travailleurs, puis pour lancer un dialogue sur ces questions. C'est une démarche très intéressante et innovante, notamment pour tous les domaines où le lien de subordination est complètement relâché, selon les missions données à ces personnes. Certains moyens de protection sont mis en place, néanmoins la question de la requalification en contrat de travail quand

les personnes le demandent reste intacte dès que les conditions sont remplies et elles ont été détaillées par la jurisprudence.



Les contentieux n'ont pas été très nombreux au regard du nombre de situations d'ubérisation. Il fallait donc trouver l'équilibre entre garantir une protection sociale (Sécurité sociale, accidents du travail...) et, en même temps, laisser le modèle économique ne pas disparaître.

Les contentieux n'ont pas été très nombreux au regard du nombre de situations d'ubérisation. Il fallait donc trouver l'équilibre entre garantir une protection sociale (Sécurité sociale, accidents du travail...) et, en même temps, laisser le modèle économique ne pas disparaître. Des pistes ont été utilisées par le gouvernement pour protéger ces travailleurs mais aussi par les syndicats. Cette démarche est très nouvelle et atypique et n'est pas totalement achevée.

Le contrat de travail est-il en crise ou en transition ?

Les relations dans l'entreprise pour la hiérarchie existante sont transformées, notamment sur le plan du lien de subordination. La notion de hiérarchie a bougé, les comportements et attentes sont différents. Chacun dans l'entreprise a sa fonction, et en même temps, chacun prend conscience de son degré de responsabilité, donc d'indépendance et des risques qui peuvent être courus du fait de sa propre action. Les managers ont l'obligation d'intégrer, pour ensuite transmettre à leurs équipes, cette notion de risque.

Des règles sont ainsi fixées dans l'entreprise pour organiser la prévention des risques et éviter qu'ils se produisent. On pose notamment ces règles autant en matière de bonne conduite que de sexisme. Ce type d'obligations ne passe pas par un lien de subordination traditionnel, celui de l'ordre sans explication suivi d'une exécution par le salarié soumis aux ordres. Cette relation de travail est désormais transformée ainsi que le support juridique de la subordination.



Il n'y a pas de « crise » du contrat de travail, l'échange de consentement perdure, mais clairement dans d'autres conditions. C'est une nouvelle relation qui se met en place à l'occasion de cette transition sociale et du développement du secteur tertiaire. C'est une mutation.

Place est faite à l'explication, à l'information et à la formation, au dialogue, à la règle consentie. Devient plus rare et limitée à certains métiers l'exécution du travail dans un strict lien de subordination où il n'y aurait que des ordres. Il n'y a pas de « crise » du contrat de travail, l'échange de consentement perdure, mais clairement dans d'autres conditions. C'est une nouvelle relation qui se met en place à l'occasion de cette transition sociale et du développement du secteur tertiaire. C'est une mutation.

Que préconisez-vous par rapport à ce lien de subordination ? Avez-vous noté que plus on monte dans la hiérarchie dans une entreprise, moins on subit ce lien et pourtant on est davantage protégé...

Il est bon de préciser que certaines fonctions imposent des contraintes liées à des actes d'exécution qui ne laissent pas de place à l'initiative. En revanche, il y a aussi des activités qui impliquent, au niveau des managers, un haut degré d'initiative. Cela donne évidemment plus de responsabilités qu'à celui qui est soumis à une tâche répétitive.

Nous avons fait un sondage commandé par le cabinet pendant le covid, le résultat était assez révélateur. Les « *derniers de cordée* » ainsi désignés étaient précisément très choqués de supporter le poids de l'activité et d'être présents à leur tâche prenant ainsi des risques. Toutefois, les cadres restés chez eux ne se sentaient pas bien parce qu'ils perdaient le contact avec le corps social de l'entreprise. Quant aux managers, ils éprouvaient les difficultés d'une animation à distance des équipes. On a vu à ce moment précis de sortie de covid, des résultats assez troublants. Personne n'était satisfait et cependant avait apprécié un certain nouveau rythme de travail pour ceux qui avaient pu travailler à distance.

Le résultat est qu'actuellement la plupart sont acquis au télétravail, au point que les premières réflexions concernant ceux qui ne peuvent en bénéficier « *sont en cours* ». C'est une situation de transition sociale

intéressante. Des aspirations apparaissent à la fois légitimes et complexes parce qu'une entreprise réunit toute sorte de fonctions et qu'il faut créer une communauté sociale. La tâche n'est pas toujours aisée !

Pour répondre plus directement à votre question, le degré de responsabilité est effectivement lié au degré d'indépendance dans la décision et l'exécution et vice-versa.

Notre droit du travail protecteur doit-il être selon vous un exemple pour d'autres pays ?

Notre droit du travail est sûrement protecteur. Peut-il être inspirant pour d'autres pays ? Il est difficile de répondre à cette question, les systèmes de protection sont tellement différents et difficiles à comparer d'un pays à l'autre. Ils sont liés à l'histoire et la culture d'un pays et parfois à la culture commune liée au même système politique. Existes les règles incontestables pour de nombreux pays qui sont en principe universelles car fondées sur les Droits Humains. Nous partageons avec 187 pays un certain nombre de règles communes de l'OIT. Des règles internationales, européennes, par zones géographiques, sont communes à un certain nombre de pays. L'application à l'entreprise des droits humains devient une discipline à part entière avec déclinaison de ses conséquences.

En revanche sur des règles beaucoup plus précises, ciblées, je ne sais si elles pourraient essaimer dans d'autres pays même proches. Du fait des directives européennes, nous avons un bloc de règles communes qui se multiplient, dont les plus récentes concernent la RSE, le droit d'alerte, et bientôt la vigilance et la directive CSRD.

Diriez-vous qu'il faut protéger plus pour travailler mieux ?

Concernant la santé et la sécurité, cela ne fait pas question.

Nos règles protectrices doivent évidemment demeurer. Elles sont déjà partagées au niveau

européen et même au niveau mondial, par zones et bientôt par l'application des règles de vigilance. Il n'y a pas lieu alors de s'interroger sur le confort qui résulterait pour le salarié l'incitant à « mieux » travailler. Il n'y a pas lieu ici d'évoquer la précarité qui, elle, ne permet même pas de poser cette question.

Cependant, la protection contraignante, alibi, même contre les grés des travailleurs, qui porterait atteinte aux souhaits d'épanouissement personnel et d'individualisme, ne serait pas, dans nos pays, incitative.

L'entreprise n'est pas un cocon car la protection dans tous les domaines serait définie avec tant de précision qu'elle serait ressentie comme une entrave à la liberté. Cette réflexion n'est pas vraie partout dans le monde.

Que pensez-vous du désamour prêté aux jeunes générations en France vis-à-vis du travail ?

Je trouve révélateur le débat sur la « valeur travail » qui laisse penser qu'elle est mise

en question. Personnellement, je ne crois pas qu'il y ait une crise de la « valeur travail ». Elle renvoie certainement, mais pas seulement, aux souhaits de l'équilibre tel que celui de la vie professionnelle-vie personnelle, et tient au fait que l'aspiration pour cet équilibre, entraîne le goût même de moins travailler (la semaine de quatre jours), d'être moins présent au travail (le télétravail). Au vu d'un sondage récent sur les salariés, certains paraissent accepter de voir réduite leur rémunération contre une réduction du temps de travail. Cela peut surprendre, mais pose clairement des questions d'organisation de l'entreprise, au niveau du recrutement, des talents, de la fidélisation. Certaines études prétendent que le travail sur quatre jours est certes plus intense, mais qu'en fait l'efficacité est supérieure. Justification économique intéressante, mais cela n'est pas nécessairement elle qui sera déterminante de ce choix.

Le travail reste émancipateur et à ce seul titre représente la liberté. Les femmes tout particulièrement en sont les témoins. ■

Biographie

Dominique de La Garanderie

Dominique de la Garanderie est la fondatrice du cabinet La Garanderie Avocats, consacré exclusivement à la transition sociale : droit du travail, droit de la sécurité sociale et prévoyance.

Première femme élue Bâtonnier du barreau de Paris (pour l'exercice de 1999-2000), elle a axé son mandat sur le droit et l'économie, l'accès au droit, la médiation, la déontologie des avocats et le secret professionnel. Dominique de la Garanderie est également présidente du comité d'éthique du groupe *Le Monde* depuis 2018 et est également membre du comité de gouvernance du Medef.



Frédérique Puissat

Sénatrice LR de l'Isère et rapporteure de la mission Travail Emploi à la commission des affaires sociales du Sénat

ÊTRE INVENTIF À TOUS LES NIVEAUX DE L'ENTREPRISE POUR SUSCITER L'APPÉTENCE DES SALARIÉS

La sénatrice LR de l'Isère et rapporteure de la mission Travail Emploi à la commission des affaires sociales du Sénat, Frédérique Puissat, préconise des dispositifs permettant de ne pas hacher le temps de travail comme les CDD multi-remplacements et la possibilité de la semaine de quatre jours mais toujours à 35 heures. Convaincue que le dialogue social est porteur de préservation de l'emploi et peut introduire de nouvelles flexibilités, Frédérique Puissat estime que tout se joue au plus près du terrain au niveau du bassin d'emploi, en particulier demain pour France Travail.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- Vous avez été co-auteurice d'un rapport en 2019-2020 au Sénat sur l'impact des plateformes numériques sur le travail à l'heure de l'ubérisation de la société. Pouvez-vous nous définir ce que vous entendez par ubérisation ?

Frédérique Puissat.- À la commission des affaires sociales du Sénat, faisant écho au président de la République qui avait pointé l'ubérisation pendant sa première campagne électorale, nous avons pensé très tôt qu'en matière du droit de travail, les enjeux de plateformes allaient devenir un sujet important. On a donc creusé ce sujet, on a fixé un certain nombre de principes de sorte qu'on puisse ensuite dérouler des perspectives de textes, ce qui d'ailleurs n'a pas manqué d'arriver. Nous avons eu à discuter au Sénat de nombreux textes sur les enjeux des plateformes, dont j'ai été la rapporteure.

De ce rapport, trois enseignements principaux sont ressortis. D'abord, on constate une grande diversité d'acteurs et de modèles dans les plateformes. On peut distinguer des plateformes de service, qui sont organisées et qui cristallisent le débat car elles fixent la tarification, ensuite les plateformes de mise en relation, qui ne posent aucune difficulté, et enfin des plateformes plutôt liées à l'ESS¹.

On s'est tout de suite rendu compte que ce phénomène attirait l'attention des médias mais qu'il ne fallait pas non plus le surestimer. À l'époque, environ 1 % de la population active était en lien avec les plateformes, avec une évolution depuis raisonnable. On assiste à un phénomène qui n'est pas général et qui ne va pas transformer notre modèle économique de façon dramatique. Enfin, tous les secteurs sont concernés mais de manière très différente. Enfin, on s'est attaché au droit de ces salariés qui connaît des enjeux particuliers.

Quelles ont été vos préconisations en matière de protection des travailleurs ?

En matière de droits, les enjeux des plateformes numériques ne sont pas forcément et automatiquement synonymes de précarité. D'abord, parce que nous avons beaucoup de doubles actifs : des étudiants qui ne sont pas dans le jeu économique à proprement parler et qui bénéficient souvent d'un soutien familial, ensuite des gens qui complètent tout simplement leur salaire, et enfin des gens hautement qualifiés qui gagnent beaucoup d'argent et ne sont pas du tout menacés de précarisation.

En revanche, à l'opposé, il y a des travailleurs qui sont essentiellement sur des plateformes de mise en relation et faiblement rémunérés. Pour eux, on a un enjeu de rémunération et aussi

(1) NDLR : ESS = Économie sociale et solidaire

un enjeu de droit social. Ces travailleurs ne sont pas exclus de tous les droits sociaux : en matière de prise en charge de frais de santé, ils sont comme tous les travailleurs ; concernant le droit familial il n'y a pas de sujet car la branche familiale est décorrelée du statut ; pour l'assurance vieillesse, on est aussi sur des droits acquis mais qui sont faibles ; et en matière de chômage, le dispositif mis en place par la loi de 2018 leur permet comme à tous les indépendants d'avoir droit à un minimum de chômage, même si ce nouveau dispositif est peu appliqué. Ils entrent dans une logique d'indépendant avec peut-être, car la rémunération est faible, la non-capacité à se faire eux-mêmes leur propre retraite – ce qui n'est pas le cas d'un certain nombre d'indépendants.

On doit avancer sur tout ce qui ne relève pas du domaine du droit général, sur un certain nombre d'autres points sur lesquels on s'attelle à trouver des dispositifs adaptés avec de faibles cotisations.

Par ailleurs, depuis le dernier texte de loi sur les plateformes de mise en relation au travers de l'ARPE (Autorité des Relations sociales des Plateformes d'Emploi) et de plusieurs ordonnances qui ont été mises en place, un dialogue social s'est instauré entre les travailleurs et les plateformes de mise en relation. Cela démarre juste et on a sans doute des progrès à faire mais on a vu arriver un premier accord. Il est vrai que nous devons travailler sur les relations entre partenaires sociaux, employeurs et représentants des indépendants.

Envisagez-vous de nouvelles étapes au Sénat sur ce terrain ?

Une proposition de loi, qui n'est pas encore inscrite à l'ordre du jour et que j'ai déposée avec Bruno Retailleau, va être déposée par le groupe des Républicains au Sénat. Elle vise à établir un statut pour les plateformes de mise en relation, un statut *ad hoc* qui permettrait d'avoir un certain nombre de droits, mais à travers des cotisations, comme peuvent l'avoir un certain nombre de salariés. Ce statut est à inventer et nous allons dans ce texte proposer qu'il n'y ait plus la possibilité d'avoir des comptes délégués à d'autres personnes. Aujourd'hui, en effet, un certain nombre de micro-entrepreneurs et d'indépendants se positionnent vis-à-vis des plateformes, notamment les plateformes de mise en relation rémunérée, dont les plateformes de transports bien connues comme Uber.

Sur ces plateformes, soit on a un compte, une carte d'identité, et dans ces cas-là on peut vérifier qui sont les indépendants derrière ces plateformes, mais on peut avoir la possibilité de déléguer son compte, ce qui crée des difficultés, notamment avec des gens sans droits ni titres.

On sait que Jean Castex, puis Élisabeth Borne, ont toujours interpellé les plateformes en leur demandant de bien vouloir regarder s'il y avait des personnes qui n'avaient pas le droit de travailler et qui en l'occurrence bénéficiaient d'un compte, pour lesquelles les plateformes n'avaient pas la possibilité de contrôler ces sous-comptes. Nous avons décidé de supprimer cette possibilité, de façon à éviter ce phénomène qui cristallise les critiques. Ce texte sera programmé dans une future niche parlementaire de notre groupe.

Vous avez également été rapporteure de la loi Dussopt de 2022 sur le plein emploi, promulguée en décembre dernier, et à cette occasion vous avez introduit le CDD multi-remplacement. Pourquoi avez-vous porté ce nouveau dispositif et en quoi consiste-t-il ?

Je rappelle que, dans le droit du travail, dès lors qu'une personne avec un CDI sur son poste est absente, elle peut être remplacée par un CDD. Mais ce CDD est affecté à ce poste et au temps de remplacement de cette personne. Si dans la même entreprise plusieurs personnes partent, par exemple en congé maternité, la même personne qui aura fait le remplacement pour la première personne ne pourra le faire pour la deuxième. Il faudra conclure de nouveau un contrat et recommencer un certain nombre de procédures. C'est le principe de notre code du travail.

En 2018, dans la loi pour la liberté de choisir son avenir professionnel dont j'ai été co-rapporteuse, nous avons introduit une expérimentation de CDD multi-remplacement, permettant dans onze secteurs donnés d'avoir la possibilité pour une entreprise de conclure entre le 1^{er} janvier 2019 et le 31 décembre 2020 un seul CDI ou contrat de mission pour remplacer plusieurs salariés absents. Malheureusement en raison de la crise sanitaire, cette expérimentation n'a pas pu prouver pleinement son efficacité. C'est pourquoi nous avons proposé de prolonger cette expérimentation, de sorte qu'on puisse mesurer son impact sur ces onze secteurs, avec la possibilité d'élargir à l'intégralité des secteurs dans le but que cela soit gravé dans le code du travail. Nous aurons cette analyse fine et si le résultat est positif ; je m'attacherai à déposer une proposition de loi en ce sens.

Nous avons introduit ce dispositif pour lutter contre la précarité mais aussi pour faciliter le management d'entreprise, un élément-clé qui permet aux entreprises de recruter. Quand on a un bon management d'entreprise, que l'on sait intégrer les salariés et quand on leur donne l'appétence de l'entreprise, d'abord on trouve des salariés, ensuite on peut les garder et les intégrer



Rien de mieux qu'une règle négociée par les partenaires sociaux : cela prend un peu plus de temps, mais c'est plus solide et cela nous assure la paix sociale.

dans une équipe. Au contraire, quand on a une multitude de personnes qui se succèdent pour des remplacements, on hache le temps du travail et on ne favorise pas cette intégration.

Quels sont, selon vous, les aspects positifs de la loi sur le plein emploi, une expression à laquelle vous mettez d'ailleurs des guillemets ?

L'appellation « plein emploi » sous-entend en effet qu'on ait plusieurs projets et propositions de loi sur le sujet, et également qu'on ait une économie qui puisse se développer sans les aléas que nous connaissons ! Cela nécessite qu'on puisse avoir une confiance retrouvée dans notre économie.

Je rappelle que ce texte « plein emploi » avait un seul objectif, celui de prolonger le décret de 2019 qui avait acté le fait que les partenaires sociaux n'avaient pas réussi à se mettre d'accord sur les règles de l'assurance chômage, qu'il y avait eu en conséquence un décret de carence pris par le gouvernement et que ce décret était échoué. Pour le prolonger, le gouvernement a estimé qu'il fallait le faire par décret et sans consulter les partenaires sociaux. Le gouvernement s'est arrogé le droit de continuer à discuter des règles de l'assurance chômage, en l'occurrence en introduisant le principe que nous avons poussé au Sénat des règles d'assurance chômage contra-cycliques qui permettait à un moment de se dire qu'avec du plein emploi, nous devons durcir les conditions d'indemnisation, et dans le cas contraire, avec un emploi plus en difficulté, nous devons assouplir les règles de l'assurance chômage. Et le gouvernement dans l'article 1^{er} de la loi a considéré que c'était à lui de mettre en place ce dispositif et non pas aux partenaires sociaux.

Au Sénat nous avons été attachés et moi-même en tant que rapporteure à deux choses. Nous avons souhaité rendre la parole aux partenaires sociaux. Rien de mieux qu'une règle négociée par les partenaires sociaux : cela prend un peu plus de temps, mais c'est plus solide et cela nous assure la paix sociale. Deuxièmement nous avons voulu redonner un sens à l'assurance chômage, en rappelant que le code du travail précise que sont effectivement sujets à l'indemnité de Pôle emploi les personnes qui sont privées de façon involontaire d'emploi. Et nous avons introduit deux dispositifs consistant à dire que dès lors qu'un salarié dans une entreprise en CDD ou en intérim refuse un CDI, il est privé de l'assurance chômage parce que nous considérons qu'il n'est pas privé de façon involontaire d'emploi.

Pensez-vous que les Français ont un problème avec le travail ?

Les Français sont attachés à l'aventure mais les jeunes générations ont peut-être changé de codes. Ils sont d'abord attachés à deux choses : la nature de leur travail et l'équilibre entre temps de travail et temps de loisir. Mais je réfute le principe que les jeunes générations se détourneraient de la valeur travail. Moi-même j'ai travaillé dans plusieurs entreprises avec des responsables de ressources humaines qui étaient des leaders, des gens qui vous faisaient grimper aux murs, et peu importait le salaire qu'on avait ou parfois les conditions de travail.

Cela faisait du sens et on y était capable d'y aller avec son équipe et de foncer. J'ai travaillé dans d'autres entreprises, parfois dans le même secteur, où je côtoyais des gestionnaires de ressources qui ne donnaient aucune appétence et pour lesquels on faisait peu d'efforts. Je crois que nous sommes dans la même logique. Les gens ne sont pas forcément attachés à la valeur salaire, une récente étude de l'APEC montre bien que

les cadres ne sont plus attachés au salaire mais plutôt à la RSE, au sens qu'ils donnent à l'entreprise dans laquelle ils vont travailler.

Dans ce nouveau contexte, le DRH n'est plus seulement là pour rappeler la loi, les droits et les devoirs de chacun, il est aussi là pour donner l'appétence de l'entreprise. C'est ainsi qu'il réussira à recruter, à garder ses salariés.

De la même façon, un certain nombre d'idées qui ont germé chez certains entrepreneurs sur l'aménagement du temps de travail m'ont intéressée. Dans la loi « pouvoir d'achat », j'ai voulu porter un dispositif sur la semaine de quatre jours mais toujours à 35 heures. Nous avons d'ailleurs auditionné Laurent de la Clergerie, patron lyonnais de LDLC, qui a lancé sa semaine de 4 jours mais avec 32 heures. Je considérais qu'en travaillant 4 jours versus 5, on avait une économie de transport, parfois de garde d'enfants, et quasi mécaniquement la possibilité d'améliorer assez facilement le pouvoir d'achat des Français. Cette question se joue au niveau de l'entreprise, elle ne relève pas d'un texte législatif qui nous aurait permis de le faire. Mais ce dispositif m'intéresse.

Je crois à la capacité des chefs d'entreprise, des DRH, d'être inventifs pour susciter l'appétence des salariés afin d'atteindre ce fameux équilibre loisir-travail qui

s'impose désormais. Je suis une optimiste, nous avons tout-à-fait la possibilité de créer l'appétence du travail dès lors qu'on dispose du bon management et qu'on sait être inventif, notamment concernant l'organisation du temps de travail.

La France connaît un problème d'appareillage entre l'offre et la demande, avec des chefs d'entreprise qui peinent à recruter. Vous insistez sur la dimension managériale et l'envie des salariés. N'y a-t-il pas un sujet concernant les salaires et la revalorisation des rémunérations, notamment dans certains secteurs comme les métiers du lien ?

Bien sûr, il y a un sujet salarial. C'est pour cela que je me bats pour les CDD multi-remplacements, pour toutes les formes de travail qui permettent de lutter contre la permittence. Je ne crois pas du tout au bonus-malus tel qu'il a été mis en place par le gouvernement. Je crois en revanche à notre capacité à inventer des dispositifs. Le pouvoir législatif y entre alors en ligne ce compte : CDI d'intérim, contrat multi-remplacement, tous les dispositifs qui nous permettent de ne pas hacher le temps de travail. Même s'il y aura sans doute du tri à faire...

S'agissant des rémunérations, je suis une libérale et je considère que ce n'est pas au gouvernement, au Parlement, à l'État, de fixer les salaires. Cela doit se jouer dans les branches. Les marges de manœuvre sont parfois très limitées, comme dans un secteur que je connais bien, celui de la distribution, où le poids de la masse salariale est très important. Attention à ne pas trop tendre les bilans comptables des entreprises, sous peine de précipiter leurs difficultés, voire leur chute !

Dans la loi pouvoir d'achat, le ministre a fait une proposition avec laquelle je ne suis pas d'accord, qui consiste à fusionner d'office les branches sur lesquelles les minima des grilles sont inférieures au SMIC. J'ai cherché les branches qui étaient concernées et je n'en ai trouvé que deux, dont essentiellement la presse quotidienne régionale. A *contrario*, tout le secteur médico-social, le secteur hospitalier, sont des secteurs où les salaires sont souvent très bas et les carrières hachées. Je pense que ce principe de fusion de branches ne sera jamais mis en application. Avec ce dispositif, le ministre Olivier Dussopt a acheté la paix avec l'aile gauche du gouvernement mais cette mesure sera inutile.

Quant au bonus-malus issu de la loi 2018, mis en place tardivement, on n'a connu à ce stade qu'une période d'analyse et une période de sanction. On démarre la deuxième période d'analyse.

Aujourd'hui, les entreprises payent 4,05 % de leur masse salariale pour l'assurance-chômage. On a choisi sept branches qui possèdent beaucoup de contrats courts qui pèsent sur le budget de l'Unedic. Dans ces sept branches, dès lors que l'entreprise au sein de sa branche aura un taux de rupture supérieur au chiffre médian de la branche, on va lui appliquer un malus qui pourra aller jusqu'à un point et passer de 4,05 % à 5,05 %. Si l'entreprise est inférieure au taux médian, elle aura un bonus et pourra aller jusqu'à 3,05 %.

Cela signifie que dans des branches qui ne sont pas exemplaires, il y a des gens qui vont payer moins d'assurance-chômage que dans des branches qui seront exemplaires mais qui ne seront pas dans le dispositif. Cela me choque. Des branches exemplaires qui ne figurent pas parmi les sept branches vont continuer à payer 4,05 % tandis que dans des branches non exemplaires, ceux qui seront inférieurs au taux médian vont payer 3,05 % !

C'est une bonification aux branches qui ne sont pas exemplaires en termes de contrats courts ! Ce système de bonus-malus est une injustice vis-à-vis de toutes les branches qui ne font partie des sept retenues.

Deuxièmement, quand on a fait l'analyse de cette première période, on s'est rendu compte qu'à 85 % c'est l'intérim qui est frappé. On a pris des intérimaires pour répondre à un surcroît d'activité et cette main d'œuvre n'a pas été intégrée dans l'entreprise. Ce dispositif est une sanction contre l'intérim. On a donc retravaillé l'article 3 de la loi plein emploi mais notre proposition a malheureusement été écartée lors de la commission mixte parlementaire. On a accepté de travailler sur le bonus-malus mais en prenant un écart de seulement 0,5 %. On a ensuite exclu du bonus-malus tous les contrats de remplacement, car le chef d'entreprise dans ce cas n'a pas le choix. On ne prend dans le système que les entreprises qui auraient tendance à hacher les contrats et à prendre des contrats courts qui créent une permittence. C'est une position raisonnable qui colle à la réalité des chefs d'entreprise.

Quelles sont vos attentes concernant France Travail ?

Nous avons auditionné le haut-commissaire qui est chargé de la réforme de ce dispositif. Ce n'est pas très clair, cela relève du « en même temps ». On ne veut pas détricoter tout ce qui existe pour ne fâcher personne mais en même temps il y a un problème. Je crains d'ailleurs que cette mission ne se termine que par un logiciel commun qui permettra aux missions locales, à Pôle emploi et à un certain nombre de dispositifs de converger



Le bon niveau est le bassin d'emploi. On doit se demander comment au sein d'un bassin d'emploi, dès lors qu'on a des tensions de recrutement et qu'on a une liste de demandeurs d'emploi qui existe, on arrive à établir des passerelles.

pour avoir une même analyse et améliorer l'intégration des demandeurs d'emplois.

On n'a pas bien compris ce qui était proposé concernant les allocataires du RSA, notamment avec les départements, et l'amélioration de l'intégration des demandeurs d'emploi longue durée dans leur capacité à retrouver une activité.

Le paysage est vraiment très haché, que ce soit pour les jeunes, les demandeurs d'emploi longue durée, et je crois sincèrement que c'est au plus près du terrain que les choses se jouent. Le bon niveau est le bassin d'emploi. On doit se demander comment au sein d'un bassin d'emploi, dès lors qu'on a des tensions de recrutement et qu'on a une liste de demandeurs d'emploi qui existe, on arrive à établir des passerelles. En la matière, on a besoin d'améliorer l'efficacité de la décentralisation de tous les dispositifs dont Pôle emploi.

Entre le PLF 2022 et le PLF 2023, cette mission augmente de 4 milliards d'euros, en passant de 16 à 20 milliards. Les commissaires des Républicains souhaitent faire des économies dans notre secteur. J'ai proposé d'en faire sur Pôle emploi, parce qu'on a une augmentation du nombre de personnes qui accompagnent Pôle emploi sur un an très importante alors que le taux de chômage diminue et que la Cour des comptes nous appelle à un PLF de réformes des comptes publics au risque de nous retrouver avec une dette ne nous laissant plus aucune marge de manœuvre.

J'ai proposé une baisse de 50 millions d'euros en réduisant le nombre de nouveaux employés à Pôle emploi. Mes collègues centristes n'étaient pas d'accord, la commission des affaires sociales non plus et j'ai dû faire machine arrière sur ce point.

Pour ma part, j'estime qu'il faut agir au niveau des bassins d'emploi et qu'il y a trop de dispositifs qui se chevauchent. On doit être capable de rationaliser les dispositifs, de remettre à la bonne place les bonnes personnes à avec les bons dispositifs sans donner à Pôle emploi à faire tout ce qu'on lui donne à faire, sinon nous n'y arriverons pas.

Observez-vous des phénomènes particuliers en matière de travail sur le terrain dans l'Isère et dans votre région ?

J'ai pu suivre cette expérience de la semaine de 4 jours chez LDLC dans le Rhône. Par ailleurs, en tant que salarié en disponibilité de Go Sport, je m'interroge – et c'est pourtant

une libérale qui vous parle – sur les pratiques de certains employeurs de récupérer à un euro symbolique des entreprises comme Go Sport ou Gap et je m'étonne de voir Go Sport, placé en redressement, racheter si peu de temps après Gap pour 38 millions d'euros avec l'argent de Go Sport, ce genre d'initiative me pose problème. On a quand même quelques questions de suivi en la matière et c'est probablement un sujet de réflexion pour mes collègues de la commission des affaires économiques. Je suis très inquiète. Il y a peut-être un contrôle à opérer et des entreprises à suivre.

On a des choses à faire pour assouplir la possibilité pour les chefs d'entreprise d'employer et d'employer mieux - il faut donc faire confiance aux chefs d'entreprise - mais je considère aussi qu'il y a des chefs d'entreprise qui sont à suivre, en disposant de droits d'alerte pour qu'on puisse intervenir en amont afin d'éviter la casse.

Dans le passé, nous avons porté les ordonnances Travail consistant à transformer les anciennes IRP en CSE et je dois convenir que le rôle des CSE est fondamental pour les droits d'alerte. Les CSE ont une maturité et une intelligence collective qui visent à défendre l'activité. J'assume que c'est un dialogue social qui se joue au sein de l'entreprise, qui est porteur de préservation de l'emploi. Je crois aussi que dans ce gouvernement il y a un certain nombre d'élus qui ne croient pas à ce dialogue, qui considèrent que tout doit être descendant. Depuis 2018, le traitement du dossier de l'assurance-chômage a été à cet égard très symbolique. Parfois il faut prendre le temps de faire, se dire qu'on n'a pas tous les codes et que ce temps est nécessaire. Au sein du gouvernement, parmi les députés qui le soutiennent, il y a une branche qui prône haut et fort le dialogue social mais qui n'y croit pas. C'est le « en même temps » !

Le travail est-il de gauche ou de droite ? Et le droit à la paresse ?

Arrêtons les caricatures ! Le travail c'est la production. Tout le monde a envie qu'un pays soit productif. La production nous permet d'être concurrentiel, de produire de la richesse. Si on produit de la richesse, on fournit des cotisations et donc on alimente les caisses sociales et on préserve tout le monde. Il faut bien sûr y adjoindre un principe d'équité.

Emmanuel Macron semble avoir repris la thématique sur le travail qu'avait portée

Nicolas Sarkozy ? Comment analysez-vous cette filiation ?

Ce n'est pas pour moi une filiation, même s'ils ont peut-être des accointances personnelles. On est passé aussi par l'épisode François Hollande qui a dû être traumatisante pour Nicolas Sarkozy, si bien qu'il retrouve un peu une porte d'entrée à l'Élysée. Ce qui lui permet d'avoir vraiment du respect vis-à-vis du chef de l'État, ce qui est très républicain et on peut à cet égard en remercier Emmanuel Macron.

Mais au-delà de cela, Nicolas Sarkozy avait une majorité, un parti et il avait été élu sur un certain nombre de principes sur lesquels il avait fait campagne. Je rappelle qu'Emmanuel Macron n'a pas fait campagne sur ces échéances-là alors qu'on l'appelait au débat. Personne ne l'a élu sur un discours clair sur la réforme des retraites. Il a navigué là-dessus en termes de temps, d'annuités, de réforme par répartition, de réforme systémique... Emmanuel Macron n'a pas de colonne vertébrale de pensée dans sa majorité. Il y a des députés qui estiment que les partenaires sociaux ne devraient plus avoir la main sur les règles de l'assurance-chômage. On navigue entre les uns et les autres. Sans parler du contexte de la majorité relative qui complique les choses sur un deuxième mandat. On peut affirmer les choses mais Emmanuel Macron n'a pas les moyens de les mettre en œuvre.

La communication à outrance de ce pouvoir décroît en plus le président de la République du Parlement. D'un côté, le Président annonce devant les forces armées un budget de 400 milliards d'euros à l'horizon de six ans avec une augmentation de 180 milliards et en parallèle, les foules sont dans la rue à propos des 50 milliards d'euros d'économies sur les retraites, ce sont des discours juxtaposés que les Français ne comprennent pas.

Travailler plus pour gagner plus ? Être plus nombreux au travail et travailler moins ? Travailler plus tard et dans de bonnes conditions ? Quelle est votre philosophie personnelle ?

Le « travailler plus pour gagner plus » est une approche très libérale qui laisse au salarié la possibilité d'avoir sa propre relation avec le travail. L'exemple des heures supplémentaires mises en place par Nicolas Sarkozy est à cet égard très parlant. Nous sommes intervenus là-dessus dans le texte pouvoir d'achat. Dans le secteur des travaux publics, j'ai constaté que cela marchait très bien :

vous aviez des salariés bien rémunérés, non fiscalisés sur ces heures, ce qui leur permettait d'arrondir leur fin de mois et de prendre une option leur permettant de travailler plus et de gagner plus sans demander à l'État. On entre ici dans des logiques qui ne déstabilisaient pas le tissu économique des entreprises et qui permettaient aux salariés de compléter leurs fins de mois à partir d'un enjeu de volontariat qui doit demeurer.

Je crois avant tout qu'il faut augmenter le temps de travail. On sait bien que les 35 heures ont été une catastrophe, comme on l'a vu notamment dans le secteur hospitalier. On devrait laisser à chaque entreprise la possibilité d'aller vers les 39 heures, heures supplémentaires ou pas, d'avoir une flexibilité dans le temps de travail.

C'était la philosophie des ordonnances sur le travail : il faut redonner à l'entreprise et au terrain la possibilité d'avoir cette flexibilité. Laissons à chaque entreprise par un dialogue social construit la possibilité d'aller au-delà des 35 heures en introduisant des flexibilités, saisonnières ou autres. C'est toute l'intelligence des ressources humaines au sein d'une entreprise.

Il faut être inventif à tous les niveaux ! Je n'ai qu'un seul message : soyez inventifs en tant que chef d'entreprise, DRH, représentants des salariés, n'hésitez pas et si jamais le carcan législatif est trop oppressant et nécessite des aménagements, je serai très sincèrement à votre écoute. Et continuons à décentraliser afin que l'on puisse avoir cette efficience et atteindre cette réalité de terrain que les chefs d'entreprise nous demandent. ■

Biographie Frédérique Puissat

Frédérique Puissat est sénatrice de l'Isère, élue en 2017. Elle siège au sein du groupe Les Républicains.

Au Sénat, elle occupe le poste de secrétaire de la commission des affaires sociales et est également membre de la délégation sénatoriale aux entreprises.

Avant son élection au Sénat, Frédérique Puissat a été conseillère municipale de Château-Bernard et conseillère départementale de l'Isère.



DÉBAT

Louis Lalanne

Fondateur de Newpolis et de *Meet My Mentor*

INTERVIEWS DE 7 ÉTUDIANTS DE L'ÉCOLE POLYTECHNIQUE ET HEC PARIS

Depuis ses origines, Sociétal souhaite rapprocher les dirigeants d'aujourd'hui et de demain. Comprendre les motivations des étudiants est l'une de nos premières ambitions. Nous avons donc interviewé 7 étudiants de grandes écoles, l'École polytechnique et HEC Paris, pour sonder leurs attentes professionnelles et leur rapport au monde du travail.



Nous leur avons posé trois questions :

1. À quelles conditions accepterez-vous votre premier travail après votre école ?
2. Vie privée/ vie professionnelle – quête de sens : quelles conjugaisons possibles ?
3. Après l'excellence de votre formation envisagez-vous « un jour » de vous former à nouveau ?

Nous pouvons en tirer trois conclusions.

En premier lieu, l'intérêt des missions et l'impact apparaissent comme les premiers critères dans le choix d'un travail. Les étudiants interrogés souhaitent avoir un impact sociétal et écologique. En outre, ils réclament une culture d'entreprise bienveillante, qui favorise l'autonomie et une saine collaboration des équipes. Enfin, ils souhaitent apprendre, être stimulés et pouvoir gravir les échelons. Dans cette nouvelle vision du travail, le salaire n'est plus le premier critère de décision. Les étudiants interrogés réclament un salaire décent pour vivre et rembourser le coût de leurs études (notamment en école de commerce), mais ils ne choisissent plus uniquement un travail en fonction de celui-ci.

Sur la question de l'équilibre entre la vie personnelle et la vie professionnelle, les étudiants interrogés sont unanimes. Seule une culture d'entreprise qui promeut le respect de la vie privée, le télétravail, l'épanouissement des collaborateurs et le droit à la déconnexion est considérée comme acceptable. Beaucoup refusent de travailler tard le soir ou le week-end. Pour autant, il ne faudrait pas créer de raccourci et y voir un refus de travailler ou un excessif « droit à la paresse ». Les étudiants interrogés souhaitent travailler si les missions sont stimulantes, leur permettent d'avoir un impact et sont compatibles avec leur vie personnelle.

Enfin, les étudiants interrogés trouvent l'idée de suivre une nouvelle formation au cours de leur carrière séduisante. Cependant, ils ne la considèrent pas comme une priorité, compte tenu de la qualité, de la durée et du coût de leurs formations actuelles. Certains ne ferment pas la porte à un MBA plus tard, ou bien à une formation qui leur permettrait



Seule une culture d'entreprise qui promeut le respect de la vie privée, le télétravail, l'épanouissement des collaborateurs et le droit à la déconnexion est considérée comme acceptable.

de changer radicalement de voie, de développer un réseau ou de monter en compétences sur des enjeux technologiques.

Quête de sens, envie d'impact et équilibre entre la vie personnelle et professionnelle sont au centre des préoccupations des étudiants de grandes écoles.

Aujourd'hui, la question n'est pas de savoir si leurs revendications – leurs prétentions diront certains – sont légitimes ou non, mais comment les entreprises peuvent les prendre en compte dans leurs cultures internes afin de garantir l'adéquation entre l'offre et la demande de travail, ainsi que la réussite économique, sociale et écologique. Alors que de nombreuses entreprises peinent à recruter, elles ne peuvent plus faire abstraction des aspirations des étudiants dans leur processus de recrutement. ■

Étudiants interrogés :

- Walid Ben Hamadi, étudiant à HEC Paris
- Alexandre Degraeve, étudiant à HEC Paris
- Gaétan de Lassus, étudiant à Polytechnique et HEC Paris
- Charlotte Franklin, étudiante à HEC
- Mathilde Guillard, étudiante à HEC Paris
- Hélène Kharmouche, étudiante à HEC Paris
- Amaury Sabran, étudiant à l'École Polytechnique

Biographie Louis Lalanne

Diplômé de Sciences Po Paris et d'HEC, Louis Lalanne a fondé Newpolis, un réseau international d'étudiants de grandes écoles, et *Meet My Mentor*, une start-up qui organise des conférences avec des dirigeants et leaders de premier plan.



ENTREPRISES

Laurent Bataille

Président de Poclairn Hydraulics

O'TECH : ORIENTER DES JEUNES SANS FORMATION VERS L'INDUSTRIE

Laurent Bataille, président de l'ETI industrielle familiale Poclairn, présente O'Tech, l'École de Production qu'il a créée à Compiègne avec deux autres industriels de la région afin de proposer à des jeunes de 15 à 17 ans, parfois décrocheurs scolaires, de se former aux métiers de l'Industrie.



SOCIÉTAL.- Vous avez créé une École de Production à Compiègne, avec quel objectif ?

Laurent Bataille.- Il y a quelques années, j'ai eu la chance d'assister au témoignage du responsable de l'École de Production Toulouse. L'enthousiasme manifeste des jeunes, rayonnant de leur bonheur a suscité en moi l'idée de créer le même genre d'initiative dans ma région.

Le projet a mûri et en 2019, avec deux amis chefs d'entreprises industrielles locales, nous nous sommes lancés pour créer ensemble une École de Production à Compiègne : O'Tech.

Il y a aujourd'hui chaque année en France plus de cent mille jeunes qui abandonnent leur scolarité dite « ordinaire ». Les Écoles de Production, sous la houlette de la Fédération Nationale des Écoles de Production, proposent à ces jeunes et leurs familles une solution alternative originale et innovante. Notre volonté de chef d'entreprises est de leur offrir un avenir professionnel dans lequel ils puissent s'épanouir.

Faire pour Apprendre, c'est la pédagogie des Écoles de Production, qui sont en cela un modèle original et inédit. Elles ne sont pas vouées aux études « classiques », à la manière des collèges traditionnels, mais à l'enseignement technique et professionnel d'une manière originale : les jeunes s'exercent aux deux tiers de leur temps sur de vraies commandes pour des clients.

Nous avons trois objectifs :

1. l'insertion de jeunes en difficulté scolaire,
2. la formation à nos métiers,
3. montrer notre foi en l'industrie : si nous, chefs d'entreprise, sommes sur ce terrain, c'est que notre confiance est grande sur l'avenir de nos métiers.

L'objectif de notre projet est de « raccrocher » des jeunes, filles ou garçons, en les orientant vers l'industrie et, s'ils le souhaitent, vers nos entreprises. C'est avant tout un projet d'insertion. Nous voulons accueillir tous les jeunes dès 15 ans, en particulier les décrocheurs. Le système scolaire traditionnel n'est pas adapté pour eux. Ils s'ennuient et s'étiolent sur les bancs de l'école.

Or dans nos métiers de la mécanique, nous manquons cruellement de main-d'œuvre qualifiée. Nous devons former des usineurs et des chaudronniers compétents. Ce sont eux qui, en 2030, seront opérationnels et participeront à la réindustrialisation de la France.

L'école et l'entreprise sont réconciliées. Les jeunes, accompagnés de leur enseignant « Maître professionnel », répondent à de vraies commandes passées par des clients, particuliers ou industriels. Cet ancrage dans la vie économique et le rapport au client impliquent un haut niveau d'exigence et une responsabilisation des élèves. Cela leur apporte maturité et confiance en eux. Ils développent ainsi des savoir-faire et des savoir-être essentiels. Nous sommes aussi vigilants à leur bien-être, certains viennent de milieu en grande difficulté et ont été bousculés par la vie.

Nos bassins d'emploi ont subi une désindustrialisation violente pendant une vingtaine d'année. Les familles ont souffert des licenciements massifs qui ont accompagné ces fermetures d'usines. Cela a laissé des blessures encore vives. Nous voulons, par notre engagement de chefs d'entreprise, reconstruire la confiance dans l'industrie. Un de nos enjeux majeurs est de convaincre les familles que nos emplois industriels ont de l'avenir, sont pérennes et bien rémunérés et que dans nos entreprises il y a possibilité, en 2023, de faire de belles carrières.

Avez-vous été confrontés à des difficultés particulière lors de la création et dans le fonctionnement de cette école de production ?

Avant qu'elle n'ouvre ses portes en 2019, nous avons dû travailler avec acharnement afin qu'O'Tech puisse répondre à des critères bien précis :

- Une École de Production, y compris dans nos métiers, est avant tout une école qui dépend du rectorat et doit répondre à toute la réglementation qui en découle ; nous voulons délivrer des diplômes reconnus par l'État de CAP en 2 ans et, si le jeune le souhaite, une poursuite en Bac Pro en 2 ans.
- Une École de Production est un atelier de production, avec toutes les questions de sécurité qui s'y rapportent, liées notamment à la dangerosité des machines. Toute la législation dans le domaine s'applique.

- Enfin, une école est un établissement recevant du public (ERP) qui doit être aux normes, notamment pour l'accueil de personnes à mobilité réduite.

Cette école est un atelier de production. Le financement des bâtiments et leurs transformations en ERP et en école a pu se réaliser avec l'aide de l'État, de la Région et de la communauté de communes, sans compter la contribution de nombreux bénévoles. Nous voulions un endroit facilement accessible par les transports en commun et qui soit une belle vitrine dont nos jeunes et nos familles puissent être fiers.

Nous avons aussi investi dans de nombreuses machines-outils et matériels pédagogiques. Nous devons ici saluer l'engagement du Conseil régional et de son président d'une part, et celui du maire de Compiègne et président de la communauté de communes d'autre part ainsi que la générosité de plusieurs entreprises mécènes dont la Fondation TotalEnergies.

En parallèle de ces investissements pour les bâtiments et pour les machines, il faut financer le fonctionnement de l'école. Son modèle économique reste fragile ; le coût du fonctionnement peut être divisé en trois : un tiers financé par l'État (ministère du Travail), un tiers par le Conseil régional qui s'appuie sur les fonds européens et le dernier tiers par la vente de la production des élèves auprès de « vrais » clients, complétée par une collecte de la taxe d'apprentissage auprès des entreprises locales et du mécénat.



Si l'on raisonne sur le coût pour la collectivité d'un chômeur non formé et éloigné du monde du travail, comme aurait pu devenir nos jeunes, ce financement qui aboutit à une insertion de ces jeunes dans le monde du travail la tête haute est un excellent investissement public pour le bien commun.

Un des enjeux importants est de pérenniser dans le temps le financement de l'État et des collectivités territoriales. Si l'on raisonne sur le coût pour la collectivité d'un chômeur non formé et éloigné du monde du travail, comme aurait pu devenir nos jeunes, ce



Le mécénat de compétences est une solution vraiment efficace pour apporter le soutien à cette école au bon moment avec la bonne compétence.

financement qui aboutit à une insertion de ces jeunes dans le monde du travail la tête haute est un excellent investissement public pour le bien commun.

Comment la création de cette École de Production s'est-elle inscrite dans le projet de votre entreprise ?

Ce qui est très impressionnant, c'est la mobilisation pour ce projet de nos salariés dans nos entreprises : dès que nous avons expliqué ce que nous voulions faire, un nombre important de volontaires s'est manifesté. Le mécénat de compétence est une solution vraiment efficace pour apporter le soutien à cette école au bon moment avec la bonne compétence.

Le support du rectorat, de nos collectivités locales, des élus et des fonctionnaires, de nos syndicats professionnels et de leurs permanents, notamment l'UIMM Picardie, ont été les facteurs clé de succès du démarrage de cette école.

Dès la première année, O'Tech a pu recruter 24 jeunes, bien au-delà des attentes, la demande d'inscription par les familles dépassant l'offre. Nous avons cette année cinquante jeunes en CAP d'usinage et de chaudronnerie, et à terme nous devrions en avoir une vingtaine de plus en baccalauréats professionnels.

Le plus gratifiant pour nous, qui avons investi concrètement notre temps et beaucoup de ressources de nos entreprises, c'est de voir ces jeunes, dont la motivation a été le seul critère de sélection, s'épanouir.

Quand on les observe travailler en équipe, à 16 ou 17 ans, expliquer leurs réalisations, recevoir leurs vrais clients, on mesure leur fierté.

Ils apprennent leurs tables de multiplication sur un établi. Leurs familles nous expliquent qu'ils viennent avec bonheur à l'école. Ils étaient en grande difficulté avec le système éducatif traditionnel peu adapté à leur intelligence pratique. Ils avaient décroché ; avec l'École de Production, ils sont maintenant certains de rentrer dans la vie professionnelle la tête haute, où ils seront reconnus et appréciés pour leurs savoir-faire et vont s'insérer facilement dans le monde de l'entreprise et du travail.

L'expérience que nous avons de nos entreprises industrielles est qu'on peut être heureux, bien gagner sa vie et se réaliser par un travail gratifiant. Notre souhait est que de plus en plus d'entreprises industrielles s'engagent à nos côtés et soutiennent le développement de telles initiatives pour former les talents de demain dans nos métiers. Sous-traiter de la production à l'école, verser sa taxe d'apprentissage, apporter des compétences, ou être mécène, voilà de bons moyens de soutenir le développement de toutes ces écoles.

O'Tech témoigne de la valeur du « Faire pour apprendre », la pédagogie mise en œuvre aujourd'hui dans 56 Écoles de Production en France, qui permettent à quelques 1 300 jeunes de s'épanouir, de s'intégrer et d'agir dans différentes filières d'activité en tension, notamment l'industrie, en réponse à leur quête de sens. ■

Biographie Laurent Bataille

Après une formation d'ingénieur mécanicien électricien à l'ESTP en France en 1979, Laurent Bataille a obtenu en 1982 le MBA de l'Université de Columbia à New York. Il a débuté sa carrière chez Dumez Bâtiment avant de rejoindre Poclain Hydraulics en 1985. Il est directeur général en 1992. Et président depuis 2002.

Poclain, ETI familiale, est l'expert mondialement reconnu dans la conception, la fabrication et la commercialisation de systèmes de transmission de puissance et les services associés pour les machines agricoles, de construction, de manutention et miniers, ainsi que pour les véhicules routiers.

Le groupe Poclain dispose de filiales de vente dans plus de 20 pays, de 9 sites de production et emploie 2 500 personnes dans le monde.

Parallèlement à ses activités professionnelles, il dédie une part de son temps à des responsabilités au sein d'organisations professionnelles telles que la Fédération des Industries Mécaniques (FIM), l'Union des Industries et Métiers de la Métallurgie (UIMM), l'Université de Technologie de Compiègne (UTC) et les Entrepreneurs et Dirigeants Chrétiens (EDC) Ambassadeur de l'AIF (Association pour l'industrie du Future), chef de file des Collectifs France Industrie pour les Hauts de France, Laurent Bataille est également président Europe de l'UNIAPAC (union internationale des mouvements de dirigeants d'entreprise chrétiens). Il est le fondateur et actuel Président de l'École de Production Sud Oise, O'Tech, dont l'objectif est l'insertion de décrocheurs scolaires de 15 à 17 ans.



ENTREPRISES

Cécile Béliot

Directrice générale du Groupe Bel

NOUS VOULONS QUE BEL DEVIENNE UNE ENTREPRISE D'ACTIVISTES

La directrice générale du Groupe Bel revient sur la transformation du Groupe, qui entend promouvoir une alimentation durable (en agissant sur différents leviers : agriculture, contenu des assiettes, lutte contre le gaspillage alimentaire) tout en repensant sa gouvernance afin d'aligner performance économique et performance extra-financière.



SOCIÉTAL.- Depuis un an à la direction générale de Bel, vous déployez votre vision stratégique qui s'appuie sur l'ADN de votre Groupe - Quels en ont les principaux axes ?

Cécile Béliot .- En rejoignant Bel il y a 4 ans, j'ai eu le sentiment d'une vraie cohérence avec mes valeurs. Bel est une entreprise familiale dont je partage avec les actionnaires la même vision d'un capitalisme responsable. Pour nous, l'entreprise est outil pour faire le bien.

J'ai pris mes fonctions de CEO l'année dernière au milieu d'un tsunami d'inflation. Il a fallu faire preuve d'une extrême agilité pour retrouver la marge qui permet de continuer à investir et innover pour proposer des produits responsables et durables, tout en restant vigilant au pouvoir d'achat du consommateur. Pour autant, ce contexte de crise ne doit pas nous faire perdre notre cap. L'industrie agroalimentaire est confrontée à des défis majeurs : nous devons parvenir à nourrir 10 milliards d'êtres humains, proposer des produits qui contribuent à la santé tout en luttant contre le changement climatique. Cela implique de faire émerger un nouveau modèle alimentaire, car l'actuel est complètement dépassé.

Bel est un groupe familial, sincère, attaché à la transmission qui s'inscrit dans le temps long. Nous avons des marques fortes, positives, populaires au bon sens du terme, qui touchent toutes les catégories socioprofessionnelles. Présentes partout dans le monde, elles ont un rôle à jouer dans la société pour être vecteurs de changement. Notre ambition est d'offrir de façon responsable et au plus grand nombre ce que j'appelle des « portions de bien manger ». Même si notre histoire a commencé avec le fromage, aujourd'hui nous proposons aussi des portions aux fruits avec Pom' Potes, ou végétales avec les déclinaisons de notre Boursin, de notre Mini BabyBel et notre nouvelle marque Nurishh. Nous avons engagé une profonde transformation, il y a quatre ans, autour de 4 axes stratégiques :

nos marques positives évidemment, l'innovation notamment sur le fruit, le végétal et maintenant également autour des protéines alternatives, l'accélération sur les géographies clés avec en 2022 une acquisition en Chine et un partenariat stratégique en Inde, et le développement de nos réseaux de distribution pour aller toucher nos consommateurs partout où ils sont.

Bel a une mission. Pouvez-vous la rappeler ? Notez-vous une fierté d'appartenance particulière des salariés de Bel ?

Définir notre mission a été une étape essentielle pour le Groupe, car c'est ce qui guide aujourd'hui l'ensemble de notre stratégie. Chez Bel, nous voulons offrir une alimentation plus saine et responsable pour tous.

Cette mission est une source de motivation et de fierté au sein de l'entreprise. Nos salariés nous l'ont confirmé dans l'enquête que nous menons tous les ans auprès d'eux.

Elle est aussi le moteur de l'accélération de notre démarche RSE. Si vous voulons proposer une alimentation plus durable, nous devons agir sur plusieurs leviers.

Tout d'abord l'agriculture ; certains considèrent que c'est le problème, je pense au contraire que c'est une part importante de la solution. Chez Bel, 70 % de notre empreinte carbone est liée à notre amont laitier. Nous accompagnons depuis plusieurs années nos éleveurs partenaires pour qu'ils adoptent des pratiques d'agriculture durables et nous développons aujourd'hui avec eux des projets d'agriculture régénératrice. Mais il ne faut pas se leurrer, il est impossible de faire pivoter le système sans qu'ils sachent combien ils seront payés à la fin de l'année. C'est ce que nous faisons, et cela a évidemment un prix ! Chacun doit en prendre conscience, il est temps de redonner

sa vraie valeur à l'alimentation, évidemment sans confondre les sujets. Il faut accepter de payer un peu plus pour notre alimentation pour laisser un meilleur avenir à nos enfants, et traiter de façon spécifique la question de la précarité et de la grande pauvreté.



Nous avons un Comex paritaire. C'est important, car je veux envoyer un message fort en interne : il n'y a pas de plafond de verre !

Le deuxième levier pour faire pivoter notre système alimentaire est de rééquilibrer le contenu de nos assiettes entre sources animales et végétales. Un consensus scientifique s'est dégagé, celui de la commission *EAT-Lancet*. Le seul chemin vers un régime alimentaire qui permettra aux pays du G20 de baisser significativement l'impact carbone de leur alimentation et d'avoir des populations en meilleure santé est de rééquilibrer la part des produits végétaux dans l'assiette, c'est-à-dire consommer plus de céréales, de légumineuses, de fruits et légumes, de noix, et de diminuer la quantité de produits animaux, car nous en consommons en excès. Aujourd'hui, pour aller plus loin, nous travaillons également avec les meilleures start-up sur des projets de développement de produits intégrant des protéines alternatives (exemple protéines laitière sans utilisation de lait), qui permettront de concilier très bonnes qualités nutritionnelles, impact environnemental réduit, souveraineté alimentaire et accessibilité : 4 critères clés dans un monde où il faudra nourrir 10 milliards d'êtres humains en 2050.

Enfin, le dernier levier d'action est la lutte contre le gaspillage alimentaire. 30 % de ce qui est produit est jeté. C'est absurde quand on pense à l'impact social, économique et environnemental de ce gâchis. Nos formats en portions ont l'avantage



Le rôle d'un leader, c'est aussi changer les conversations. Chez Bel, nous portons le même niveau d'attention à la RSE qu'à performance économique. C'est même la base de notre modèle.

de permettre une conservation individuelle des produits, ce qui est un véritable rempart contre le gaspillage.

Vous êtes une femme dans un secteur industriel de l'agroalimentaire très masculin, avez-vous un objectif particulier en matière d'égalité ? Et sur l'inclusion ?

Effectivement rares sont encore les femmes qui dirigent des grands groupes. Il y a à peine plus de 10 % de femmes à la tête de société du SBF 120, alors que nous sommes en 2023. Il est vrai que cela évolue, mais c'est très lent. Il n'est pas rare encore aujourd'hui de trouver des Comex avec une ou deux femmes, et parfois aucune. Ce n'est pas le cas chez Bel, où nous avons un Comex paritaire. C'est important, car je veux envoyer un message fort en interne : il n'y a pas de plafond de verre !

Je raconte souvent cette anecdote... un jour dans l'avion mon voisin découvrant que j'ai 4 enfants me demande si ce n'est pas un problème de voyager. En guise de réponse je lui ai retourné la question « Et vous, comment faites-vous avec vos enfants ? ». La parentalité ne doit pas être la responsabilité exclusive des femmes, et l'entreprise a un rôle à jouer pour faciliter cela.

De façon plus générale, je crois aux vertus de la diversité, car la différence alimente la performance. Notre signature chez Bel est « *For All, For Good* ». Le « Pour tous » fait évidemment référence au caractère populaire de nos marques mais pas seulement, il pose la question de savoir comment au sein de l'entreprise je vais donner à chacun la capacité de grandir, quel que soit son genre, sa religion, son âge, son handicap, son orientation sexuelle... C'est un sujet sur lequel nous accélérons car nous sommes conscients qu'il y a encore du chemin à parcourir.

On dit que les jeunes se détournent des groupes industriels et de la grande entreprise en général- qu'en pensez-

vous ? Est-ce un enjeu pour Bel et comment attirez-vous les jeunes talents ?

Aujourd'hui, la relation s'est inversée. C'est à l'entreprise de séduire les talents, et particulièrement les plus jeunes. La nouvelle génération est celle qui sait ! Elle sait quels sont les dangers liés au réchauffement climatique si on ne fait rien, elle sait que l'alimentation est la clé de la santé, elle sait que les ressources de la terre ne sont pas infinies. Avec cette conscience-là, on peut comprendre qu'il soit difficile pour elle de s'engager auprès d'entreprises qui n'ont pas un vrai projet de changement de notre modèle.

Je suis convaincue qu'aucun salarié ne peut avoir envie de se dépasser uniquement pour gagner plus de part de marché. Ce qui motive chacun d'entre nous est de trouver du sens dans ce que nous faisons. Nous voyons d'ailleurs aujourd'hui des collectifs d'étudiants comme « Pour un réveil écologique » qui interpellent les entreprises sur leurs engagements, et c'est une bonne chose !

Chez Bel, nous attirons les jeunes par la sincérité de nos engagements, mais aussi par notre capacité à opérationnaliser notre démarche RSE. On dit, et on fait ce qu'on dit ! Aujourd'hui, nous prenons toutes nos décisions au filtre de critères financiers mais aussi de critères RSE pour nous assurer de leur impact positif. L'ensemble de nos équipes dans les marchés, dans les usines, dans les *business unit* a une vision tous les mois de l'empreinte carbone de son activité, afin d'être en mesure de mettre en place les plans adaptés. Cette capacité à rendre les choses concrètes et à faire de nos collaborateurs les acteurs d'un capitalisme plus responsable explique l'attrait incroyable de Bel. Nous accueillons régulièrement des salariés qui quittent de très grands groupes pour nous rejoindre car même si notre taille est plus modeste, nous agissons en pionniers sur de nombreux sujets comme la RSE ou l'innovation.

Sans oublier que chez Bel, il y a un état d'esprit particulier : la culture du rire, intimement liée à l'histoire de nos marques. Nous faisons des choses sérieuses sans se prendre au sérieux, à l'instar de ce que prône notre iconique Vache qui rit depuis plus de 100 ans.

Avez-vous impulsé de nouveaux codes (rapports hiérarchiques, bien-être), ou mis en place des dispositifs particuliers ?

L'humain doit être la priorité absolue de tout leader. Cela signifie être centré sur les besoins des personnes, les faire grandir, les motiver, être bienveillant... Ce sont eux qui sont au centre et au départ de tout. Antoine Fiévet qui est aujourd'hui président du groupe et en a été le CEO pendant 17 ans a l'habitude de dire « *prenez-soin des hommes, ils prendront soin du reste* ». Il a raison.



Nous n'avons plus chez Bel de directeur financier mais un *chief impact officer* dont les équipes ont la responsabilité d'accompagner le business sur les aspects financiers et extra-financiers pour nourrir la performance globale du groupe.

Le rôle d'un leader, c'est aussi changer les conversations. Chez Bel, nous portons le même niveau d'attention à la RSE qu'à performance économique. C'est même la base de notre modèle. C'est vrai en interne mais aussi avec nos partenaires. À l'instar de ce que nous construisons aujourd'hui par exemple avec un groupe comme Carrefour, nous voulons que nos relations avec eux ne porte pas que sur la négociation des prix, mais qu'elle soit le tremplin d'une démarche commune de réduction de notre empreinte carbone ou d'accompagnement des consommateurs en matière de nutrition.

Changer les conversations, donner à chacun les moyens d'être acteur du changement et simplifier les décisions est la clé de l'impact.

Le caractère familial de l'entreprise est évidemment un facilitateur. La matrice est peu présente, les enjeux politiques moindres, les prises de décisions et les capacités de transformation rapides. Cette forme d'agilité est un atout pour innover et ouvrir la voie à un nouveau modèle.

Cela implique de faire confiance et une forme de lâcher prise. Nous faisons actuellement avec mon nouveau Comex, un travail sur l'*operating model*. Pour gagner encore en agilité, j'ai pris conscience qu'il fallait décentraliser le modèle, redonner la responsabilité au local. Nos équipes dans les marchés connaîtront toujours mieux la culture de leur pays que le management central. Nous venons par exemple de faire une acquisition en Chine sans que les équipes *corporate* n'aient pu se déplacer en raison du confinement. C'est une première ! Le rôle de l'équipe dirigeante, au niveau du groupe, doit être de transmettre la vision, le cadre stratégique et de s'assurer que nous gardons le cap.

Y a-t-il de nouvelles fonctions supports qui émergent ? Notez-vous des transformations significatives de certaines d'entre elles ? Et pourquoi ?

Plutôt que l'émergence de nouvelles fonctions, ce sont toutes les fonctions qui se transforment, afin de pouvoir jouer un rôle dans le pivot de notre modèle alimentaire et contribuer à notre mission. À ce titre, la fonction finance est emblématique. Nous n'avons plus chez Bel de directeur financier mais un *chief impact officer* dont les équipes ont la responsabilité d'accompagner le *business* sur les aspects financiers et extra-financiers pour nourrir la performance globale du groupe. Les équipes financières ont un vrai savoir-faire en matière de pilotage, nous avons voulu le mettre à profit pour qu'il serve à opérationnaliser la RSE. Car en la matière, la question n'est plus celle du quoi mais celle du comment. Comment parvient-on à rendre nos engagements pour une alimentation plus durable effectifs sur le terrain ? Comment

suivre nos progrès de façon solide et mettre en place les bons plans d'action ?

Aujourd'hui, un chef de produit va intégrer dans ses prises de décisions aussi bien son P&L, que son impact carbone. Afin de faciliter l'opérationnalisation de notre approche, nous menons des revues de performance, nous avons un plan stratégique carbone et un budget carbone qui est mis en œuvre pour permettre un pilotage efficace. Toute cette démarche part de notre mission, et je veille à la faire vivre à l'intérieur de l'entreprise sur chacun des métiers.

L'engagement est donc une priorité pour BEL - comment cette valeur se concrétise-t-elle dans le quotidien de vos salariés ? (vous parlez d'« activisme »)

Notre obsession c'est l'impact, et notre objectif est que notre mission soit concrète dans le quotidien de nos 11 000 collaborateurs. Nous voulons que Bel devienne une entreprise d'activistes. Cela nécessite d'accompagner les équipes. C'est tout l'objet du programme *Actors For Good* en trois étapes que nous avons mis en place.

La première étape est de transmettre à nos salariés la conscience et la compréhension des enjeux autour de la RSE, en commençant par les impacts du changement climatique. Depuis, un an, nous déployons la Fresque du Climat auprès de tous nos salariés dans le monde. En France, tous nos collaborateurs ont déjà été formés. Une partie d'entre eux a même décidé de devenir « fresqueur » pour animer des ateliers auprès d'autres salariés.

Après la compréhension vient l'action. C'est la deuxième étape. Nous revenons au pilotage sur deux jambes, financière et extra-financière dont je vous parlais. L'enjeu est que chaque salarié intègre pleinement la RSE dans ses prises de décision et ses plans d'action, quelle que soit la fonction : marketing, innovation, digital, pilotage industriel... Agir c'est aussi co-construire avec nos partenaires un

avenir plus durable, comme nous le faisons avec nos éleveurs ou nos pommiculteurs, en développant par exemple des projets d'agriculture régénératrice.

La troisième et dernière étape est celle du dépassement du cercle de l'entreprise, c'est-à-dire que nos salariés aient envie d'avoir un impact sur l'ensemble de leur écosystème. Selon moi, on ne transforme pas une société par ses statuts mais par ses hommes et ses femmes.

L'audace et la bienveillance sont les deux autres piliers de votre Groupe ? Ces deux valeurs sont-elles compatibles et comment s'articulent-elles concrètement ? (innovation, incitation à l'expérimentation, etc.) Ont-elles un impact sur le management ou/et la façon dont vos collaborateurs s'impliquent dans leur travail ?

Imaginez-vous à quel point en 1921 appeler une marque La Vache qui rit et la représenter hilare avec des boucles d'oreilles était décalé ? Proposer à l'issue de la première guerre mondiale du fromage vendu en portion était également totalement rupturiste. L'audace est profondément inscrite dans l'ADN de Bel. C'est vrai en matière de communication, mais aussi d'innovation, de management. L'audace c'est avoir du courage, ouvrir la voie.

Le nouveau modèle alimentaire que nous appelons de nos vœux ne se construira pas sans audace. La première a été, alors que nous sommes historiquement un groupe laitier, de nous diversifier sur le fruit et le végétal. Certains ont pu s'en étonner. Pourtant, aujourd'hui notre activité fruit est l'un de nos principaux moteurs de croissance et ce virage va contribuer à réduire drastiquement notre empreinte carbone. Nous voulons aussi être les pionniers sur le terrain des protéines du futur. Nous avons déjà lancé en début d'année aux États-Unis un fromage « *Nurishh Incredible Dairy* » qui contient des protéines laitières produites sans lait.

L'audace, c'est aussi de vouloir innover, avec l'ensemble de notre écosystème, pour être les plus responsables. C'est se battre pour la valeur de l'alimentation. C'est vouloir être toujours à la recherche de solutions plus ambitieuses : tester avec nos éleveurs des compléments alimentaires innovants pour diminuer les émissions de méthane des vaches, ne pas seulement réduire notre empreinte carbone mais travailler également à des projets de séquestration au sein de puits de carbone forestiers naturels, mettre en place des projets pilotes de mesure de l'impact de nos actions en matière de biodiversité...

L'audace, c'est enfin aller à la conquête de nouveaux territoires. Cette année, nous avons créé une *joint-venture* en Inde avec un leader local de l'alimentation et avons fait une acquisition structurante en Chine. Cela nous ouvre la porte de deux marchés qui sont les plus peuplés au monde. Accélérer sur ces marchés nécessite de comprendre la culture locale en profondeur, de nous adapter, de repenser nos modes de fonctionnement.

Evidemment, il ne peut y avoir d'audace sans bienveillance, une autre de nos valeurs. Comment nos équipes pourraient-elles oser, avoir une approche pionnière, si elles sont dans un environnement où on n'accepte pas l'erreur, ou si elles sont guidées par la contrainte plus que par l'envie. Nos collaborateurs sont notre force et ils ne pourront donner le meilleur d'eux-mêmes que s'ils sont dans un environnement positif et bienveillant. ■

Biographie Cécile Béliot

Cécile Béliot, 48 ans, est la première femme à diriger le Groupe Bel. Elle incarne aujourd'hui une génération de dirigeantes et dirigeants engagés pour inventer le futur de l'industrie agro-alimentaire. Après 17 ans passés chez Danone où elle a acquis une forte expérience internationale, Cécile Béliot a rejoint le Groupe Bel en 2019 en tant que directrice générale adjointe en charge de la Stratégie, des Marchés et de la Croissance. Devenue directrice générale en mai 2022, elle poursuit aujourd'hui la transformation du Groupe Bel, à laquelle elle a fortement contribué dès son arrivée, en ligne avec l'ambition de Bel d'offrir des « portions de bien manger » sur 3 territoires - le lait, le fruit et le végétal - et son modèle de croissance durable et responsable.



ENTREPRISES

Sophie Bellon

Présidente-directrice générale de Sodexo

LES CRISES SUCCESSIVES QUE NOUS VIVONS DEPUIS TROIS ANS ONT CHANGÉ NOTRE RAPPORT AU TRAVAIL

La présidente-directrice générale de Sodexo revient sur « la crise la plus brutale de l'histoire » du groupe, qui a mis à l'épreuve son organisation et ses choix stratégiques. Sophie Bellon revient également sur les engagements de plus en plus forts attendus par ses parties prenantes, internes et externes, en matière de responsabilité d'entreprise et sur la façon dont sa raison d'être, notamment, permet d'y répondre.



© Delporte

SOCIÉTAL.- La période récente a connu plusieurs crises successives, pandémie, guerre en Ukraine, problème de pouvoir d'achat, etc. Comment ces événements ont-ils impacté vos collaborateurs en matière d'organisation et de relation au travail ?

Sophie Bellon .- Tout d'abord, j'aimerais partager une conviction profonde : certes, par son ampleur et son intensité, le covid a marqué un tournant historique, pour les individus comme pour les entreprises et les gouvernements. Mais la complexité est notre « nouveau normal ». Nous allons tous devoir continuer à faire face aux bouleversements du monde, qu'il s'agisse d'enjeux géopolitiques, climatiques, sociaux ou cyber.

La pandémie a représenté la crise la plus brutale de l'histoire de Sodexo. Elle a aussi démontré que nos équipes étaient capables de faire face aux situations les plus inattendues et les plus extrêmes : nous avons fait la preuve de notre résilience.

La plupart de nos salariés sont sur le terrain. Ils accompagnent au quotidien nos clients et les utilisateurs de nos services, y compris dans les situations exceptionnelles. Pendant la pandémie, j'ai été frappée par l'engagement remarquable de nos équipes, et par leur grande fierté de participer à la mobilisation contre le virus. En 2020, le taux d'engagement de nos collaborateurs est d'ailleurs resté très élevé, à 80 %. Au Royaume-Uni, des collaborateurs de Sodexo *Live !*, notre entité spécialisée dans l'événementiel et les lieux de prestige, se sont mobilisés en quelques jours pour assurer l'ouverture et la gestion de centres de test covid à grande échelle. Partout dans le monde, des membres de nos équipes qui travaillent habituellement en entreprise sont allés prêter main forte à leurs collègues, débordés, dans les établissements de santé. Sans nos équipes qui assuraient la restauration, la propreté... les hôpitaux n'auraient pas pu tourner ! De même, j'ai été très sensible à ce qu'a dit notre Président, Emmanuel Macron, sur l'importance de garder les écoles ouvertes car certains enfants n'ont pas d'autre repas équilibré que celui qu'ils prennent chaque jour à la cantine.

Cette crise a agi comme un révélateur : au plus fort de la pandémie, la valeur de nos métiers, souvent trop peu visibles, a été pleinement reconnue. Il serait bon qu'on ne l'oublie pas !

En termes d'organisation du travail, nous avons redécouvert à quel point nous pouvions être agiles. Dans cette situation inédite, ce sont nos équipes au contact de nos clients qui savaient comment répondre aux besoins spécifiques de chacun. Les fonctions – Achats, Finance, Ressources Humaines, Communication – se sont pleinement mises au service des opérationnels. Nos équipes ont su répondre à l'urgence. Nous avons depuis fait évoluer notre organisation pour conserver cette agilité, cette réactivité exceptionnelles.

Si notre stratégie est globale, les décisions opérationnelles se prennent aujourd'hui au plus près du terrain, de nos clients et consommateurs.

Depuis un an, nos équipes sont particulièrement confrontées à l'inflation. Nous en répercutons une grande partie chez nos clients, en ligne avec nos contrats, mais c'est aussi la gestion opérationnelle qui fait la différence. Nos équipes sont très mobilisées sur le sujet, notamment aux Achats. Nous travaillons aussi étroitement avec nos clients pour trouver des alternatives aux produits les plus impactés. Cela peut nous amener à proposer de passer de un à deux menus végétariens par semaine, de réduire le nombre de composants dans l'assiette dans la restauration scolaire, ce qui permet de réduire le gaspillage alimentaire, etc. Ce n'est pas toujours simple, mais gérer l'inflation fait partie de notre *business model*, des basiques de notre métier.

Mettez-vous en place un accompagnement spécifique de vos collaborateurs pour les aider à faire face à ces bouleversements ?

C'est une préoccupation majeure. Pendant la pandémie, pour soutenir nos collaborateurs les plus impactés par l'arrêt des activités sur certains sites, nous avons ainsi lancé un programme mondial, financé en partie par les dirigeants du Groupe, pour un montant de 30 millions d'euros.

Aujourd'hui, bien sûr, nos collaborateurs sont confrontés à l'inflation non seulement dans leur travail au quotidien, mais aussi à titre personnel. Nous mettons en place des mesures adaptées au contexte local. En France par exemple, nous avons procédé l'année dernière à une augmentation de 5 % des salaires des employés, et de 4 % cette année. Aux États-Unis, nous avons, entre autres, beaucoup travaillé sur le sujet de l'assurance maladie. Et nous venons de lancer notre programme mondial Vita, qui offrira un socle commun de protection sociale – congé parental et familial, assurance vie, ligne d'assistance – à tous les collaborateurs du Groupe, quel que soit leur pays.

On dit que les jeunes se détournent de la grande entreprise, qu'en pensez-vous ? Est-ce un enjeu pour Sodexo et comment attirez-vous et fidélisez-vous les jeunes talents ?

Je dis souvent que nous sommes une « *people company* ». Nos équipes sont notre principal atout. Attirer et fidéliser les talents, quel que soit leur âge, est un enjeu fondamental pour nous. Et je crois que la question du sens est plus que jamais au cœur du sujet.



Nos parties prenantes, internes comme externes, attendent de nous des engagements de plus en plus forts en matière de responsabilité d'entreprise.

C'est d'autant plus vrai qu'en effet, les crises successives que nous vivons depuis trois ans ont changé notre rapport au travail. Nos parties prenantes, internes comme externes, attendent de nous des engagements de plus en plus forts en matière de responsabilité d'entreprise.

Or nous avons cette chance, qui est aussi une responsabilité immense : du fait de la nature de nos activités, de notre échelle globale couplée à un ancrage à la maille la plus locale, nous avons un impact sur de nombreux sujets essentiels, économiques, sociaux et environnementaux. Renforcer l'impact de la contribution sociétale et environnementale de Sodexo est d'ailleurs l'un des piliers de notre plan stratégique. Concrètement, sur le plan du climat, nous nous sommes engagés à réduire les émissions de carbone liées à nos activités de 34 %. Cela suppose entre autres d'étendre le déploiement de notre programme de lutte contre le gaspillage alimentaire à 85 % de nos sites de restauration pour réduire celui-ci de moitié d'ici 2025. Et nous avons entamé une démarche auprès du SBTi (l'initiative Science Based Target) pour formaliser notre engagement Net Zero à horizon 2040 – une première dans notre secteur.

Sur le plan social, nous avons une particularité très forte : nous recrutons des personnes parfois très éloignées de l'emploi. En France, 25 % de nos collaborateurs sont issus des quartiers prioritaires de la ville. Au Royaume-Uni, nous nous sommes engagés à pourvoir 5 % des postes vacants



La pandémie a accéléré de nombreuses tendances qui existaient déjà, dont certaines sont très structurantes pour nous : digitalisation, attention à la santé, au bien-être et à l'impact environnemental, exigence accrue en matière de flexibilité et de personnalisation...

en faisant appel à d'anciens détenus ou à des personnes ayant des antécédents judiciaires. Nous donnons à celles et ceux qui nous rejoignent l'opportunité de se développer au sein de l'entreprise. Nous jouons un vrai rôle d'escalier social.

Nous avons voulu aller plus loin dans cette démarche, avec la création, en 2018, d'une direction de l'Innovation sociétale. Depuis, nous avons lancé La Passerelle, un nouveau modèle économique qui fait de la recherche d'impact positif dans les territoires moins favorisés le point de départ de son action. Le premier lieu a ouvert début 2022 à Clichy-sous-Bois. Il regroupe quatre activités : une légumerie – le moteur économique du projet –, une crèche, une salle de formation et une salle de cohésion sociale. À travers ses activités, La Passerelle modélise aussi des parcours d'emploi pour les habitants, allant de la sélection des candidats motivés par les métiers proposés à la prise de poste dans un emploi pérenne, grâce à un programme de formation sur-mesure. Ces derniers mois, 100 % des apprenants ont reçu une attestation de formation certifiante, et plus de 80 % connaissent une sortie positive. Notre objectif est de lancer une dizaine d'autres projets similaires d'ici 2025, avant de l'étendre à l'international.

Enfin, nous avons fait très tôt le choix de nous engager dans la lutte contre la faim et l'insécurité alimentaire à travers *Stop Hunger*, réseau philanthropique mondial dont Sodexo est le partenaire fondateur et l'un des principaux mécènes depuis sa création, en 1996. Nos collaborateurs sont très fiers de contribuer à ces engagements humanitaires et sociaux, en lien avec nos valeurs. Cela renforce encore leur attachement à l'entreprise.

Voyez-vous aussi des évolutions dans les attentes de vos clients à votre égard ?

Oui, et nous accélérons notre transformation, notamment dans le domaine de la restauration, pour toujours mieux

répondre à ces attentes. Nous en sommes tous témoins, la pandémie a accéléré de nombreuses tendances qui existaient déjà, dont certaines sont très structurantes pour nous : digitalisation, attention à la santé, au bien-être et à l'impact environnemental, exigence accrue en matière de flexibilité et de personnalisation...

Comme nous, nos clients ont bien entendu des enjeux forts en matière d'attractivité, d'engagement et de rétention de leurs collaborateurs. Nous sommes leur partenaire privilégié sur ces sujets. Dans nos métiers, le télétravail n'est pas une option pour la majorité de nos équipes, qui sont sur le terrain. Mais nos clients sont souvent concernés, notamment bien sûr en entreprise. Nous les accompagnons pour faire revenir leurs équipes sur le lieu de travail et renforcer leur marque employeur – qu'il s'agisse de LinkedIn et Salesforce dans la Silicon Valley, ou d'Havas et Danone en France. Car de plus en plus, lorsqu'ils viennent au bureau, les salariés veulent bénéficier d'une véritable expérience, et nos services sont au cœur de cette expérience.

Les besoins des consommateurs changent, et nous avons besoin d'être toujours plus agiles pour y répondre. Nous avons récemment annoncé un projet de *spin-off* de notre activité de Services Avantages & Récompenses, qui donne accès à des solutions digitales multi-avantages pré-payées. Pour nos clients entreprises, ces services représentent un levier majeur pour fidéliser leurs collaborateurs. En donnant plus de liberté à cette entité, nous avons pour objectif de créer deux leaders distincts, les Services sur Site Sodexo et les Services Avantages & Récompenses, avec un focus stratégique et un positionnement très clairs. Chacun de ces *pure players* pourra ainsi mieux accompagner ses clients, mieux répondre aux besoins des consommateurs, et mieux servir nos communautés.

Vous êtes une femme à la présidence d'un Conseil d'administration et

directrice générale dans un univers très masculin – celui des dirigeants d'entreprise. Avez-vous un objectif particulier en matière d'égalité hommes-femmes ? Et sur l'inclusion ?

Nous avons un engagement de longue date en matière d'égalité femmes-hommes. Notre Conseil d'administration est féminin à 50 %, et notre *Leadership team* (notre Comité exécutif) à 45 %. Nous nous sommes fixé pour objectif d'atteindre l'équilibre femmes-hommes au niveau de nos *Senior Leaders* (notre top 1 600) d'ici 2025, et nous y sommes presque. Nous menons un vrai travail de fond pour nourrir et entretenir notre vivier de talents féminins, à travers les plans de succession, des processus de recrutement stricts, mais aussi des initiatives de mentorat. Notre programme international « *She leads* » par exemple nous permet de détecter des femmes dans notre vivier de talents et de les accompagner dans leur progression.

d'inclusion en général. Au-delà même des catégories habituelles de la diversité, je suis sensible au fait que nous sommes tous un jour ou l'autre confrontés à des situations – une maladie grave qui vous affecte ou affecte l'un de vos proches, des parents âgés en perte d'autonomie – qui peuvent nous obliger, de manière ponctuelle ou plus permanente, à revoir notre rapport au travail, et l'équilibre entre notre vie personnelle et notre vie professionnelle. Je crois qu'il est indispensable de nourrir cette culture d'inclusion, au sens large, des collaborateurs dans l'entreprise.

Quelles sont les fonctions privilégiées au sein de votre groupe en termes d'embauches ?

Sodexo, ce sont 422 000 salariés présents dans 53 pays. La majeure partie de nos recrutements concerne nos équipes sur le terrain : les attirer, les fidéliser est un enjeu absolument majeur pour nous.

En France par exemple, nous avons lancé en mars 2022 une opération dans plusieurs grandes villes de France, « Un jour, un *job*, une nouvelle aventure », pour faire découvrir nos métiers et en renforcer l'attractivité. La seconde édition s'est déroulée en octobre. Nous avons des besoins de recrutement très importants. Un exemple : en tant que partenaire des Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024, nous allons embaucher 6 000 personnes pour fournir jusqu'à 40 000 prestations quotidiennes aux 14 850 athlètes au village olympique et paralympique, ainsi que la restauration grand public sur quatorze sites de compétition.

Et bien sûr, nous travaillons sur l'accompagnement de nos managers, des dirigeants aux responsables de site : ils jouent un rôle clé dans la fidélisation des collaborateurs. Nous avons créé un programme destiné à les sensibiliser au management empathique et collaboratif, pour les aider à développer les compétences indispensables dans un monde de plus en plus complexe. D'ici l'année prochaine, nous aurons formé la totalité de nos managers de proximité en France. Et le programme est en train d'être déployé dans le monde.

À l'aune des bouleversements en cours, y a-t-il de nouvelles expertises

Je suis déterminée à accroître la part de femmes ayant des responsabilités opérationnelles dans nos équipes dirigeantes. Cela n'a pas de sens de cantonner les femmes à des rôles fonctionnels !

Mais nous continuons à nous challenger : par exemple, je suis déterminée à accroître la part de femmes ayant des responsabilités opérationnelles dans nos équipes dirigeantes. Cela n'a pas de sens de cantonner les femmes à des rôles fonctionnels ! Nos équipes sont à 54 % féminines. Il est fondamental d'encourager et d'accompagner le développement des femmes partout dans l'entreprise, y compris au plus près du terrain. En les incitant à suivre des formations leur permettant de progresser dans l'organisation, pour devenir responsable de site par exemple. En France, avec notre programme « Cuisinons ensemble », nous formons des employés de restauration pour les faire grandir et leur donner accès au métier de cuisinière. C'est un enjeu clé pour nous.

Plus largement, nous sommes très mobilisés sur les sujets de diversité, d'équité et

métiers ou fonctions supports qui émergent ? Dans le digital notamment ?

Il y a quelques années, j'ai entendu cette phrase lors d'une conférence internationale : « *If you don't think you're a tech company, you're dead!* »... Et c'était avant le covid !

L'importance de la digitalisation s'est bien sûr accentuée avec la pandémie. C'est un levier qui nous permet par exemple de mieux évaluer la fréquentation de nos sites, et donc d'adapter notre production, nos approvisionnements et nos plannings, et ainsi de réduire le gaspillage. L'exploitation de la *data* nous aide aussi à mieux connaître les goûts et les habitudes des consommateurs, pour toujours mieux adapter nos services à leurs attentes, à l'heure où les exigences sont de plus en plus fortes en matière de personnalisation. Ou encore, à mieux gérer nos outils de production grâce à la prédiction, et ainsi à gagner en efficacité opérationnelle.

Cette accélération est complémentaire de la dimension humaine de nos métiers. Et dans un monde qui se digitalise à grande vitesse, je suis convaincue que cette dimension humaine va être de plus en plus valorisée.

Notez-vous des transformations significatives de certaines d'entre elles ? Et pourquoi ?

Dès 1966, Pierre Bellon avait pour ambition de réconcilier les attentes contradictoires de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise, en faisant de Sodexo une entreprise de croissance. Ces attentes évoluent en permanence, bien sûr. Sodexo a 57 ans : depuis le premier jour, nos métiers évoluent pour nous permettre de toujours mieux y répondre. L'innovation fait partie de nos manières de travailler depuis toujours.

Aujourd'hui, par exemple, à l'heure où l'alimentation locale et le *sourcing* responsable prennent une importance croissante, nos équipes Achats travaillent de plus en plus main dans la main avec nos équipes RSE. C'est d'ailleurs cette collaboration étroite, et nos engagements forts tant sur le plan social

qu'environnemental, qui ont contribué à ce que nous remportions le contrat des Jeux de Paris 2024.

Récemment, nous avons annoncé la création d'un nouveau rôle : celui de *chief impact officer*. Son équipe réunit des fonctions telles que la communication, les relations institutionnelles, la RSE, l'innovation sociétale, l'audit... Sa mission est de veiller à ce qu'il y ait toujours un parfait alignement entre nos valeurs, nos engagements, et la manière dont nous délivrons nos services.

Votre entreprise a-t-elle une raison d'être ? Pouvez-vous la rappeler ?

Sodexo a une mission depuis toujours, définie lors de la création de l'entreprise en 1966 : Améliorer la qualité de vie de nos collaborateurs et de tous ceux que nous servons, et contribuer au développement économique et social ainsi qu'à la protection de l'environnement dans les territoires où nous exerçons nos activités. A l'époque, personne ou presque ne parlait de ces sujets. Cette mission, particulièrement avant-gardiste, est toujours parfaitement d'actualité.

Depuis quelques années, la contribution des entreprises aux enjeux sociétaux majeurs auxquels nous sommes collectivement confrontés est de plus en plus interrogée. L'esprit de progrès fait partie de nos valeurs : nous avons voulu aller plus loin en dotant Sodexo d'une raison d'être, pour mettre plus en avant encore notre manière unique de faire notre métier, et surtout révéler ce qui nous anime en tant qu'entreprise. Nous offrons un meilleur quotidien à chacun pour construire une vie meilleure pour tous.

Je vois notre raison d'être comme une « mission augmentée ». Elle exprime ce qui a guidé notre croissance depuis la création de l'entreprise, la façon dont nous envisageons cette croissance pour les années à venir, et l'impact que nous voulons avoir sur le monde. Elle s'incarne dans notre signature de marque : « Sodexo. Tout commence au quotidien ». Cette signature traduit notre conviction qu'agir sur les choses concrètes du quotidien permet d'améliorer la vie des gens, mais aussi d'avoir un impact positif sur la société, et sur la planète.

Nous mesurons cet impact grâce à notre plan *Better Tomorrow* 2025. Cette matrice nous permet de mesurer l'atteinte des objectifs que nous nous sommes fixés en tant qu'employeur, prestataire de services et entreprise citoyenne, et notre impact sur les individus, sur les communautés et sur l'environnement. Avec pour cible d'agir au quotidien de manière responsable, auprès de toutes nos parties prenantes. ■

Biographie Sophie Bellon

Sophie Bellon démarre sa carrière en 1984 dans la finance aux États-Unis. Elle rejoint Sodexo en 1994 et prend part aux étapes emblématiques de la croissance du Groupe. Présidente du Conseil d'administration de Sodexo depuis 2016 et directrice générale depuis 2022, elle continue à développer le groupe avec l'ambition d'adapter l'entreprise aux évolutions du monde tout en préservant ses fondamentaux puissants, en particulier la nécessité de conjuguer performance économique et progrès social.



ENTREPRISES

Hélène Fauvel

Secrétaire confédérale chargée du secteur de l'économie et du service public de Force ouvrière

LE TRAVAIL : POINT DE VUE DE SALARIÉS

La secrétaire confédérale chargée du secteur de l'économie et du service public de Force ouvrière se fait ici l'écho des paroles de salariés rencontrés dans le cadre de ses différents mandats syndicaux. Hélène Fauvel revient sur la perception qu'ont les salariés de leur travail, qu'il soit pénible ou non, et de la place non seulement de sa rémunération mais également de la valeur sociale qu'il représente.



Q u'est-ce que le travail ? Un moyen de gagner sa vie et seulement cela ? Est-ce aussi un facteur d'existence sociale et d'épanouissement personnel ? Le rapport au travail des salariés d'aujourd'hui est-il différent de ce qu'il fut ? La crise sanitaire a-t-elle modifié en profondeur ce rapport ? Quel sens les salariés donnent-ils à leur travail ? Autant de questions dont les réponses ne sont pas si simples.

Si l'on se réfère à l'origine étymologique du mot travail soit le « *tripalium* », instrument composé de trois pieux et servant à ferrer les animaux ou à torturer les esclaves, le travail serait donc une forme de torture. Sur le plan économique, le travail est un facteur de production avec le capital et la terre. Selon les théories économiques, il est considéré soit comme un devoir moral et social soit comme une exploitation et une aliénation.

Tout au long de l'histoire de l'humanité, la notion de travail n'a cessé d'évoluer. Ainsi, d'une activité de subsistance et de troc de savoir-faire, la création de la monnaie et des formes d'échanges de plus en plus élaborées ont transformé le travail en valeur monnayable. L'ère industrielle et son corollaire le développement du salariat ont achevé de construire ce que nous nommons aujourd'hui le rapport au travail, lequel serait, si l'on en croit de nombreux écrits, en train d'évoluer.

Ainsi, la modification du rapport au travail consécutive ou pas à la crise sanitaire et la perte de sens du travail deviennent des thèmes récurrents dans les médias. Pour rester dans le contexte du moment, de nombreux éditorialistes, sociologues ou hommes et femmes politiques voient dans le conflit social autour de la réforme des retraites un questionnement plus général autour du travail perçu comme une contrainte, la retraite étant le « *grail* » tant attendu à l'issue d'une vie de labeur. Sans contester cette analyse, il est permis de penser que, comme souvent, la réalité est plus complexe tant pour les salariés du secteur privé que pour ceux du secteur public.

De nombreux paramètres entrent en effet en ligne de compte pour expliquer la perception qu'ont les salariés de leur propre travail. Dans nos sociétés modernes, si le travail constitue le principal moyen d'assurer sa propre subsistance et celle de sa famille, il est aussi intimement lié dans l'inconscient collectif à une forme d'existence sociale. Il suffit pour s'en convaincre d'échanger avec des travailleurs privés d'emplois qui finissent, alors qu'ils subissent leur situation, par développer un sentiment d'inutilité sociale. Toutefois, en fonction de la qualité de leur emploi, de leur niveau de qualification et de salaire voire de leur âge, tous les salariés ne portent pas le même regard sur leur travail. Il est certain qu'entre ceux qui s'épanouissent dans leur travail et ou en tirent des revenus confortables et ceux qui exercent un emploi peu épanouissant et peu rémunérateur, l'état d'esprit ne peut être le même. Pour autant, prendre un raccourci consistant à dire que les premiers auraient de manière systématique un rapport au travail plus positif que les seconds serait caricatural. En outre, selon que l'on travaille dans une grande métropole, sans avoir les moyens d'y vivre ou dans une ville moyenne ou encore en zone rurale, le temps et les conditions de trajet différent et influent largement sur le rapport au travail.

Les premiers subissent des heures de transport en commun parfois très pénibles tandis que les seconds disposent de davantage de temps pour d'autres activités. Le développement du télétravail s'il peut résoudre en partie ces difficultés crée néanmoins une césure entre ceux dont l'emploi est compatible avec cette nouvelle organisation et ceux dont l'emploi exige une présence permanente sur le lieu de travail.

La pandémie a pourtant mis en lumière l'utilité sociale d'emplois qui ne peuvent pas s'exercer à distance et dont on ne remarque l'importance qu'en situation de crise. Si l'on excepte le cas particulier des personnels soignants abordé

plus loin, tous ces salariés effectuent tous les jours des travaux qui, en temps normal sont invisibles pour le plus grand nombre. Nous trouvons tout à fait naturel de travailler dans des locaux propres car nettoyés quotidiennement, de pouvoir faire nos courses dans des magasins approvisionnés, de déjeuner dans un restaurant d'entreprise ou administratif, de pouvoir disposer en temps et en heure du matériel nécessaire à l'exercice de notre emploi. Mais, jamais nous ne nous interrogeons ou si peu sur les travailleurs à l'origine de ce petit « miracle » qui sont pour la plupart peu rémunérés et peu considérés. Tout ce travail « gris » au sens où il ne se voit pas quand tout fonctionne rend pourtant tous les autres travaux possibles.

S'agissant maintenant des personnels soignants, la pandémie a mis en exergue tant leur dévouement que leurs conditions de travail difficiles. Pour autant, passé les applaudissements, le Ségur de la santé et le pic de la crise sanitaire, l'hôpital public est vite retombé dans ses vieux démons budgétaires et sa situation, loin de s'améliorer s'est encore dégradée.

Quant aux fonctionnaires autres que les personnels de l'hôpital public, ils ont fait leur part durant la crise sanitaire pour que le pays tienne. Ce sont les enseignants dont nous ne

rappellerons jamais assez qu'ils sont parmi les plus mal payés des pays de l'OCDE qui se sont organisés pour continuer à assurer les cours à distance. Ce sont aussi les agents des finances publiques qui ont mis les bouchées doubles pour venir en aide aux entreprises en difficulté en accélérant le paiement des dépenses publiques, le traitement des délais de paiements et le versement du fonds de solidarité. Ce sont encore les policiers,



Cette crise a fait redécouvrir l'importance d'un service public pourtant régulièrement décrié parce que budgétivore comme celle de métiers du privé peu valorisés.

pompiers, agents territoriaux qui ont assuré la sécurité et apporté leur aide à la population.

Cette crise a fait redécouvrir l'importance d'un service public pourtant régulièrement décrié parce que budgétivore comme celle de métiers du privé peu valorisés. En conséquence de quoi, les salariés concernés du privé comme du public se sont pris à rêver d'être enfin reconnus pour leur apport à la société et non plus ignorés méprisés ou critiqués, à croire qu'un nouveau monde était possible. C'est d'ailleurs ce qu'on leur promettait ! Tout aller changer, nous ne serions plus dépendants de produits fabriqués à l'autre bout du monde, nous allions relocaliser des industries stratégiques, en créer de nouvelles, et donc des emplois non « délocalisables ».

Force est de constater aujourd'hui que malgré le plan de relance dont les effets tardent à devenir visibles, rien n'a véritablement été remis en cause et surtout pas la mondialisation dérégulée cause principale de la dégradation de la situation des salariés des pays développés notamment les plus précaires.

Ce sont pourtant ceux-là qui ont été les premiers à subir le choc de l'inflation. Cette inflation de l'offre est liée à plusieurs facteurs dont la désorganisation des chaînes de productions du fait de la pandémie, la



Croire que seuls ceux qui exercent un métier pénible et peu rémunérateur souhaiteraient travailler moins relève souvent d'une vue de l'esprit car ils voudraient surtout gagner plus.

guerre en Ukraine et l'augmentation du coût de l'énergie et des matières premières. Elle oblige à regarder en face le fait que de trop nombreux travailleurs ne parviennent pas à vivre dignement de leur travail.

C'est vrai pour ceux-là. C'est vrai aussi pour de nombreux fonctionnaires de catégorie C et B dont le bas de la grille de rémunération doit systématiquement être revalorisée dès que le SMIC augmente sans quoi, ils seraient payés en-dessous. C'est tellement vrai que les métiers de la fonction publique sont de moins en moins attractifs et que le recrutement y devient aussi difficile que dans certaines branches du secteur privé.

Selon la Banque de France, les augmentations de salaires dans le secteur privé ont été en moyenne de 5 % en 2022. Ce chiffre recouvre bien évidemment des réalités diverses en fonction des branches et des entreprises. Dans la fonction publique, la valeur du point d'indice, base de calcul des rémunérations a été augmentée de 3,5 % après un quasi gel de 10 ans et une perte de pouvoir d'achat évaluée à 12 % sur la même période. En 2022, l'indice des prix à la consommation selon l'INSEE à se situe à +6,7 %.

Si ce qui précède peut expliquer en partie, un changement du rapport des salariés avec le travail, il est toutefois impossible d'affirmer que ce serait une tendance générale traversant toutes les catégories de travailleurs. Croire que seuls ceux qui exercent un métier pénible et peu rémunérateur souhaiteraient travailler moins relève souvent d'une vue de l'esprit car ils voudraient surtout gagner plus. Beaucoup d'entre eux subissent en effet un temps partiel imposé et voudraient bien travailler à temps complet pour disposer d'un vrai salaire et donc au final travailler plus. En revanche, de nombreux cadres déclarent être prêts à accepter de gagner moins pour travailler moins. S'agissant de cette population de salariés, les techniques modernes de communication (mails, téléphones portables) les conduisent à ne jamais déconnecter véritablement quoi qu'on en dise. Certains en arrivent à opérer

un virage à 180 degrés et choisissent une reconversion professionnelle les libérant d'une hyper-sollicitation à distance ressentie parfois comme une forme de harcèlement professionnel.

Si le rapport au travail change c'est aussi parce de plus en plus de salariés ressentent une perte de sens dans leur travail : trop vite, moins bien qu'avant, sans soin. C'est le cas dans de nombreux secteurs de service à la personne et dans les métiers dits du « care ». C'est parfois le cas dans des entreprises où les coûts de production finissent par prendre le pas sur la qualité finale du produit ou du service ce dont les salariés ont une conscience aiguë. C'est aussi le cas dans la fonction publique où des formes de management toxiques conduisent des fonctionnaires ayant pourtant le sens du service public chevillé au corps à douter de leurs compétences et de la qualité du service qu'ils rendent.

Enfin, nous dit-on les jeunes travailleurs auraient développé un nouveau rapport au travail, seraient moins attachés à leur entreprise, s'investiraient moins et considèreraient leur emploi comme le moyen de gagner leur vie sans plus. Là encore, la prudence est de mise dans l'analyse. Il existe en effet comme chez les salariés plus âgés une grande différence selon le niveau de qualification, de rémunération et de qualité de l'emploi occupé. Comment pourtant ne pas comprendre qu'un jeune travailleur qui a accumulé les CDD pendant des années avant d'arriver à décrocher un emploi stable finisse par développer une certaine distance ? Comment ne pas comprendre qu'après s'être beaucoup investi en CDD sans au final obtenir le CDI promis au début, un jeune travailleur développe une mentalité différente à l'égard des employeurs ? Trop de jeunes vivent au jour le jour dans l'emploi comme dans leur vie personnelle faute d'avoir pu se projeter dans l'avenir. Contrairement à leurs parents, la plupart des jeunes n'imaginent pas passer toute leur vie professionnelle avec le même employeur. Certains n'hésitent pas à en changer pour

celui qui paie mieux faisant fi des besoins de leur employeur du moment. Peut-on leur en vouloir ?

Ce propos reflète les paroles des salariés du privé comme du public, jeunes et moins jeunes, bien ou mal payés, très qualifiés ou peu qualifiés que j'ai rencontrés dans le cadre de mes mandats syndicaux. En tirer une conclusion générale sur le rapport au travail serait hâtif et présomptueux. Il existe néanmoins une constante parmi tous ces salariés : malgré un rapport en évolution, le travail demeure un marqueur social important, tous aspirent à vivre correctement de leur travail, ceux qui n'y parviennent pas en souffrent tout comme ceux qui sont privés d'emploi. ■

Biographie Hélène Fauvel

Inspecteur divisionnaire des finances publiques (DGFIP), Hélène Fauvel est secrétaire confédérale chargée du secteur de l'économie et du service public. Originaire de Dordogne, elle milite à FO depuis 1989. Elle a été durant douze années secrétaire générale adjointe du syndicat FO-DGFIP, puis secrétaire générale pendant huit ans, jusqu'en avril 2022. Elle a présidé pendant cinq ans, jusqu'en 2021, la section de l'économie et des finances au CESE. Pointant notamment les questions de répartition des richesses en France mais aussi la question de l'égalité des droits (pilote de l'étude « Les femmes éloignées du marché du travail »). La secrétaire confédérale est également en charge des questions statutaires.



ENTREPRISES

Pierre Ferracci

Président du Groupe ALPHA

TRAVAIL ET RETRAITE - L'ENJEU DES SENIORS

Le président du Groupe ALPHA appelle à une meilleure prise en compte des seniors dans l'entreprise, « *gisement de productivité sous-exploité* » aux attentes duquel les entreprises doivent par ailleurs savoir répondre. Nouvelles organisations du travail, quête de sens, formation, transition vers la retraite... : autant de chantiers dont les partenaires sociaux doivent, selon Pierre Ferracci, se saisir, l'entreprise étant selon lui le cadre le plus approprié pour tirer les enseignements des changements dans les rapports des Français au travail.



©Philippe Devernay

Pour qui a été attentif au propos des nombreux opposants au report de l'âge de la retraite, il est clair que la question des conditions de travail était au centre de toutes les discussions.

Et si l'opposition à cette réforme est aussi vigoureuse, c'est bien évidemment qu'il y a un problème en France du côté du travail.

Beaucoup d'enquêtes ont montré récemment que l'attachement des Français pour leur travail, traditionnellement plus important que dans les autres pays, était aujourd'hui mis à mal. Il est donc impératif d'en comprendre les raisons. Ce désamour renvoie à des questions fondamentales sur l'utilité du travail, le sens que chacun lui donne et la façon dont il est reconnu.

Il y a aussi quelques situations paradoxales qui méritent une attention particulière. Par exemple, la France se signale, en comparaison de ses voisins européens, par une durée du travail plus faible, mais elle se retrouve plutôt dans le peloton de tête lorsqu'il s'agit de productivité et compte parmi les mauvais élèves, quand on analyse les accidents du travail.

La réforme des retraites, en proposant d'allonger la durée de la vie professionnelle et de décaler de deux ans l'âge légal du départ, met forcément l'accent sur le travail des seniors.

Un retrait subreptice mais massif des anciens

La question des seniors est au cœur du débat et force est de constater que, du côté des plus anciens, la situation n'est pas satisfaisante. La meilleure démonstration, plus convaincante que toutes les enquêtes d'opinion, est qu'une très forte proportion des salariés qui liquident leur retraite ne sont plus en emploi. Environ la moitié d'entre eux sont en invalidité, en arrêt de travail de longue durée ou au chômage. En réalité, ils sont à la charge de l'assurance-chômage ou de l'assurance-maladie. Avec le report de l'âge de départ en retraite, si les choses restent en l'état, une part importante de ce qui sera gagné pour les caisses de retraite ne le sera donc pas pour la protection sociale prise globalement. Ce retrait de l'emploi ne concerne pas seulement l'usure physique des corps vieillissants mais tout autant la lassitude psychique face à des postes que les seniors n'arrivent plus à tenir sereinement.

Cette envie de fuir leur emploi pour les plus anciens renvoie largement aux conditions de travail. Les effets du vieillissement sont connus. Pour les métiers dits pénibles, on convient que l'utilisation de la force musculaire ne se renforce pas avec l'âge et, plus généralement, la pénibilité physique devient plus difficilement supportable avec les années. Or, 60 % des salariés sont exposés à un ou plusieurs facteurs de pénibilité. Faute d'avoir développé suffisamment la prévention de la pénibilité, les entreprises ont multiplié des arrangements dans lesquels les anciens sortent de l'emploi et les tâches pénibles sont concentrées sur les plus valides, ce qui accroît leur usure professionnelle.

La pénibilité psychique ne doit pas non plus être négligée. Lorsqu'on réaménage des locaux sur le modèle des *open spaces* ou du *flex-office*, l'adaptation est certainement plus difficile pour les anciens que pour les jeunes, même si, pour ces derniers, le fait d'avoir un bureau individuel sur leur lieu de travail participe de l'idée qu'ils se font d'un environnement de travail idéal. Des facteurs liés aux évolutions de l'organisation du travail jouent aussi un rôle important. Aujourd'hui, nombre d'organisations du travail privilégient de façon tout à fait excessive l'immédiateté, le réflexe plutôt que la réflexion, le *zapping* permanent d'une tâche à l'autre au gré de priorités de moins en moins claires. Cela crée un contexte de travail au sein duquel les plus anciens retrouvent de moins en moins les conditions de leur motivation.

Le télétravail révélateur d'un besoin social de retraites choisies et progressives

Cette volonté, assez partagée par les seniors, de se mettre progressivement en retrait du monde du travail, se voit clairement lorsque l'on mesure les motivations de l'engouement considérable pour le télétravail. Dans les nombreuses enquêtes que nous réalisons sur les raisons pour lesquelles les salariés font du télétravail, quatre motivations ressortent presque à égalité. Les deux premières sont évidentes : « réduire les temps de trajet » et « améliorer l'articulation entre vie professionnelle et vie personnelle ». Mais deux autres raisons viennent immédiatement ensuite : « pouvoir se concentrer dans son travail » et « être moins interrompu dans ses tâches ». Ces deux dernières raisons constituent une mise en cause extrêmement claire des conditions de travail sur site. Le paradoxe est que cette fuite des lieux de travail justifie aujourd'hui la mise en place accélérée du *flex-office*. La démonstration que ce type d'organisation va motiver les salariés à revenir sur site, en particulier les plus anciens, sera difficile à établir. Il est vrai que le télétravail, négocié ou imposé parfois en pleine crise sanitaire, a pris sans doute une importance volumétrique excessive, qui conduira les salariés à en revenir, malgré ses attraits. Encore faut-il qu'un effort sérieux et novateur de réaménagement des conditions de présence en entreprise soit réalisé, pour les rendre plus attractives.

Dans beaucoup d'entreprises, nous observons une particulière appétence des seniors pour le télétravail. Le départ de leurs enfants du logement familial leur a souvent permis d'aménager une pièce en bureau

confortable. Mais ce n'est pas la seule explication. Ils sont souvent très autonomes dans leurs tâches, d'autant que peu de choses nouvelles et innovantes leur sont proposées. L'appréhension qui préoccupe parfois les plus jeunes, ou les plus ambitieux, de se retrouver « loin des yeux, loin du cœur » de leur responsable hiérarchique, les concerne moins. Pour certains d'entre eux, dont le conjoint est déjà en retraite, c'est une transition vers l'aménagement de la vie quotidienne qui sera la leur à la retraite. Alors que très peu d'entreprises se préoccupent aujourd'hui d'une transition progressive entre la vie active et la vie à la retraite, nous observons que le télétravail permet aux intéressés des ajustements qui leur conviennent mais restent insuffisants. Il faut aller vers des dispositifs permettant de développer des retraites choisies et progressives.

Pour les entreprises, le risque de désengagement progressif est évident. Pour les seniors pour lesquels l'entreprise n'a pas su maintenir leur engagement et leur motivation, la situation est finalement assez simple : faire le minimum pour ne pas avoir d'ennuis, sachant que se séparer d'un senior est compliqué, sauf à recourir aux facilités de la rupture conventionnelle. Rendre celle-ci plus coûteuse, comme le prévoit l'évolution législative en cours, ne dispensera pas de traiter les causes profondes de cette démotivation au travail.



Dans beaucoup d'entreprises, nous observons une particulière appétence des seniors pour le télétravail.

Quand le ralentissement des gains de productivité dissimule la nécessité d'améliorer la qualité du travail

Le débat est actif sur le lien entre l'évolution de la population active et le ralentissement des gains de productivité. En première approche, il peut être abordé en considérant les deux extrémités de la vie professionnelle. Du côté des jeunes, la très forte croissance de l'apprentissage conduit à compter dans la population active des alternants qui, par définition, ne sont pas aussi efficaces que ceux auprès desquels ils apprennent le métier. À l'autre bout de la pyramide des âges, nous avons vu que la situation des seniors explique aussi en partie cette baisse de la productivité. De ce point de vue, l'efficacité organisationnelle peut être améliorée par une meilleure gestion des différents âges de la vie dans les entreprises. Les seniors se retrouvent trop souvent marginalisés sans autre perspective que l'attente de la retraite. Il y a un nouveau rôle des seniors à penser, de nouvelles responsabilités à leur donner, notamment dans l'encadrement des jeunes, afin d'assurer une transmission des expériences et des savoir-faire, une coopération



Il y a un nouveau rôle des seniors à penser, de nouvelles responsabilités à leur donner, notamment dans l'encadrement des jeunes, afin d'assurer une transmission des expériences et des savoir-faire, une coopération accrue et une meilleure articulation de leurs missions. Il y a là un gisement de productivité sous-exploité.

accrue et une meilleure articulation de leurs missions. Il y a là un gisement de productivité sous-exploité. S'agissant de la stricte productivité des seuls seniors, elle peut être améliorée par un meilleur accès à la formation et un aménagement des postes de travail, comme le montre l'exemple des pays scandinaves.

En Finlande notamment, en préalable au déplacement de l'âge légal de départ à la retraite, le gouvernement avait fortement incité les partenaires sociaux à faire évoluer le cadre de vie professionnelle des seniors. Ce fut même une grande cause nationale qui mobilisa la société, pour rendre leur travail plus attractif et mieux valorisé.

Mais le sujet de la productivité du travail est plus large. Dans le film *Les temps modernes*, la question de la productivité est simple. En agissant sur une molette, le patron augmente la vitesse des machines et tout le monde est obligé de suivre. Mais nous avons changé d'époque. La grande majorité des emplois ne mobilise plus les muscles mais l'intelligence, l'attention, l'écoute, l'observation, l'attention aux autres. Tous ces facteurs relèvent de la mobilisation volontaire de l'individu, autrement dit de son envie. La question de la productivité renvoie en grande partie à la question de l'engagement et de la mobilisation. Derrière le terme de mobilisation, il faut rechercher les « mobiles ». Pour toutes les générations, les questions de sens au travail et d'utilité du travail restent des facteurs absolument fondamentaux. Un nombre croissant de salariés des services ont le sentiment que leur travail est inutile, ce qui a pu s'illustrer avec le succès de l'expression « bulshit jobs ». L'intensification du travail, sous l'effet de l'alourdissement de la charge mentale, de la réduction de l'autonomie et de l'augmentation de la charge de travail, a abouti à une perte de sens du travail et à un épuisement professionnel. On a d'ailleurs sous-estimé, notamment du côté des organisations syndicales attachées au développement du temps libre pour les salariés, les conséquences de la mise en œuvre indifférenciée des 35 heures. Les entreprises en ont compensé le coût en recherchant ardemment des gains de productivité, soit grâce à des technologies nouvelles, soit par des changements d'organisation ou une intensification du travail.

Le rapport au travail s'est considérablement modifié, pas toujours dans un sens favorable. Ce phénomène est très net dans nos missions sur

les restructurations et sur les réorganisations d'entreprise. Du fait de la violence des facteurs géostratégiques, climatiques et financiers, mais aussi de réorganisations souvent trop rapides ou mal conçues, les salariés se retrouvent dans des tourbillons de transformations qui finissent par les priver de toute énergie et mettent à mal leur envie de bien travailler.

Ainsi, une partie des tâches auxquelles les salariés ont consacré de l'énergie se retrouvent sans valeur, inutiles. Par exemple, un premier mouvement stratégique va décider de centraliser toutes les fonctions support dans un groupe. Tous les salariés concernés vont se mobiliser pendant des années pour atteindre cet objectif. Mais, avant même l'achèvement du processus, le même groupe décidera de scinder ses activités en deux entités. Et chacun devra consacrer alors beaucoup d'énergie à défaire ce qu'il vient de construire. Dans cet exemple, celui qui aura le moins avancé, le plus « flemmard », trouvera une justification à son inaction. Ayant moins construit, il aura moins à défaire. Combien de revirements stratégiques dans les entreprises se traduisent par un gaspillage considérable de travail qui, au-delà des gains de productivité escomptés, conduira, au final, à un grand gâchis et, surtout, à la démobilisation des salariés concernés.

Conclusion

La réforme de notre système de retraites, à défaut de rassembler le pays, et au-delà des désaccords qu'elle a révélés, aura eu au moins le mérite de questionner le rapport des Français au travail.

Et si la question de la durée d'une vie professionnelle suscite encore autant de positions contradictoires, c'est aussi que celle du rapport au travail, des conditions de son exercice, n'a pas fait l'objet de suffisamment d'attention.

C'est une évidence en ce qui concerne le travail des seniors, les organisations patronales elles-mêmes en conviennent.

Faute d'aménagement des carrières, préalable à un recul de l'âge, c'est une dégradation de l'état de santé qui se produira, dont la partie visible sera le sas de précarité avant la retraite (chômage, invalidité) et l'absentéisme dans les entreprises, mais dont une partie sera également invisible. Elle ne sera pas toutefois sans conséquence sur les organisations et la productivité.

Afin d'éviter d'en arriver là, les partenaires sociaux doivent se saisir de ce sujet dans les branches et dans les entreprises.

Les pouvoirs publics ont certes un rôle à jouer en permettant notamment aux instances de représentation du personnel de retrouver leur efficacité préventive dans le domaine de la santé au travail et en faisant du plan de développement des compétences un objet à part entière de négociation entre les parties prenantes.

Mais c'est fondamentalement au sein de l'entreprise que doivent se traiter les questions essentielles. Les motifs d'espoir découlent de la relation de confiance qu'entretiennent les citoyens avec l'entreprise, illustrée par le récent baromètre réalisé pour le compte de l'Institut de l'Entreprise.

Cette confiance ne se dément pas et elle s'est renforcée pendant la crise sanitaire, par rapport à d'autres institutions.

C'est au sein de l'entreprise qu'on est le mieux à même de tirer les enseignements des changements dans les rapports des Français au travail, qui se sont considérablement accélérés avec le covid.

Les fortes exigences, notamment sur la question du bien-être du travail, comme les difficultés de recrutement, conduisent les entreprises à faire des efforts accrus pour améliorer leur attractivité.

Les seniors devraient en bénéficier. Le changement culturel en cours doit permettre aux entreprises de mieux conserver les salariés en fin de carrière et d'en embaucher plus facilement. ■

Biographie Pierre Ferracci

Pierre Ferracci est expert-comptable, titulaire d'une maîtrise d'Économie Appliquée (Paris-Dauphine) et d'un diplôme d'Études Supérieures de Sciences Economiques.

Il est Président-Fondateur du Groupe ALPHA, groupe d'audit, de conseil et d'expertise français (900 personnes) sur les enjeux économiques, sociaux et environnementaux auxquels les organisations sont confrontées. Au travers de ses filiales, le Groupe ALPHA s'adresse aux représentants du personnel, aux entreprises et aux acteurs publics :

- Secafi, numéro un en France du conseil et de l'expertise auprès des comités sociaux et économiques (CSE) et des organisations syndicales.
- Sémaphores, société de conseil et d'audit auprès des entreprises et acteurs du secteur public, sur les enjeux de performance, de transformation des organisations et de sécurisation des transitions professionnelles.

D'août 2014 à avril 2019, sur nomination du ministre de l'Éducation nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, il a assuré la présidence du Conseil national éducation-économie (CNEE), créé le 18 octobre 2013 et instance de dialogue et de prospective en vue de mieux articuler les enjeux éducatifs et les enjeux économiques. Il a été également membre du Conseil d'Orientation pour l'Emploi, de sa création en 2005 jusqu'en 2019 et fait partie de la Commission pour la Libération de la Croissance, dite Commission Attali, en 2008. En 2008, il a présidé le groupe de travail multipartite sur la formation professionnelle, à l'origine de la réforme de 2009.

Il est, par ailleurs, depuis 2012, président et actionnaire majoritaire du Paris FC, club professionnel de football, actuellement en Ligue 2, doté d'un centre de formation de référence.

En octobre 2020, Pierre Ferracci a nommé Estelle Sauvat, directrice générale du Groupe ALPHA, restant Président du Conseil d'administration et actionnaire majoritaire du groupe jusqu'au terme de l'année 2024.



ENTREPRISES

Antoine Frérot

Président du Conseil d'administration de Veolia et président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise

LE TRAVAIL A TOUJOURS UN POUVOIR ÉMANCIPATEUR

Le président de Veolia et président d'honneur de l'Institut de l'Entreprise analyse les transformations à l'œuvre dans le rapport au travail et rappelle l'importance de son pouvoir émancipateur et de son rôle de socialisation. Il s'inquiète d'une certaine forme d'individualisme qui caractérise aujourd'hui le rapport au travail, au détriment parfois du collectif, sans pour autant nier, au contraire, l'importance d'attribuer à chacun la possibilité de s'approprier son travail.



SOCIÉTAL.- Vous avez été nommé PDG de Veolia en 2009 et en avez transmis les rênes opérationnelles en 2022. Vous avez également présidé l'Institut de l'Entreprise entre 2017 et 2022. Quel bilan dressez-vous, depuis ces postes d'observation, des principales transformations du travail durant cette période ?

Antoine Frérot.- La transformation qui me vient immédiatement à l'esprit, c'est celle des attentes. Le travail ne représente plus la même chose, pour les différentes générations, en 2023 qu'en 2009. Les sources de motivation, le rapport au temps, le rapport aux autres ont plus évolué durant les quinze dernières années que durant les trente années précédentes.

C'est un phénomène généralisé : quel que soit le secteur, toutes les entreprises cherchent les réponses pour faire face à ces nouvelles attentes et rester attractives. Veolia ne fait pas exception.

Comment cela s'est-il traduit concrètement ?

Commençons par le plus évident : la question de la motivation. Il y a eu un moment de bascule dans les années qui ont suivi la crise financière de 2008. Comme souvent, c'est venu par l'intermédiaire des jeunes, qui interpellent l'entreprise avec leurs nouvelles manières de penser.

On a souvent décrit cette évolution comme « une demande de sens ». Personnellement, je traduirais plutôt cela par la volonté de « sentir » que son travail à soi s'inscrit dans celui du collectif, qu'il est utile aux gens et au monde, avec la volonté de dire à l'extérieur que l'on en est fier.

Car cette notion de « sens » est un mot-piège, plein de malentendus. Je suis convaincu qu'il n'y a pas de sot métier. Par son action transformatrice, distributrice ou servicielle, le travail en entreprise est par essence pourvoyeur de sens. C'est donc plutôt la manière d'effectuer son travail et les conditions de vie en entreprise qui peuvent être plus ou moins intéressantes.

Quelle a été votre réponse à cette attente de se sentir utile chez Veolia ?

Nous avons travaillé sur plusieurs axes. Le premier a consisté à mettre tout le monde d'accord sur le sens intrinsèque de notre action collective. Quatre ans avant que la loi PACTE n'y incite les entreprises, nous avons entamé une consultation mondiale au sein du groupe pour formuler la raison d'être de Veolia. L'enjeu était de réconcilier autour d'objectifs communs les parties prenantes focalisées sur des objectifs parfois contradictoires – actionnaires, clients, salariés, mais aussi générations futures. L'un des bénéfices importants a été de

permettre à chacun, au sein de l'entreprise, de se réappropriier les finalités de son travail.

Le second axe a consisté à faire évoluer notre organisation, afin de créer plus d'espace pour la prise d'initiative. Chacun souhaite, de plus en plus, pouvoir participer aux décisions, se faire entendre sur la manière d'effectuer son travail. Quand on ne peut pas mettre son grain de sel dans l'entreprise, le travail a moins de saveur.

Donc à tous les niveaux de l'entreprise, nous avons fait évoluer les lignes hiérarchiques – non pas qu'elles aient disparu, mais elles ont diminué pour répondre à cette volonté des salariés qui va dans l'intérêt bien compris de l'entreprise. Néanmoins, nous avons conservé des équipes à taille humaine – pas plus de cinquante salariés, sinon un chef ne peut connaître chacun de ses membres, et la pâte humaine des relations au travail risque de disparaître ; à cela s'ajoute la difficulté de faire monter et descendre les informations.

Les résultats de ces transformations sont-ils déjà sensibles ?

Oui, nous en avons rapidement vu l'effet et, surtout, nous l'avons mesuré. L'enquête de satisfaction réalisée auprès des salariés après la définition de notre raison d'être a montré des progrès considérables. De même, l'image et l'attractivité de Veolia auprès des jeunes s'est nettement améliorée. Et les autres domaines dans lesquels nous avons entrepris des améliorations ont également eu de l'impact.

Un exemple : les attentes en matière de formation. Dans notre secteur, les métiers changent beaucoup et à tous les niveaux. Ce qui a comme conséquence directe que nos salariés, sans doute plus qu'ailleurs, ont une attente particulière en ce qui concerne leur formation, en particulier aux techniques nouvelles. Autant la formation professionnelle, et notamment la formation continue, n'était pas un sujet prioritaire il y a vingt ans, autant depuis dix ans, ce sujet est devenu prépondérant et porté par les salariés eux-mêmes.

Nous y avons répondu en augmentant de manière significative le nombre d'heures

moyen de formation par salarié, hors sécurité au travail, et par la mise en place des indicateurs validés par les représentants du personnel, qui ont confirmé la tendance.

L'enseignement que je tire de tout ceci, c'est qu'une entreprise qui ne répond pas aux attentes de ses parties prenantes, ou qui se concentre trop sur les attentes de l'une d'entre elles, perd sa capacité mobilisatrice.

Mais ne nous y trompons pas, toute cette démarche s'inscrit dans une mesure d'efficacité et certainement pas autour d'un concept « bisounours » d'entreprise « gentille ». Car c'est bien parce que l'entreprise est utile, et utile à beaucoup, qu'elle est prospère – Et pas l'inverse ! Avant on pensait que quand elle était prospère, c'était bien suffisant. L'observation des entreprises sur le long terme démontre l'inverse.

Est-ce que les plans de formation, même améliorés, vont suffire pour faire face aux mutations du travail qui se profilent, à l'heure de ChatGPT et des défis environnementaux, sociaux ou encore démographiques ?

Faire face aux mutations, c'est le travail habituel de l'entreprise. Je ne sous-estime pas la rapidité et l'intensité des changements à l'œuvre, et leurs impacts potentiels. Simplet, les techniques ont toujours évolué... L'Homme invente des machines depuis l'Antiquité. Bien utilisées, elles permettent de multiplier les productions et de résoudre d'importants problèmes. Nous saurons faire face.

En revanche, je suis beaucoup plus préoccupé par certaines tendances de société, que le déploiement brutal du télétravail lors de la pandémie a accélérées.



Le changement qui me marque le plus – et nous pouvons parler alors de bouleversement – avec des répercussions importantes dans la vie au travail, c'est l'individualisme.

À quoi faites-vous référence ?

Le changement qui me marque le plus – et nous pouvons parler alors de bouleversement – avec des répercussions importantes dans la vie au travail, c'est l'individualisme.



Le travail a un pouvoir émancipateur, notamment parce qu'il nous insère dans la vie sociale. Le télétravail n'est qu'un exemple parmi d'autres des mutations de la vie en entreprise dans lesquelles nous devons veiller à ce qu'une apparence de progrès individuel n'aboutisse pas à une réalité de délitement collectif.

J'observe des progrès incommensurables de l'individualisme depuis quarante ans !

Le travail collectif dans l'entreprise n'est plus natif comme ce fut le cas, avant. La conviction assez largement répandue que « c'est moi qui compte d'abord avant tous les autres » a des conséquences importantes sur une organisation de la vie collective basée sur le partage, le fait d'être et de vivre ensemble.

À mon sens, un mythe s'est développé. Il consiste à croire que la croissance de l'individualisme est une fatalité, et que la société peut s'y adapter sans dommages. Or ce développement très fort de l'individualisme a bouleversé les structures collectives, ouvrant la porte aux égos et à l'égoïsme. Cette mutation a obéré la solidarité et a modifié les modes de management. Il faut à présent les compenser et refabriquer des voies en ce sens, parce qu'elles ne sont plus naturelles.

La solidarité, à l'intérieur d'un collectif de travail, est nécessaire. Si elle disparaît complètement, chaque moment de faiblesse d'un des membres le devient pour l'équipe tout entière, parce que c'est le maillon faible qui fragilise tout le monde.

Pourquoi dites-vous que la pandémie a représenté un accélérateur de cette tendance ? Le monde de l'entreprise n'a-t-il pas justement fait preuve, alors, de beaucoup de solidarité ?

Les entreprises ont été à la hauteur de cet événement historique. Sans leur action volontariste, sans l'ingéniosité et la détermination des collaborateurs, nous aurions manqué de tout.

Pour autant, la mise en place massive du télétravail, que certains ont perçu comme l'occasion d'une avancée sociale, m'a paru ouvrir également un champ d'expression nouveau à cet individualisme qui nuit tant à la vie d'entreprise. Il y a les collaborateurs qui en profitent, au point que nous avons parfois eu du mal à les faire revenir sur leur lieu de

travail. Il y a ceux qui n'ont pas la possibilité de le pratiquer – chez Veolia il s'agit de 75 % du personnel, par exemple –, ce qui entraîne le risque de créer une entreprise à plusieurs vitesses. Et surtout, il y a ceux qui ont souffert de cette situation.

Ce sont notamment les jeunes qui ont subi de plein fouet la question de la solitude. Certains revenaient quand même au bureau, et pas seulement pour des questions de logement inadapté, non ! Ils voulaient retrouver les collègues, rompre l'isolement. Plus ils étaient jeunes, moins ils étaient en famille et plus ils souffraient de solitude. On a redécouvert que le travail jouait un rôle de socialisation – que derrière l'écran, il ne pouvait être que transactionnel.

Or la création d'un collectif, qui est l'essence même du travail en entreprise, ne repose pas que sur des transactions, mais également sur des relations. Il ne s'agit pas juste pour chacun de livrer une production ; c'est une vision réductrice et qui alimente certainement l'idée selon laquelle le travail serait source d'aliénation. Or je crois, au contraire, que le travail a un pouvoir émancipateur, notamment parce qu'il nous insère dans la vie sociale.

Le télétravail n'est qu'un exemple parmi d'autres des mutations de la vie en entreprise dans lesquelles nous devons veiller à ce qu'une apparence de progrès individuel n'aboutisse pas à une réalité de délitement collectif.

Cette idée que le travail peut être épanouissant, socialisant grâce à des échanges physiques avec les autres humains, n'a pas changé. Il n'y a pas de mutation en cours dans ce domaine ! Je reste sceptique quand j'entends dire que la relation au travail a totalement changé.

Que préconisez-vous pour que le travail demeure une occasion d'épanouissement et d'émancipation ?

Il est nécessaire de recréer des formes de soutien et d'entre-aide. L'entreprise est

de plus en plus attendue de la part de ses salariés sur ce terrain-là, parfois trop, comme si elle avait à suppléer ce qui a disparu.

En effet, chacun peut constater que certaines organisations traditionnelles ont connu des transformations majeures ces dernières décennies, parfois au prix de leur capacité à socialiser les individus. C'est flagrant avec la famille ou l'école, par exemple, qui ne jouent plus aussi efficacement que par le passé leurs rôles d'éducation et d'intégration des jeunes dans l'existence adulte et professionnelle.

Les regards se tournent désormais vers les entreprises, pour fournir un cadre structurant, un point fixe permettant de retrouver du collectif. Nous avons vérifié cela dans le dernier Baromètre de la relation des Français à l'entreprise, publié en 2023 par l'Institut de l'Entreprise. Deux Français sur trois, et trois salariés sur quatre considèrent que l'entreprise a une place structurante dans leur vie. Et par ailleurs, 92 % des Français estiment qu'il faut un rapprochement de l'école et de l'entreprise.

Est-ce à dire qu'il faut que chacun passe davantage de temps en entreprise ?

La question est plutôt d'améliorer la qualité du temps qu'on passe en entreprise. D'ailleurs, les collaborateurs de tous âges

souhaitent de plus en plus que leur temps au bureau soit efficace, afin de préserver d'autres pans de leur existence, notamment la vie familiale.

Mais la contrepartie de tout cela, c'est que les temps réservés à la socialisation qui existaient auparavant et qui n'étaient pas strictement consacrés au travail – les déjeuners entre collègues, la machine à café, etc. – ont diminué, les salariés préférant les passer ailleurs. Des temps que nous n'avons pas encore su remplacer par de nouveaux modes de renforcement du collectif, et ce d'autant plus que parallèlement le télétravail diminue encore les occasions de se rencontrer en personne.

Il faudrait réfléchir autrement sur les relations entre les gens qui travaillent : c'est un enjeu majeur pour l'avenir, au moins aussi important que celui de savoir comment nous allons intégrer les prochaines vagues de technologie.

L'entreprise a tout intérêt à conserver sa place de lieu fixe. Pourra-t-elle suppléer à tout ce qui va manquer ? – pas sûr. Mais recréer du collectif, oui. Quant au télétravail, il peut être asséchant... Et la réponse d'une récréation virtuelle du collectif à travers les réseaux sociaux, n'est qu'une illusion de ce point de vue ! ■

Biographie Antoine Frérot

Ancien élève de l'École polytechnique (promotion 1977) et Docteur de l'École nationale des ponts et chaussées, Antoine Frérot a débuté sa carrière en 1981 comme ingénieur chercheur au Bureau central d'études pour l'Outre-Mer.

En 1983, il rejoint le Centre d'études et de recherche de l'École nationale des ponts et chaussées comme chef de projet, puis en devient directeur adjoint de 1984 à 1988. De 1988 à 1990, il occupe la fonction de responsable d'opérations financières au Crédit national.

Il rejoint Veolia Eau en 1990 comme chargé de mission, puis directeur général de Compagnie Générale d'Entreprises Automobiles (CGEA). En 2000, il est nommé directeur général de Veolia Transport, la division transports de Veolia, et membre du Directoire de Veolia. Le 21 janvier 2003, il est nommé directeur général de Veolia Eau, la division eau de Veolia, et membre du Comité exécutif de Veolia.

Fin 2009, Antoine Frérot est nommé directeur général et, en décembre 2010, président-directeur général de Veolia. Il est aujourd'hui président de son Conseil d'administration.

De janvier 2017 à janvier 2023, Antoine Frérot devient Président de l'Institut de l'Entreprise. Il en est aujourd'hui Président d'honneur.

Antoine Frérot est Officier de la Légion d'honneur.



ENTREPRISES

Gilles Gateau

Directeur général de l'Apec

LES NOUVELLES TRAJECTOIRES DES CADRES

Le directeur général de l'Apec, Gilles Gateau, analyse les raisons pour lesquelles les transformations de l'économie, le poids du numérique et des activités servicielles sont de puissants facteurs pour l'augmentation des effectifs des cadres dans les prochaines années. Si les fondamentaux du marché de l'emploi restent favorables, Gilles Gateau pointe des envies de changement de métier et de reconversion de plus en plus tôt dans les parcours professionnels et un taux de chômage trop élevé chez les cadres seniors.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



© Studio Cabrelli

SOCIÉTAL.- Comment peut-on définir aujourd'hui la catégorie « cadres » ? Quelles en sont les principales caractéristiques ?

Gilles Gateau.- On évoque souvent la catégorie « cadres », mais en France il n'y a pas en réalité de statut « cadre » qui soit défini quelque part ni même une catégorie « cadres » qui ferait consensus entre les différentes approches et administrations. L'Accord national interprofessionnel du 28 février 2020 portant diverses orientations pour les cadres rappelle que le cadre se distingue par la position particulière qu'il occupe dans l'entreprise, sans toutefois donner de définition univoque du cadre, laissant le soin à chaque branche de définir, le cas échéant, ce qu'est un cadre, selon ses propres critères dans le contexte sectoriel qui est le sien. Les personnes qui font de l'encadrement ou du management ne sont pas toutes dans la catégorie dite des cadres. Beaucoup d'encadrants sont agents de maîtrise et inversement beaucoup de cadres sont dans des fonctions d'expertise et ne managent pas.

Prenant mon point de vue de directeur général de l'Apec, si on regarde strictement les cadres du secteur privé, ils correspondent à cette population qui autrefois bénéficiait du régime des retraites cadres Agirc. Depuis la fusion Agirc-Arrco, un seul régime de retraite complémentaire est constitué, qui ne fait plus la différence entre cadre et non-cadre.

Curieusement, quand on cherche des indices afin de distinguer le cadre de celui qui ne l'est pas, cela nous renvoie à qui cotise à l'Apec : il reste en effet une petite cotisation Apec de 0,06 % de la masse salariale, qui n'est payée que par les cadres et leurs employeurs, et qui est collectée par l'Agirc-Arrco. Ou bien on retrouve les cadres dans le collège des entreprises pour les élections professionnelles puisqu'il existe un collège cadres ainsi que dans la définition des bénéficiaires de la prévoyance obligatoire pour les cadres et assimilés.

Selon les différentes enquêtes du ministère du Travail ou de l'Insee, on se situe entre 3,5 et 4,5 millions de personnes selon ceux qu'on y intègre. Les données de l'Agirc-Arrco nous paraissent les plus proches de la réalité, ce qui correspond à l'ancien périmètre de retraite spécifique des cadres, soit 4,4 millions de personnes fin 2022.

Deux éléments sont intéressants à observer. D'une part, la structure de la population active se transforme au fil des années en France. En 2020, il s'est passé un événement important : pour la première fois, le nombre de cadres a dépassé celui des ouvriers.

Dans le secteur privé aujourd'hui, les cadres représentent plus de 20 % de la population active. Les effectifs ont augmenté. Au début des années 70, les cadres étaient 1 million, en 1990 ils étaient 2 millions, puis 3 millions en 2004 et donc 4,4 millions en 2022. L'effectif des cadres du secteur privé a connu une croissance extrêmement importante qui a eu tendance à s'accroître au cours des trente ou quarante dernières années. Le résultat est que plus d'un actif sur 5 est aujourd'hui cadre.

Quand on regarde par secteurs, une majorité de cadres, à peu près les deux-tiers, travaillent dans les services, 15 % dans l'industrie, pratiquement autant dans le commerce et enfin une proportion plus faible dans la construction.

Autre point plutôt surprenant et souvent méconnu, la moitié des emplois cadres en France se situent dans des entreprises de moins de 250 salariés, dans des TPE et des PME. Les jeunes diplômés après leurs études supérieures vont certes candidater dans les grands groupes mais en réalité la moitié du marché et un peu plus de la moitié des recrutements se font dans des TPE-PME, qui ont beaucoup développé les emplois de cadres.

Géographiquement, l'Île-de-France regroupe 42 % des cadres du privé, ils y travaillent mais n'y habitent pas tous. On constate aussi une forte concentration autour des grandes métropoles. Le réseau de l'Apec, qui compte plus d'une cinquantaine de sites, est lui-même concentré dans les grandes métropoles et les métropoles moyennes.

Quelles sont les dernières tendances de l'évolution du marché du travail pour les cadres ?

On a bien sûr enregistré un trou d'air en 2020 avec un fort ralentissement des embauches de cadres : seulement 230 000 recrutements cadres en 2020 contre plus de 280 000 l'année précédente. En revanche, l'emploi cadre a bien résisté notamment grâce aux mécanismes d'activité partielle qui ont très bien fonctionné, y compris pour les cadres. Et globalement les créations d'emploi se sont très vite redressées en 2021. Après cet effet de rattrapage, la dynamique s'est confirmée en 2022, avec plus de 300 000 recrutements de cadres réalisés, portés notamment par :

- les promotions internes, qui s'élèvent à 63 500, le plus haut niveau depuis 2001. Elles peuvent d'ailleurs être une réponse aux très fortes difficultés de recrutements rencontrées par les entreprises.

- les créations de postes cadres. En forte progression, elles s'élèvent à 80 200 contre 63 500 l'an passé, et répondent aux besoins importants des entreprises en compétences à forte valeur ajoutée.

Pour 2023, nos prévisions révèlent que l'emploi cadre devrait se maintenir à ce niveau record, en dépit des incertitudes liées à la crise énergétique et des matières premières, l'inflation ou encore la guerre en Ukraine.

Nous suivons également l'évolution du rôle des cadres : les cadres qui ont une responsabilité hiérarchique au sens premier du terme, et ceux qui ne managent pas forcément mais qui sont experts dans leur domaine ou peuvent animer une équipe dans le cadre de projets transverses, une catégorie relativement limitée il y a quelques années mais qui ne cesse de grossir. Globalement, un peu moins de la moitié du total encadre au sens hiérarchique du terme, un gros quart est en situation d'expert, et 15 à 20 % coordonnent des projets dans des fonctions transverses au sein de l'entreprise, un signe d'ailleurs de transformation du métier du cadre.

Les effectifs de cadres vont-ils continuer à augmenter dans les années à venir ?

Oui, nous sommes clairement dans une dynamique de transformation qui est encore loin d'être achevée. Elle est liée à la mutation de notre appareil productif avec l'importance croissante du serviciel et une montée d'emplois plus qualifiés, notamment dans le champ du numérique qui pèse de plus en plus.

D'autre part, la dynamique de notre système éducatif produit de plus en plus de diplômés du supérieur qui ne deviennent pas tout de suite des cadres, mais qui ont vocation à occuper des emplois hautement qualifiés.

Nous venons de publier une étude comparative européenne, qui n'avait pas été réalisée depuis très longtemps, sur les taux d'encadrement et sur les niveaux d'emplois cadres dans les différents pays de l'Union européenne. Ce n'est pas toujours simple à établir parce que la notion de cadre n'est pas définie de la même façon dans tous les pays.

Cette enquête révèle que le taux moyen d'encadrement, c'est-à-dire la part des cadres parmi l'ensemble des salariés, s'élève à 21 % pour le secteur privé en 2019, avec toutefois de très fortes disparités entre les différents pays. Il atteint en effet 44 % au Luxembourg, contre seulement 18



C'est un changement assez profond : la trajectoire de carrière des générations nouvelles ne va pas du tout ressembler à celle des générations précédentes où les changements s'opéraient plus lentement.

% en Allemagne et 9 % en Italie. La France se situe légèrement au-dessus de la moyenne européenne avec un taux de 23 %. Il faut bien sûr prendre ces chiffres avec recul et les rapporter à la dynamique de l'emploi cadres et de l'emploi moins qualifié : l'emploi ouvrier a beaucoup reculé en France, ce qui n'est pas le cas en Allemagne par exemple. Les taux d'encadrement plus faibles outre-Rhin ne signifient pas nécessairement que les Allemands ont moins d'emplois qualifiés, mais qu'ils ont gardé plus d'emplois non qualifiés.

On évoque, notamment aux États-Unis, les phénomènes de *big quit* et de *quiet quitting*. Observe-t-on ces tendances en France ou bien d'autres tendances ?

À l'Apec, nous n'utilisons pas, pour caractériser la situation française, les termes de *big quit* et de *quiet quitting* parce que nous ne sommes pas du tout dans la situation des États-Unis. La Dares a d'ailleurs réalisé une étude pointant des taux de démission qui ne sont pas du tout comparables avec le phénomène à très grande échelle que les États-Unis ont connu. Cependant ce serait une erreur d'affirmer que la France n'est pas concernée par ces évolutions, et que rien n'a changé notamment pour les salariés et les cadres.

La crise du covid a en vérité accéléré des choses qui étaient déjà en germe. Nous observons des grandes aspirations qui changent et s'approfondissent, qui peuvent conduire les salariés, notamment les plus jeunes, à faire des choix professionnels plus exigeants ou à moins accepter certaines situations.

Cela peut aussi se traduire effectivement par des démissions ou par des non-candidatures sur des postes pourtant vacants et recherchés. De plus en plus d'entreprises y sont confrontées. Les signaux ne sont pas aussi massifs en France qu'aux États-Unis, mais les employeurs doivent s'y intéresser et à rechercher des réponses pour réduire par exemple des ruptures de CDI dans les vingt-quatre mois qui suivent une embauche. Au cours des dix dernières années, près d'un quart des cadres a déjà démissionné de façon précoce et, dans nos dernières études, on constate que les envies de changement de métier et de reconversion professionnelle ne se posent pas qu'en milieu de carrière. Nous observons un rajeunissement du moment où cette envie de reconversion professionnelle intervient. De plus en plus de jeunes cadres de trente à trente-cinq ans sont prêts à changer assez radicalement

d'orientation. Quantitativement, l'écart est net entre l'aspiration et la concrétisation (un tiers des cadres exprime une envie de reconversion, mais seulement 8 % d'entre eux l'ont concrétisée en 2021), néanmoins ce phénomène s'accroît et apparaît de plus en plus tôt dans un parcours de vie professionnelle. C'est un changement assez profond : la trajectoire de carrière des générations nouvelles ne va pas du tout ressembler à celle des générations précédentes où les changements s'opéraient plus lentement.

La population des cadres s'est-elle beaucoup féminisée ?

Elle se féminise dans des proportions assez importantes. Nous sommes encore loin de la parité, avec seulement 37 % de femmes cadres dans le secteur privé (chiffres Apec de mars 2022), mais la progression est significative par rapport aux 10 % à 15 % des années 70. Cependant, au-delà du taux global et du constat satisfaisant de féminisation progressive et d'accès des femmes à des positions de responsabilité dans les entreprises, on observe qu'en vérité les femmes gèrent toujours des équipes plus petites et se trouvent dans des positions moins centrales.

Au-delà des positions emblématiques de certaines femmes qu'on compte sur les doigts d'une main dans le CAC 40, nous manquons de femmes dans les Comex, à tous les postes de direction financière, de patronnes opérationnelles et métiers, de management de filiales. Nous aurons réellement progressé quand des femmes cadres occuperont ces hauts postes et pas seulement dans la communication, les RH ou la RSE.

Par ailleurs évidemment, il demeure l'énorme sujet des inégalités salariales. Il faut prendre garde à un effet d'optique de réduction progressive de cet écart de salaire, qui est lié précisément à la montée des femmes dans les fonctions cadres. En réalité, l'écart inexpliqué entre hommes et femmes à profil identique, poste égal et responsabilité équivalente, de l'ordre de 8 %, n'a pas varié depuis dix ans ! Toutes les politiques d'égalité professionnelle n'ont pas réduit chez les cadres l'écart résiduel entre hommes et femmes à postes identiques. D'ailleurs, les femmes ont une perception très aiguë du fait qu'elles ne sont pas rémunérées de la même façon que leurs homologues masculins.

En décembre 2022, l'Apec a publié un rapport sur le télétravail en pointant l'émergence d'un nouveau modèle, le « travail hybride ». Avec l'essor postpandémie du télétravail, les cadres

ont-ils une nouvelle approche du travail ? Et du management ?

La donne a été bouleversée par le covid. Auparavant anecdotique, le télétravail est devenu incontournable. J'aime bien d'ailleurs cette expression de « travail hybride » que nous avons reprise en rebaptisant notre propre accord télétravail à l'Aphec en « accord sur le travail hybride ».

Il reste bien sûr des cadres de production pour lesquels le travail à distance n'est pas vraiment une option. Mais c'est aujourd'hui une réalité pour une très grande majorité des cadres : autour de 80 % d'entre eux pratiquent le télétravail et surtout animent des équipes en format hybride via du management à distance. Plus de deux cadres managers sur trois comptent au moins une personne en télétravail régulier au sein de leurs équipes.

Les cadres conviennent que c'est une source de difficultés pour un manager d'avoir à gérer une équipe dont tous les membres ne sont pas présents, tout en plébiscitant, pour eux-mêmes comme pour leurs collaborateurs, ce mode de travail.

Deux questions restent toutefois posées. Comment les cadres managers arrivent-ils à faire évoluer leurs pratiques, puisque ce management va de pair avec plus d'autonomie et donc de confiance en direction des collaborateurs ? Le grand défi pour les managers est de maintenir une dynamique collective et continuer à animer un collectif de travail.

La deuxième question posée s'adresse aux employeurs. Dans les baromètres que nous réalisons, il reste un écart net entre la proportion de cadres pour qui la possibilité de télétravailler est un critère de choix de l'entreprise (51 % fin 2022 contre 47 % à la sortie du confinement), et la proportion d'entreprises qui pensent que ne pas proposer de télétravail constitue un frein (33 % contre 22 %).

Cet écart, qui était très spectaculaire à la sortie du confinement, tend à se réduire car de plus en plus d'entreprises ont compris que ne pas proposer de télétravail était de nature à nuire leur attractivité. Leur prise de conscience s'est faite parce qu'elles sont confrontées à des difficultés à recruter. Et du côté des cadres, la pratique s'installe, dans un cadre plus choisi et

plus ordinaire que le télétravail contraint et à très haute dose que nous avons connu lors du confinement.

Cela pose l'enjeu du management par la confiance plus que par le contrôle, du sens du collectif dans des équipes qui ne se voient plus aussi souvent, et bien sûr un enjeu d'attractivité pour les entreprises.



Les cadres conviennent que c'est une source de difficultés pour un manager d'avoir à gérer une équipe dont tous les membres ne sont pas présents, tout en plébiscitant, pour eux-mêmes comme pour leurs collaborateurs, ce mode de travail.

Des entreprises de différents secteurs se trouvent confrontées à la question de la part importante de collaborateurs qui ne peuvent pas recourir au télétravail et en ressentent une forme d'injustice. Ce phénomène existe-t-il chez les cadres ? Qu'en pensez-vous ?

Ce phénomène est bien réel. La question sensible pour les entreprises, en termes d'organisation du travail et de gestion d'esprit collectif, est effectivement celle de la cohabitation entre des populations qui peuvent télétravailler et d'autres qui ne le peuvent pas, et qui considèrent cela comme une injustice.

Par ailleurs, il y a la frustration que peut créer le fait de ne pas prévoir de possibilité de télétravail pour des métiers qui le pourraient, au motif qu'ils encadrent des personnes qui, elles, ne le peuvent pas. Beaucoup d'entreprises, mais aussi d'administrations et de collectivités, ont été confrontées à ce phénomène.

La confiance vis-à-vis du télétravail n'est-elle pas un problème spécifique à la France sur le plan managérial ? Des dirigeants, sitôt les confinements terminés, se sont empressés de faire revenir leurs personnels dans l'entreprise...

Il y a en tout cas des choix différents qui ont pu être faits dans un même univers culturel. Certaines entreprises ont pris le parti de laisser durablement leurs collaborateurs en télétravail, voire en 100 % télétravail, en liquidant leurs locaux – facteurs de coût – et en laissant les collaborateurs partir



En France, grâce au fait que le télétravail soit très souvent mis en place par le biais d'accords collectifs, nous avons sans doute des postures un peu plus dans le compromis, ou en tout cas dans une forme d'équilibre.

parfois très loin. Des entreprises opèrent ainsi sans bureaux, font leurs *meetings* en Teams et cela fonctionne.

Inversement, des entreprises sont passées du jour au lendemain – et avec un peu de brutalité parfois – du « tout télétravail », qui était imposé par la situation sanitaire, au grand retour de tout le monde. On voit dans des univers très comparables des parti pris managériaux qui peuvent être très différents.

En France, grâce au fait que le télétravail soit très souvent mis en place par le biais d'accords collectifs, nous avons sans doute des postures un peu plus dans le compromis, ou en tout cas dans une forme d'équilibre.

Si on fixe des objectifs dans une entreprise sans s'occuper du temps de travail pour les atteindre, ne remet-on pas en cause la durée du travail ? N'est-ce pas un danger pour le contrat de travail ?

C'est sans doute nettement moins prégnant pour les cadres qui sont déjà en forfait jour et pour lesquels la question de la durée du travail ne se pose pas tellement en ces termes. Du point de vue des cadres, le télétravail n'a pas changé la donne quant à la charge et à l'amplitude du travail. En revanche, pour des fonctions un peu plus à la tâche, quand il n'existe plus le contrôle d'amplitude horaire que fournit le fait d'être présent et de badger sur son lieu de travail, cela peut soulever un certain nombre de questions. Souvent dans les accords collectifs, il y a des mécanismes mis en place pour éviter des dérives ou dérapages à ce sujet.

L'Apec a publié en janvier une étude avec Pôle emploi sur les cadres pendant les périodes de chômage. Quels en sont les principaux enseignements ?

L'Apec a mené deux études conjointes avec Pôle emploi, l'une l'année dernière centrée sur les cadres séniors inscrits à Pôle emploi, l'autre plus large sur l'ensemble des inscrits Pôle emploi.

Le taux de chômage des cadres en France est faible, à hauteur de 4,1 % dans les derniers chiffres Insee, ce qu'on pourrait qualifier de plein emploi. En réalité, derrière ce chiffre moyen, la réalité est beaucoup plus complexe. On compte environ 480 000 demandeurs d'emploi cadres (catégories A, B et C) mais les seuls cadres séniors de 55 ans et plus regroupent 100 000

personnes, soit, pour eux, un taux de chômage qui grimpe à 6,8 %, proche de la moyenne du taux de chômage en France.

Chez les cadres séniors, le prisme de la pénibilité et de l'usure physique ne s'applique pas du tout dans les mêmes termes que dans le reste de la population. Il n'y a qu'une petite minorité de cadres qui est confrontée à des difficultés de santé ou physiques (*burn-outs*, addictions...). La grande majorité d'entre eux sont des cadres en bonne santé, avec de l'expérience professionnelle et des qualifications éprouvées et qui ont besoin et envie de travailler.

Quand on regarde finement cette population des cadres inscrits à Pôle emploi, une partie d'entre eux sont dans une forme frictionnelle de chômage qui ne va pas durer, qui peut nécessiter pour certains un accompagnement avec l'Apec ou Pôle emploi mais pour qui le retour à l'emploi va se faire assez facilement et spontanément. Pour d'autres, c'est beaucoup plus difficile, et notamment à partir de 55 ans, alors même qu'ils sont désireux, demandeurs ou en réel besoin de continuer à travailler en raison souvent de charges de famille.

Le *turn-over* des cadres plus âgés n'est-il pas devenu aujourd'hui plus rapide que dans le passé pour de multiples raisons (virages stratégiques d'entreprise, changements d'actionnaires, réorganisations, etc.) ?

Je ne pense pas que cela soit vraiment nouveau. Il y a 15 ou 25 ans, cela prenait d'autres formes (pré-retraites FNE, mise à la retraite d'office à 60 ans...) mais la propension très française à sortir les fins de carrière bien avant que celles-ci soient terminées par rapport à l'âge légal ou à la fin de carrière complète, existe depuis très longtemps.

On constate quand même une amélioration sur le taux d'emploi des séniors depuis un certain nombre d'années, mais cela n'a pas évolué aussi rapidement que l'allongement des durées de cotisation ou de l'âge légal.

Au global en France, le taux de chômage des 55 ans et plus est plutôt légèrement inférieur au taux de chômage du reste de la population, alors que c'est le contraire chez les cadres, avec un taux de chômage des séniors beaucoup plus élevé que le reste de la population. Cela démontre une forme d'éviction, qu'elle soit subie ou négociée. Or pour un senior qui quitte une entreprise, il est très difficile d'y revenir en CDI.

Nous avons une action très volontaire à l'Apec vis-à-vis des cadres seniors. En 2020, à mon entrée en fonctions comme directeur général, les 55 ans et plus représentaient 10 % des cadres que l'on accompagnait. En 2022 ils représentent près de 20 % de nos clients. Nous avons renforcé notre accompagnement auprès de ces cadres qui sont souvent en souffrance, une situation totalement paradoxale dans un moment où les entreprises ont tellement de peine à recruter les compétences dont elles ont besoin.



La propension très française à sortir les fins de carrière bien avant que celles-ci soient terminées par rapport à l'âge légal ou à la fin de carrière complète, existe depuis très longtemps.

Comment jugez-vous le projet France Travail ?

La mission de l'Apec est tout à fait singulière et ne se résume pas à être « le Pôle emploi des cadres », contrairement à une perception que certains ont de nous. La moitié de nos clients sont des cadres en emploi, que nous accompagnons sur des projets de mobilité ou de reconversion. L'Apec est le seul opérateur qui accompagne tout au long de la vie professionnelle, depuis les jeunes diplômés qui sont encore en master et cherchent leur stage, jusqu'à des seniors dans les dernières étapes de carrière, en passant bien sûr par les cadres au chômage. Les cadres inscrits à Pôle emploi représentent 30 % des cadres accompagnés par l'Apec, le reste étant soit des jeunes diplômés finissant leurs études soit des cadres en activité.

L'Apec est bien sûr partenaire de Pôle emploi et sera demain partenaire de France Travail, avec l'objectif d'améliorer l'efficacité de notre coopération pour les cadres demandeurs d'emploi.

France Travail n'étant pas un projet d'absorption ou de fusion des opérateurs, l'Apec restera une organisation paritaire avec sa propre gouvernance, mais travaillera encore plus étroitement avec le futur France Travail dans une logique de partenariat renforcé, au bénéfice de l'emploi.

Quels progrès attendez-vous de cette future coopération, plus particulièrement sur la partie emploi ?

Plusieurs propositions nous intéressent beaucoup, par exemple sur l'interopérabilité des systèmes d'information afin de favoriser les échanges d'information, ou sur la création d'une Académie France Travail pour former des professionnels afin de mutualiser les savoir-faire.

Nous sommes très favorables également au développement des immersions professionnelles, les PMSMP (périodes de mise en situation de milieu professionnel) que nous faisons déjà avec Pôle emploi. Jadis, il fallait passer par Pôle emploi pour en bénéficier, désormais on peut le faire directement depuis l'Apec. Cela permet de rapprocher une entreprise avec un jeune ou un cadre pour faire une période d'immersion.

C'est ce genre d'initiatives qu'il faudra généraliser demain : faire une préparation opérationnelle à l'emploi, orienter vers un système de diagnostic et de prise en charge médicale pour un cadre à qui on a détecté une problématique de santé ou d'addiction, etc.

Simplifier les parcours pour le client, en ayant la possibilité de pouvoir prescrire de façon directe sans imposer aux gens des parcours du combattant d'une institution à l'autre, telle est l'ambition. Si France Travail apporte cette fluidité et cette efficacité, ce sera un vrai progrès. ■

Biographie Gilles Gateau

Titulaire d'un DEA en Économie du Travail et des Ressources Humaines, Gilles Gateau a effectué un passage à l'ANPE en tant que directeur général adjoint, puis a exercé diverses responsabilités dans les cabinets ministériels, notamment comme directeur de cabinet du ministre du Travail Michel Sapin et directeur de cabinet adjoint du Premier ministre Manuel Valls. Il a également exercé des fonctions de DRH pendant une quinzaine d'années, notamment au sein d'EDF et chez Air France. Il est aujourd'hui directeur général de l'Apec et préside le Haut Conseil du Dialogue Social.



ENTREPRISES

Yohann Marcet

Directeur général du pôle « Expertise et Impact » du GROUPE SOS
UN TRAVAIL « EN QUÊTE DE SENS »

Dirigeant du GROUPE SOS, plus grande entreprise de l'économie sociale et solidaire d'Europe, Yohann Marcet est également logothérapeute et analyse à ce double titre les ressorts philosophiques, sociaux et managériaux de la « quête de sens » qui anime aujourd'hui le marché du travail. Il invite les entreprises à se saisir d'un sujet de plus en plus prégnant dans leur gestion des ressources humaines et dont elles constituent une partie importante de la solution.



De la révolte des étudiants des grandes écoles françaises au « *big quiet* » américain, du débat sur la réforme des retraites à la « démission silencieuse », la question du sens au travail est sur toutes les bouches et dans toutes les têtes.

Rétention des collaborateurs, attractivité des talents, engagement, métiers en tension, cohabitation intergénérationnelle, tels sont les principaux défis auxquels doivent faire face aujourd'hui les entreprises et l'ensemble des organisations, quelle que soit la nature de leur activité.

Les études sur le sujet se multiplient. L'une des dernières en date publiée en juin 2022 par Opinion Way pour le compte de l'Anact (Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail) dévoilait que 4 travailleurs sur 10 envisageraient de quitter leur emploi pour un emploi plus porteur de sens dans les deux années à venir.

Face à cet enjeu majeur les entreprises se posent aujourd'hui la question de la réponse à apporter à cette « quête de sens » qui semble toucher toutes les strates des organisations : du top management au plus bas de l'échelle des salaires.

Mise en suspens du temps et de l'espace, les semaines passées en confinement ont amené chacun à prendre du recul sur son quotidien, à se poser la question du sens de son existence, à redéfinir l'ordre de ses priorités et à reconsidérer son rapport au travail. La démultiplication des appels à imaginer « le monde d'après », très largement relayés dans les médias, associée à la prise de conscience de l'urgence des enjeux climatiques ont semé la confusion. Très vite la prise en compte du défi environnemental a été présentée comme la réponse à ce double enjeu de la « quête de sens » des salariés et comme un moyen de répondre aux attentes des parties prenantes d'investir sur la RSE. La démultiplication des « raisons d'être » et la course à l'obtention du statut d'entreprise à mission sont l'illustration de cette évolution rapide. Ces initiatives font figure de réponses faciles et évidentes à des maux pourtant plus complexes qu'ils n'y paraissent. À la conjonction des enjeux business et des attentes supposées des plus jeunes collaborateurs, beaucoup croient que la mise en place d'approches RSE ou de stratégies à « impact » ambitieuses permettront de répondre à cette « quête de sens ». Malheureusement il faut s'attendre à ce que beaucoup soient déçus.

La question du sens est une question ancienne. Viktor Frankl est le premier à l'avoir mise en exergue du point de vue de l'étude à la fois de la psychologie

et de la philosophie existentielle. Psychiatre et philosophe, rescapé des camps de concentration, Frankl a dédié sa vie à l'étude du sens et à l'analyse des mécanismes de l'esprit. Ces recherches l'ont conduit à présenter la « volonté de sens » comme la motivation humaine fondamentale. Une motivation que chaque individu est amené à éprouver quelles que soient ses conditions physiques et psychiques d'existence. Pour Viktor Frankl la vie interroge l'individu du point de vue du sens et le somme d'apporter des éléments de réponse en réalisant dans le présent ce qui fait sens pour lui en accord avec ses valeurs. Pour le psychiatre autrichien, la non prise en considération de cet enjeu du sens peut amener l'individu à être progressivement gagné par des angoisses limitantes et le sentiment de passer à côté de sa vie.

Directeur pendant plus de 20 ans de la polyclinique neurologique de Vienne, Viktor Frankl a pu constater que ces questionnements pouvaient dans certains cas donner lieu à des crises ou des dépressions existentielles profondes qui impactent la santé psychique et physique de l'individu.

Face à cet enjeu du sens, Viktor Frankl préconise la prise de conscience par l'individu de ce qui compte vraiment dans son existence, du point de vue de ses valeurs les plus essentielles. Vivre une vie qui fait sens, c'est pour le médecin philosophe vivre une vie en accord avec ses valeurs. À l'inverse, la perte de sens est identifiée par Viktor Frankl comme la résultante de situations où l'individu est amené à réaliser des « contre-valeurs », c'est-à-dire des choses qui sont l'inverse de ce qui fait sens pour lui dans l'existence. Viktor Frankl souligne que c'est souvent lorsque l'individu rencontre des périodes de difficultés ou des souffrances imprévisibles qu'émerge soudainement cette question du sens. Frankl montre enfin que c'est par la sollicitation de ses capacités d'auto-distanciation (mise à distance de la souffrance) et d'auto-dépassement, que l'individu est capable d'outrepasser sa souffrance et même de lui donner un sens. C'est ce que la période post-covid vient à juste titre illustrer.

Si la question du sens de la vie est une question ancienne, le sens du travail est un enjeu plus récent. Le premier à avoir mis en lumière cette question est le philosophe et journaliste André Gorz dans un ouvrage publié en 1988 intitulé *Métamorphoses du travail, quête du sens*. Dans cet ouvrage André Gorz distingue

les travailleurs qui bénéficient d'autonomie dans leur travail de ceux qui sont aliénés comme des robots par celui-ci. Plus récemment les travaux de Viktor Frankl ont été prolongés par Alex Pattakos, fondateur du « *Center for Personal Meaning* » de



Pour Alex Pattakos le sens du travail n'existe pas « en soi » mais dépend du regard que chaque individu porte sur son travail en fonction de ses valeurs, de son histoire, de sa culture et de son projet de vie.

Santa Fe. Pour Alex Pattakos le sens du travail n'existe pas « en soi » mais dépend du regard que chaque individu porte sur son travail en fonction de ses valeurs, de son histoire, de sa culture et de son projet de vie.

Depuis plusieurs années de nombreuses études ont été publiées sur la question du sens du travail. Aux États-Unis les recherches de Micheal Steger sont venues alimenter la réflexion sur la question du sens du travail tout comme celles d'Estelle Morin et de Paul Wong au Canada. En France, les travaux de Jean-Luc Bernaud, professeur au Conservatoire National des Arts et Métiers et de Caroline Arnoux-Nicolas, Maitre de conférences à l'Université Paris Nanterre, des économistes Thomas Coutrot et Coralie Perez ont permis de positionner l'hexagone à la pointe de la recherche en la matière.

Ce que montrent l'ensemble des travaux publiés sur le sens du travail, c'est que la question du sens est complexe et multifactorielle, qu'elle se joue à l'échelle individuelle mais intègre une dimension collective, qu'elle évolue dans le temps et en fonction des situations et qu'il faut prendre en considération l'ensemble des dimensions du sens au travail pour bien l'appréhender.

Pour comprendre ce qui fait sens ou non pour un salarié il faut d'abord s'intéresser à ce qui se passe à l'échelle de son poste de travail. Le sens du travail dépend de la manière dont le travail est organisé, de l'utilité qu'un individu perçoit de son travail, de l'efficacité qu'il éprouve dans l'exécution de ses tâches et de la possibilité qu'il a de mettre à profit ses talents.

À l'échelle de l'équipe les interactions humaines sont essentielles et la qualité de la relation managériale apparaît aujourd'hui comme l'un des principaux facteurs de sens ou de non-sens au travail. En particulier la question de la confiance,



À l'échelle de l'équipe les interactions humaines sont essentielles et la qualité de la relation managériale apparaît aujourd'hui comme l'un des principaux facteurs de sens ou de non-sens au travail.

de la responsabilisation, du soutien et de la reconnaissance (financière et symbolique) sont des déterminants importants du sens au travail.

Le sens d'un travail dépend aussi de la manière dont l'individu perçoit son travail relativement à son projet de carrière et est directement lié à la possibilité ou non de continuer à apprendre et progresser. Il sera aussi positivement corrélé à la possibilité pour l'individu de bien comprendre la direction et la finalité de son travail et dépendra de l'importance qu'accorde l'individu à son travail au regard de son projet de vie. Enfin, bien entendu, la capacité d'un individu à s'identifier à la raison d'être d'une institution, à sa mission, en accord et en résonance avec ses valeurs personnelles, est essentielle.



Se poser la question de ce qui fait qu'un salarié est un maillon essentiel de l'organisation, conscientiser sa « raison d'être individuelle », c'est mettre en lumière son utilité qui est un facteur d'engagement et de sens essentiel.

Cette multiplicité des facteurs du sens au travail, c'est ce que vient mettre en lumière, une fois encore, les résultats de l'étude commandée par l'Anact qui illustrent ce que l'ensemble de la recherche produite depuis plusieurs dizaines d'années nous livre sur le sujet. Pour les salariés interrogés, un travail qui a du sens est d'abord un travail dans lequel le salarié est en accord avec ses propres valeurs (92 %), qui lui permet de faire un travail de qualité (93 %), dans de bonnes conditions (88 %), qui assure un équilibre de vie professionnelle et personnelle (88 %). Plus encore, il apparaît que c'est un travail pour lequel le salarié est en accord avec les pratiques managériales (85 %), qui permet l'épanouissement professionnel (92 %), l'apprentissage et le perfectionnement (90 %), l'autonomie (87 %) et l'évolution de carrière (86 %). Bien qu'importante, la prise en compte de la dimension écologique de l'activité arrive finalement bien loin derrière d'autres considérations (77 %).

Il faut comprendre une chose. Longtemps le travail est apparu comme une « valeur en soi » capable de donner du sens à l'existence. L'une des conséquences de l'augmentation des gains de productivité et le développement de l'état providence a été la remise en question progressive de cette idée. C'est cette même dynamique que la covid est venue renforcer. Le

travail n'apparaît aujourd'hui plus comme une valeur « en soi » capable de répondre à lui seul à la question du sens. C'est la raison pour laquelle il est essentiel de le faire évoluer pour lui donner du sens.

Dès lors, comment percevoir les démarches initiées par les entreprises autour de l'élaboration de leur « raison d'être » ou en matière environnementale du point de vue du sens ? Si l'initiative semble louable et apporter des éléments de

réponse à celles et ceux pour qui la vocation de l'entreprise et son impact ont de l'importance, elle échouera à répondre aux attentes de l'ensemble des collaborateurs du point de vue du

sens. Plus encore elle comporte un risque : celui de créer des déceptions, des dissonances cognitives et des conflits de valeurs majeurs, si elles ne sont pas suivies d'effets.

À la question « qu'est-ce qui fait sens pour vous au travail ? » certains répondront qu'ils ont d'abord besoin d'avoir un salaire pour faire vivre leur famille ; d'autres qu'ils ont envie de travailler avec des amis plus que des collègues ; d'autres qu'ils veulent continuer à apprendre à se développer en permanence ; d'autres qu'ils ont besoin d'avoir un manager inspirant ou un contexte intellectuellement stimulant ; d'autres qu'ils privilégient l'équilibre vie pro/vie perso ; d'autres enfin qu'ils ont besoin de croire en la cause ou l'action supérieure de l'institution pour laquelle ils s'investissent et se sentir utile. Les sources de sens sont nombreuses et elles évoluent en permanence. Il faut donc savoir être à l'écoute des aspirations de chacun et en capacité de combiner les aspirations les plus individuelles avec ce qui fait sens collectivement, à l'échelle de l'institution.

Dès lors, les entreprises doivent se saisir de ce nouvel enjeu du sens dans toute sa complexité en s'appuyant sur ce que la recherche scientifique nous permet de comprendre de ce sujet. Face à l'enjeu d'attractivité et donc de profitabilité, cette question du sens peut devenir la pierre angulaire d'une transformation plus profonde de

l'entreprise qui intègre la direction générale et les ressources humaines. DG et DRH doivent devenir les « *chief meaning officer* » qui vont faire du sens un levier de transformation structurelle et durable de l'entreprise, sans quoi ils finiront délaissées par celles et ceux qui iront trouver du sens ailleurs.

Cette révolution du sens passera inévitablement par un travail du top management, une prise de conscience et un travail d'alignement des valeurs et du sens que les leaders donnent à leur engagement et à leur action, en accord avec la vision stratégique qu'ils déploient pour l'organisation.

Mais plus encore ce positionnement du sens au cœur des organisation devra se faire avec l'ensemble des salariés, par la mise en place de baromètres capables d'identifier les grandes dynamiques de sens à l'échelle individuelle et collective ; par la formation des managers à l'écoute des principales valeurs des salariés et la prise en compte des principaux facteurs du sens au travail ; par l'initiation au « *job crafting* » méthode qui permet d'adapter les postes de travail en fonction des attentes des salariés et de ce qui fait sens individuellement.

Le travail sur la raison d'être de l'organisation pourra également être décliné à l'échelle des équipes et à l'échelle individuelle. Se poser la question de ce qui fait qu'un salarié est un maillon essentiel de l'organisation, conscientiser sa « raison d'être individuelle », c'est mettre en lumière son utilité qui est un facteur d'engagement et de sens essentiel. À l'échelle de l'équipe il est également possible pour les managers d'organiser des ateliers pour mieux appréhender ce qui lie les collaborateurs entre eux en interrogeant leurs valeurs communes, leurs motivations les plus profondes et le sens qu'ils donnent à leur action collective. Enfin, il apparait essentiel d'accompagner individuellement les salariés en « perte de sens », pour qu'ils changent de regard sur leur activité ou pour les accompagner dans leur projet de mobilité. Telles sont quelques-unes des pistes dont les entreprises peuvent se saisir pour répondre à cet enjeu du sens et en faire un facteur de transformation et de compétitivité durable.

La recherche le montre. Depuis plusieurs décennies la productivité des employés est positivement corrélée au sens et à l'engagement

des collaborateurs. Mais plus encore, être capable de redonner du sens, c'est contribuer au développement des capacités de créativité et d'innovation de l'organisation dans son ensemble et au développement d'une culture de long terme solide, ancrée, et alignée. Une culture qui est seule à même de donner un sens et une direction à l'entreprise dans son ensemble et à chacun dans son individualité. ■

Biographie Yohann Marcet

Entrepreneur social, Yohann est Directeur Général du pôle « Expertises et Impact » du GROUPE SOS (23 000 salariés, 1,3 milliard d'euros de CA). Il dirige pour le compte de la plus grande entreprise sociale d'Europe plusieurs entités : une activité de conseil qu'il a créée en 2018 (GROUPE SOS Consulting), le premier *think tank* sur la mesure d'impact et l'innovation sociale (*Impact Tank*), une entreprise sociale dans le champ de l'éducation (*Impact Campus*) et une *joint-venture* lancée en 2021 avec la Croix Rouge autour de la mesure d'impact (Mesurez votre Impact !).

Passionné de philosophie et de psychologie, Yohann est également logothérapeute et membre du Comité scientifique de l'École Française de thérapie et d'analyse existentielle et à l'origine du podcast « En quête de sens ».

Maître de conférence à l'IEP de Paris, il intervient régulièrement sur les thématiques de l'entrepreneuriat social, du leadership éthique et du management par le sens.



ENTREPRISES

Frédéric Mazzella

Président-fondateur de BlaBlaCar

LES NOUVELLES GÉNÉRATIONS SOUHAITENT EMPLOYER LEUR TEMPS DE TRAVAIL À MENER DE VRAIES TRANSFORMATIONS

Le président-fondateur de BlaBlaCar analyse les nouvelles attentes – notamment des plus jeunes – vis-à-vis du travail et présente les solutions apportées par son entreprise pour y répondre. Frédéric Mazzella évoque plus largement le rôle des entreprises de la tech – et notamment des plateformes – dans la prise en compte des enjeux RSE.



© Bruno Lévy

SOCIÉTAL.- Pouvez-vous nous rappeler le modèle économique de BlaBlaCar et, dans les grandes lignes, comment vous êtes organisés ?

Frédéric Mazzella.- BlaBlaCar est une place de marché de covoiturage et de bus qui compte aujourd'hui plus de 100 millions de membres dans 22 pays, du Brésil à l'Inde, en passant bien entendu par la plupart des pays européens. L'entreprise rassemble aujourd'hui 700 collaborateurs. Côté covoiturage nous offrons aux conducteurs la possibilité de proposer les places libres dans leur voiture, et aux passagers de réserver leur place directement en ligne dans les voitures des conducteurs. Nous proposons du covoiturage sur de longues distances pour les trajets de weekend ou vacances (250 km en moyenne), mais aussi sur des trajets plus courts comme ceux du quotidien (25 km en moyenne) grâce à notre application *BlaBlaCar Daily*. Nous proposons également des réservations de trajet en bus. L'action cruciale lors des déplacements est bien entendu la réservation de place, et nous fonctionnons donc avec un modèle économique très simple et sain : une commission sur chaque réservation.

L'équipe est organisée autour de différentes fonctions, dont la plus importante est le développement et la maintenance de la plateforme technologique. Nous avons donc une grande « équipe tech » constituée d'ingénieurs et de développeurs de haut niveau, accompagnés d'une belle équipe produit, et d'analystes de données. Les autres grandes équipes sont le service client et le marketing / communication. Ensuite on trouve des fonctions plus habituelles pour toute entreprise : finance, ressources humaines etc. L'équipe est globalement jeune (autour de 35 ans de moyenne d'âge) et nous disposons de bureaux formidables à Paris au siège, et de quelques autres bureaux dans des pays dans lesquels nous opérons. Depuis la pandémie l'usage des bureaux a beaucoup évolué, puisque le télétravail est devenu une pratique généralisée, et que la plupart de nos collaborateurs le pratiquent 1 à 3 jours par semaine.

Avez-vous des sujets de recrutement ? Observez-vous des fonctions supports qui émergent ?

Pour toutes les start-up et *scale-up*, recruter des talents est un enjeu majeur, car les métiers du digital sont en tension et parfois en pénurie. Avec France Digitale, l'association de *start-up* que je co-préside, nous avons constaté que les profils les plus recherchés sont en technologie et en vente. Nous organisons donc avec l'association de nombreux événements de recrutement que nous appelons « *Talent Fair* », et nous mettons en place des dispositifs d'aide aux start-up : *Talent pool & newsletter Talent* pour nourrir les start-up en candidat(e)s, et *Talent Awards* pour mettre en avant les belles équipes qui performant et ont besoin de recruter. Par ailleurs, sur la fin d'année

2022, nous avons constaté une montée en puissance des HRTech, qui aident les entreprises à recruter et à gérer leurs ressources humaines. Nous pensons que c'est lié à la généralisation du télétravail et à la multiplication des nouveaux métiers dans le digital : les entreprises doivent s'adapter à grande vitesse à un marché du travail en pleine mutation, et les start-up qui proposent aux entreprises de nouvelles approches pour entrer en contact avec la nouvelle génération, ou bien pour classifier les nouvelles compétences qui deviennent parfois rapidement obsolètes, ont donc le vent en poupe.

Ce qui change avec la nouvelle génération, ce sont ses attentes en matière de responsabilité vis-à-vis du monde futur que l'on souhaite construire, ce que l'on résume depuis plusieurs années sous l'acronyme RSE (responsabilité sociétale des entreprises).

On parle de « fracture générationnelle », de jeunes en quête de sens, partagez-vous ce constat ?

Ce qui change avec la nouvelle génération, ce sont ses attentes en matière de responsabilité vis-à-vis du monde futur que l'on souhaite construire, ce que l'on résume depuis plusieurs années sous l'acronyme RSE (responsabilité sociétale des entreprises). Les exigences se sont accentuées ces dernières années puisqu'aujourd'hui plus d'un quart des jeunes diplômés n'accepterait pas un emploi dans une entreprise qui ne partagerait pas ses valeurs (Index RSE d'Universum).

Parler de fracture générationnelle est cependant peut-être exagéré. Certes d'un côté, la jeune génération se sent démunie face au changement climatique alors qu'elle est celle qui en subira les plus fortes conséquences. Elle souhaite donc vraiment mettre en place des solutions, quand les générations précédentes sont souvent encore prises dans une inertie qui ne répond ni au constat ni à la mesure du changement climatique. On a en tête les exemples de discours aux cérémonies de diplôme de Polytechnique, HEC, AgroParisTech... qui invitent à questionner les carrières les plus suivies des anciens diplômés, et à emprunter des voies différentes, en accord avec ses valeurs. Cependant en même temps, la jeune génération souhaite embarquer les générations précédentes dans une transformation, et travailler sur la

base des acquis communs. Elle ne souhaite pas simplement ne plus faire, ou faire le contraire, elle souhaite co-construire, et force une accélération de prise de conscience, et une action proportionnée.

Comment répondre à ses attentes ?

Il faut commencer par aligner les actions de l'entreprise avec son discours. S'il a pu être possible pour les entreprises par le passé de conduire des discours différents auprès des employés, clients, investisseurs et auprès du grand public, ou bien d'adopter des postures ou discours non conformes aux actions véritablement menées, c'est aujourd'hui suicidaire pour toute entreprise d'imaginer pouvoir le faire, et ce pour deux raisons principales : la première est que la nouvelle génération est véritablement en recherche de cette sincérité, et ira trouver et étudier toute dissonance, et la deuxième est que l'omniprésence des réseaux sociaux rend tout à fait utopique la possibilité de ne pas conduire des actions en accord avec sa communication.

En parallèle, les entreprises doivent véritablement mener un travail de transformation de leurs manières de faire, pour aller dans le sens de la responsabilité au sens large, aussi bien au niveau social qu'environnemental, et au niveau de la gouvernance de l'entreprise. Chez France Digitale, nous avons lancé le concept « Tech4Values » des start-up à impact, c'est-à-dire les entreprises de la tech qui se créent avec pour objectif principal d'améliorer des aspects sociaux ou environnementaux de notre société, donc avec des valeurs qui dépassent le simple challenge technologique. Cela fait écho au classement des secteurs les plus créateurs d'emploi, puisque l'on trouve en tête celui de la « GreenTech » (4 300 emplois créés en 2022) devant celui de la « Fintech » (3 500 emplois créés), puis de la « HRTech » et la « MarTech » (3 000 emplois créés) (données issues du baromètre Numeum de l'emploi dans les start-up, janvier 2023).

Certains prétendent que, plutôt que « repenser le travail », il s'agirait de réviser son organisation : qu'en pensez-vous ?

Les deux sont liés. « Repenser le travail » est le pendant philosophique, et « réviser son organisation » est le pendant pragmatique. Dans tous les cas il s'agit de redéfinir sa culture d'entreprise, et la pandémie a accéléré des changements qui étaient déjà en cours. Au siège de BlaBlaCar, les bureaux sont maintenant configurés en *open space* 100 % flexibles sur le principe du « flex office », avec des



Un événement a été pour moi un électrochoc : en 2019 lors de la marche pour le climat, j'ai vu des jeunes de 20 ans défiler avec des pancartes indiquant « Quand je serai grand je voudrais être vivant ».

nombreuses salles de réunion connectées dans lesquelles il est devenu normal d'avoir une partie de l'équipe sur place quand l'autre se connecte à distance en visio depuis son endroit de travail. Aujourd'hui, on ne vient plus au bureau pour passer sa journée assis(e) devant un écran. Les moments passés au bureau sont plus rares mais plus intenses : ils sont consacrés à se retrouver, à partager des moments de travail ou de convivialité, à créer le lien social informel indispensable au bon fonctionnement de l'entreprise autant qu'au bien-être de chacun(e). C'est pourquoi le « Village » BlaBlaCar a été pensé d'abord comme un point de rencontres, où se mêlent espaces de travail partagés et espaces de vie. Dans notre stratégie, nous avons considéré qu'il était très important d'avoir des bureaux ouverts, agréables et très accueillants, pour donner à toutes et tous l'envie d'y venir pour interagir avec ses collègues !

Aussi nous avons un programme que nous appelons BlaBlaNomad : le télétravail à la carte. Cela donne la liberté à chacun(e) de choisir le mode de travail et le lieu de résidence qui lui convient le mieux, sans contrainte. Venir au bureau 1, 3, 5 fois par semaine, ou même uniquement 1 fois par mois (environ un quart des employés), tout est possible, dans le respect de la dynamique de son équipe. Par ailleurs, lorsque plusieurs de nos collaborateurs habitent dans une même ville (notamment en France) depuis laquelle ils télétravaillent régulièrement, nous prenons des espaces de travail dans ces villes, dans lesquels ils peuvent se rendre au quotidien pour y retrouver leurs collègues locaux. Nous avons aussi diffusé auprès des collaborateurs des aides et guides de bonnes pratiques pour le travail à distance.

Pandémie, réchauffement climatique, crise inflationniste, guerre en Ukraine, tous ces événements conjugués impactent-ils notre rapport au travail ?

Oui mais pas seulement : ils impactent notre rapport au monde dans son ensemble. Cela a donc une conséquence sur le travail dans la mesure où nous souhaitons utiliser notre temps de travail pour répondre à ces changements. Face aux nombreux défis qui nous sont exposés chaque jour, notamment au travers des informations mondiales que nous recevons, chacun de nous est, je pense, forcé de se poser la question de son rôle et de son utilité dans la société, et de sa contribution potentielle à l'amélioration de ces situations.

Personnellement, un événement a été pour moi un électrochoc : en 2019 lors de la marche pour le climat, j'ai vu des jeunes de 20 ans défiler avec

des pancartes indiquant « Quand je serai grand je voudrais être vivant ». Cette preuve écrite de peur et prise de conscience par la nouvelle génération de l'état d'urgence dans lequel notre monde se trouve aujourd'hui, m'a forcé à me demander ce que je pouvais faire, à mon petit niveau, pour tenter d'amoindrir ce ressenti et d'agir pour diminuer l'impact des dangers qui s'accumulent.

C'est ce qui m'a fait créer Captain Cause...

Justement, après BlaBlaCar, vous êtes, avec quatre co-fondateurs de talent, tous issus de la Gen Z (ou presque), à l'initiative de la création de cette autre plateforme collaborative, Captain Cause. Quel en est le principe, et quels sont vos objectifs ?

Captain Cause est un pont entre entreprises et projets à impact social et environnemental, portés par des associations d'intérêt général. C'est une plateforme de financement et de suivi de projets pour les communautés d'entreprise : partenaires, clients, collaborateurs et investisseurs. Notre mission est d'aider les entreprises à soutenir des causes qui apportent des réponses pertinentes aux nombreux challenges sociaux et environnementaux contemporains. Captain Cause est une société à mission où chaque acteur est gagnant :

- Les entreprises impliquent et fidélisent leurs communautés
- Les clients, collaborateurs ou partenaires prennent le gouvernail de budgets de l'entreprise en les alignant avec leurs valeurs. Nous les appelons les « Captains ».
- Les associations y trouvent une nouvelle source de financement.

N'est-ce pas encore une fois une histoire de partage, comme pour le covoiturage ?

Si ! Il s'agit bien de partager des moyens financiers pour soutenir des projets que nous avons tous envie de voir grandir. Notre objectif est de lever trois freins majeurs au don massif :

- **Transparence** : nous dissipons le flou autour de l'utilisation efficace et réelle de l'argent en sélectionnant des projets vérifiés, puis en partageant régulièrement des nouvelles des projets financés.
- **Complexité** : la solution clé en main de Captain Cause est un guichet unique qui

prend en charge les formalités juridiques, fiscales et administratives afin de simplifier ces démarches chronophages et stressantes pour les entreprises. Donner devient évident et intuitif, et quelques minutes suffisent pour qu'une entreprise lance une campagne de générosité auprès de sa communauté.

- Puissance communautaire : fini le sentiment que « 10 € ne changeront rien ». Un lien permanent est établi entre les causes, les entreprises mécènes et les « Captains », qui voient ainsi les effets de l'effort collectif, avec des grands montants agrégés.

Notre ambition est de distribuer 1 milliard d'euros aux projets à impact social et environnemental d'ici 5 ans. Nous mettons pleinement la technologie des plateformes au service de l'humain, et non l'inverse.

Si vous souhaitez suivre l'aventure ou bien utiliser la plateforme pour votre entreprise, alors nous avons une nouveauté : Captain Cause est la première start-up à lancer une série permettant de suivre les coulisses de sa construction, mois par mois. C'est une mini-série documentaire diffusée sur BFM Business, qui s'appelle « La Mission ».

Biographie

Frédéric Mazzella

Frédéric Mazzella est président-fondateur de BlaBlaCar et de Captain Cause.

BlaBlaCar est le leader mondial du covoiturage avec 100 millions de membres dans 22 pays, et Captain Cause est la nouvelle plateforme qui révolutionne l'engagement des entreprises en faveur des projets à impact social et environnemental. Frédéric est par ailleurs co-président entrepreneur de France Digitale, la plus grande association de start-up en Europe, et animateur de l'émission hebdomadaire « Les Pionniers » sur BFM Business dans laquelle il reçoit notamment explorateurs, artistes, entrepreneurs et sportifs pionniers dans leur domaine.

Frédéric est diplômé d'un Master en physique de l'École Normale Supérieure (ENS Ulm), titulaire d'un Master en Informatique de Stanford University (USA) et d'un MBA de l'INSEAD. Avant de fonder BlaBlaCar, Frédéric était chercheur scientifique pour la NASA aux USA et NTT au Japon. Frédéric est également pianiste et grand passionné de musique.

Également auteur, Frédéric a récemment partagé son expérience entrepreneuriale en publiant *Mission BlaBlaCar – Les coulisses de la création d'un phénomène* (Eyrolles, 2022), qui, au travers de dialogues conviviaux, dévoile les méthodes derrière la construction d'une licorne, en partant de zéro. Dès sa sortie, le livre a été qualifié de « *Livre de chevet de l'entrepreneur* ».



ENTREPRISES

Marie-Christine Oghly

Vice-présidente de la *World Chambers Federation*

PRENDRE CHACUN EN CONSIDÉRATION POUR TRAVAILLER MIEUX

La vice-présidente de la *World Chambers Federation* (WCF) dresse un panorama mobile et contrasté de la relation au travail dans le monde. Si de nombreux pays émergents sont en train de s'aligner sur les standards occidentaux, les pays nordiques ou même l'Allemagne ne sont pas exempts de critiques par rapport à leur organisation du travail et la France voit ses mutations accélérer depuis la crise sanitaire. La présidente de l'association mondiale Femmes Chefs d'entreprise constate aussi une tendance générale au renforcement des positions des femmes dans les entreprises, tout en appelant à la vigilance afin d'éviter tout retour en arrière.

Propos recueillis par Aude de Castet et Philippe Reiller



SOCIÉTAL.- En tant que vice-présidente de la *World Chambers Federation* (WCF), notez-vous des singularités entre les principales puissances mondiales ainsi qu'à l'intérieur de l'Europe sur l'approche du travail ?

Marie-Christine Oghly.- J'ai constaté surtout une évolution qui existait avant le covid mais qui s'est renforcée depuis. En France, la relation au travail est différente de celle qu'on a pu connaître dans le passé, avec une part très importante accordée à la vie de famille. Cela se vérifie dans tous les pays occidentaux et dans un certain nombre de pays émergents.

Récemment, ma collègue présidente de la chambre de commerce australienne me faisait part de grands changements dans son pays avec l'importance du télétravail et le fait que les gens ne veulent plus s'investir de la même façon. Au point qu'en Australie on en arrive à travailler quasiment quatre jours par semaine et à avoir du mal à mobiliser les collaborateurs et à trouver du personnel. Cette tendance existe partout. Beaucoup de gens ont complètement disparu dans la nature, d'autres se sont reconvertis et certains ont totalement changé d'activité.

Ces évolutions sont-elles un syndrome de « pays riche » ?

J'ai un peu ce sentiment-là en effet. Je me déplace aussi dans des pays moins riches ou émergents comme la Bolivie, par exemple. Une frange de la population – les équivalents de nos cadres – y a également ce type d'attitude. Mais la majorité des gens n'est pas concernée. Dans ces pays, on a beaucoup moins de difficultés à recruter des personnes pour travailler dans des restaurants qu'en France.

Y-a-t-il des reconfigurations à l'échelle mondiale de l'organisation du travail : pays riches/pays en voie de développement ? Chine/pays occidentaux ?

Ce n'est pas aussi marqué qu'on pourrait le penser. On assiste à ce changement net dans la plupart des pays riches. Au niveau de la Chine et dans un très grand nombre d'autres pays, le travail reste très dominant et organisé de façon très traditionnelle. Pour ces pays, avoir d'abord un emploi est fondamental, ne serait-ce que pour se nourrir ou survivre.

Des organisations du travail, par exemple dans les pays nordiques, ont-elles retenu votre attention ? Les gens y seraient plus investis dans le travail et sans le désenchantement...

À propos des pays nordiques, on a l'approche d'un monde un peu idéalisé avec la longévité de vie, le congé paternité ou encore un meilleur équilibre vie personnelle-vie professionnelle. J'ai récemment rencontré des chefs d'entreprise finlandaises, danoises ainsi que le président d'un grand groupe danois. En réalité, ils vous expliquent que l'égalité hommes-

femmes n'est pas si marquée dans leurs pays. Mes interlocuteurs m'ont aussi rapporté que la composition des conseils d'administration ne change pas beaucoup et que la violence vis-à-vis des femmes est importante, notamment en raison de l'alcool. Effectivement, ils mettent en avant toutefois que les tâches ménagères y sont plus équilibrées parce que les hommes participent davantage.

Avez-vous le sentiment que la France est un cas particulier, voire unique au monde, dans son rapport au travail ?

Deux aspects sont à considérer par rapport à cette question. Avec les retraites, nous sommes pratiquement le seul grand pays à partir à la retraite à moins de 65 ans, ce qui pose vraiment un problème d'équilibre. Ensuite il y a le sujet de notre rapport au travail. Les 35 heures ont beaucoup changé les choses, en constituant une première étape de la modification de notre relation au travail. En conséquence on a cherché un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle, une inflexion qui se vérifie dans tous les pays occidentaux.

Ensuite des mesures ont été prises dans certains pays, mais pas dans d'autres. Si l'on prend le cas de la France, le congé maternité existe depuis longtemps, le congé paternité a commencé à être mis en place, on bénéficie de possibilités de places en crèche depuis très longtemps. En Allemagne, la situation est bien différente : les places de crèches sont encore peu nombreuses aujourd'hui et culturellement une femme qui travaille n'est pas forcément très bien perçue alors qu'on pourrait imaginer ce regard plutôt du côté des pays latins...

Des changements commencent à atteindre beaucoup d'autres pays, notamment les pays émergents. En déplacement l'été dernier en Colombie, en Bolivie et au Mexique et à l'occasion du congrès en novembre de l'Association Femmes Chefs d'Entreprise, nous avons beaucoup échangé sur ces sujets. Des pays émergents souhaitent à leur tour introduire des congés paternité pour que le père puisse rester auprès de son enfant et pour équilibrer les tâches.

Tout cela marque une tendance vers un renforcement des positions des femmes. Mais avec le covid, on a vu des femmes

quitter leurs emplois ou, si elles étaient chefs d'entreprise, connaître une vie d'enfer afin de concilier leurs vies personnelle et professionnelle. Les femmes doivent rester vigilantes tout le temps.

Quelle est la raison d'être de la *World Chambers Federation (WCF)* dont vous êtes vice-présidente ?

La WCF est une émanation de la Chambre de commerce internationale (ICC). Les membres du Conseil d'administration d'ICC représentent uniquement des grands groupes, à l'exception presque de mon cas, pour la France. ICC est une organisation mondiale unique qui dispose d'un statut consultatif auprès des Nations Unies. Elle incarne toute la partie législative, elle est liée à la partie légale : ICC négocie au niveau de l'OMC, s'occupe de la Cour d'arbitrage internationale au niveau du commerce et négocie sur ce que vont être les nouvelles normes du commerce international.

La partie WCF correspond à l'animation des chambres de commerce, beaucoup plus destinée aux PME. Il s'agit de faire en sorte que ce qui a été négocié par ICC puisse être mis en place au niveau des PME et avec un accompagnement. En effet lorsque de nouvelles normes sont décidées ou lorsqu'on décrète que la transition énergétique doit être obligatoire avec des dispositifs en conséquence, il est plus difficile de faire appliquer et descendre ces dispositifs dans des PME et des TPE que dans des grands groupes. Il faut un accompagnement, c'est le rôle de WCF, c'est l'animation des chambres de commerce partout dans le monde.

Quels sont vos principaux chantiers à WCF ?

Le président de WCF, Nicolas Uribe, président de la chambre de commerce de Colombie, a un programme en quatre axes qui correspondait exactement au mien : la digitalisation, le *women's empowerment*, l'accès aux grands groupes pour les PME et le développement durable.

Portez-vous une parole particulière pour la France ?

Ces quatre thèmes étaient aussi les miens. On m'avait en effet sollicité pour la présidence de la WCF afin que la France



On entend certains professeurs d'économie parler de l'entreprise comme s'il s'agissait d'un lieu d'esclavage alors que ce n'est plus du tout cela aujourd'hui et que la RSE se met en place partout.

décroche une présidence mais je ne siégeais pas au Conseil d'administration et je n'étais vraiment pas connue. Apparemment j'ai été convaincante puisque j'ai été élue en même temps que le président en tant que première vice-présidente. Les idées que je portais étaient exactement ces quatre propositions et ce sont celles aussi sur lesquelles je travaille avec l'association Femmes Chefs d'Entreprise au niveau mondial.

La valeur travail est-elle pour vous un sujet d'éducation ? Comment doit-elle être mieux véhiculée ou mieux enseignée ?

L'éducation devrait venir en grande partie des parents, et ensuite de l'Education nationale. La valeur travail doit être malgré tout remise au centre des préoccupations. On a eu tendance, au cours des dernières décennies, à voir beaucoup d'enfants se retrouver avec des parents au chômage, tandis que dans la génération précédente au contraire, certains enfants voyaient leurs mères travailler et se battre et certaines filles ne voulaient pas leur ressembler et souhaitaient revenir plutôt vers la famille. Il faut retrouver un équilibre et arrêter de diaboliser l'entreprise et les chefs d'entreprise. On entend certains professeurs d'économie parler de l'entreprise comme s'il s'agissait d'un lieu d'esclavage alors que ce n'est plus du tout cela aujourd'hui et que la RSE se met en place partout.

Dans mon entreprise, j'ai toujours voulu que les gens aient un bon équilibre entre leur vie personnelle et la vie de l'entreprise. Et je suis absolument convaincue que quelqu'un qui se sent bien dans son travail et qui est bien dans sa vie personnelle, travaille mieux. Le travail ne doit pas être un tabou, il fait partie de la vie.

J'observe aussi les gens qui partent à la retraite. Au bout de quelque temps, ils sont satisfaits d'avoir fait par exemple des voyages mais très vite ils ont l'impression d'être en dehors de la vie économique. Ils éprouvent une sorte de malaise et, même s'ils s'impliquent dans des activités

associatives, ils ont le sentiment de ne plus être dans le mouvement. Je sens depuis quelque temps ce ressenti des gens à la retraite avec leurs petites remarques de gens qui ne se sentent plus tout-à-fait dans la vie.

La formation est-elle une solution pour réconcilier les Français avec le travail ?

La formation tout au long de la vie est nécessaire parce que chacun doit pouvoir évoluer. On choisit une carrière parfois très tôt, pour d'autres c'est plus tard, et on va s'apercevoir que cela ne correspondait pas forcément à ce que l'on souhaitait au départ. Il faut permettre aux gens de pouvoir changer, même complètement d'activité, de se reconverter et même au sein de l'entreprise de pouvoir avoir accès à une autre activité s'ils veulent rester dans l'entreprise. Il faut donner ces possibilités, et celles-ci passent par la formation.

Quelles sont vos recommandations en matière de formation ?

La réforme sur l'avenir professionnel de 2018 a été un pas en avant important. Les entreprises ont pu faire des formations dédiées, disposer de gens formés aux emplois qu'elles peuvent offrir et éviter aussi de former des gens vers des métiers qui n'existeront plus à très court terme. En même temps, il était positif de rendre le salarié maître de son CPF mais, pourtant, ce dispositif a donné lieu à un certain nombre de dérives avec des personnes sollicitées – parfois par des escrocs ! – pour des formations qui ne leur donnaient pas la possibilité d'avoir un emploi ou de continuer à s'investir dans leur travail courant. Le financement pour les entreprises est devenu plus difficile, surtout pour les PME où les moyens ne sont pas immenses et où moins de formations ont été effectuées et dans de moins bonnes conditions.

La formation doit aussi s'accompagner d'un bilan avec le salarié, on doit faire le point avec lui, connaître ses envies. Cela prend bien sûr du temps mais on en revient

toujours à la même chose : si quelqu'un se sent bien, il va bien travailler et alors il est plus productif pour l'entreprise. Il y a bien sûr des formations obligatoires dans certains domaines par rapport à des spécialités professionnelles, mais, pour le reste, il faut accompagner le salarié, soit en interne, soit en externe, pour voir ce qu'il a envie de faire et là où il a des dispositions, des compétences.



J'ai connu dans d'autres pays des historiens devenir d'excellents directeurs commerciaux dans des entreprises ! Tout est possible. À un moment, il suffit de suivre son instinct, ses dispositions et ses compétences.

En France les compétences ne sont pas bien reconnues. On parle beaucoup de diplômes, beaucoup moins de compétences. La crise a eu pour conséquence qu'on commence maintenant à faire des entretiens en faisant abstraction du CV, plutôt en échangeant avec la personne sur ses compétences, et cette évolution est remarquable. On n'est pas rangé dans des cases comme on l'était jusqu'à présent. J'ai connu dans d'autres pays des historiens devenir d'excellents directeurs commerciaux dans des entreprises ! Tout est possible. À un moment, il suffit de suivre son instinct, ses dispositions et ses compétences.

Que pensez-vous du dispositif Transco, pensé par les partenaires sociaux, et les acteurs territoriaux, qui a donné lieu à trop peu d'accords ? Si vous le jugez positivement, comment le déployer plus largement ?

L'idée était très bonne mais on était un peu enrhumé dans le dispositif administratif dans la mesure où le but était de changer d'entreprise via les transitions collectives. Vous aviez une entreprise A et on devait trouver une entreprise B, cela entraînait à la fois un changement d'entreprise, de métier et de lieu. Alors que parfois dans la même entreprise, et je pense ici à certains groupes dans la restauration collective qui ont plusieurs activités, on aurait pu former des gens pour rester dans le même groupe

mais sur d'autres activités. Et cela ne s'est pas fait. Et beaucoup d'entreprises avaient un grand besoin là-dessus et regrettaient ce manque chez Transco. Ensuite, avec le covid, on s'est retrouvé avec une pénurie de main d'œuvre et le dispositif Transco qui avait été mis en place n'était plus adapté. Il y a eu surtout avec Transco un problème de timing, d'autant que les négociations avec les organisations syndicales ont été très longues, tout cela a pris trop de temps.

Le dernier rapport du Haut Conseil à l'Égalité montre que le sexisme perdure en France et que les choses bougent trop lentement en matière d'égalité femmes-hommes. Que préconisez-vous, notamment concernant les inégalités salariales ?

À qualification égale, et à poste égal, il ne devrait pas y avoir de différences. Les choses évoluent heureusement dans le bon sens. Mais si on n'est pas vigilantes, on peut très vite assister à un retour en arrière et on l'a vu pendant la période covid où les femmes la plupart du temps dans les couples ont été renvoyées aux tâches ménagères tandis que le conjoint était en télétravail. Cela bouge en tout cas dans les jeunes générations, on ressent chez les plus jeunes moins de différences hommes-femmes par rapport aux tâches domestiques.

En revanche, il reste chez certaines femmes certaines préventions par rapport à l'idée de carrière ou par rapport à une promotion de crainte d'avoir à trop s'investir... Elles ont été élevées comme cela et les mentalités n'ont pas complètement basculé à cet égard. Les filles ne font pas toujours des carrières, elles ne sont pas encore assez nombreuses dans les filières scientifiques, là où pourtant il y a des perspectives de carrière pour elles. Elles ne sont que 20 à 25 % dans les écoles d'ingénieurs, 35 % à l'École Polytechnique Féminine ouverte aux garçons en 1998. C'est en faisant ces carrières qu'on peut avoir des possibilités d'évolution.

Dans les grands groupes il y a une volonté assumée ou non, mais la loi y oblige, de rechercher et de pousser des femmes. Il arrive que dans certaines entreprises certains hommes disent être bloqués par rapport à un poste car à ce poste, on prendra



Beaucoup de pays, au départ hostiles aux quotas, s'y rallient. On s'aperçoit, comme cela s'est passé en France, que si on ne met pas en place des quotas, on n'y arrivera pas.

plûtôt une femme à qualification égale. Je réponds à cela que pendant des années à qualification égale on a choisi un homme.

En tant que présidente de l'association Femmes Chefs d'entreprise, avez-vous repéré de nouvelles tendances ?

J'observe à peu près partout, y compris dans les pays émergents, la préoccupation de faire entrer des femmes dans les conseils d'administration, de féminiser les Comex et les Codirs. Beaucoup de pays, au départ hostiles aux quotas, s'y rallient. On s'aperçoit, comme cela s'est passé en France, que si on ne met pas en place des quotas, on n'y arrivera pas.

Les quotas sont-ils une originalité française ? Une majorité de pays ont-ils fait ce choix ?

Attention aux légendes sur les quotas dans les pays scandinaves ! Je croyais que le problème des quotas ne se posait plus au Danemark. En en discutant avec mes collègues danois, ils m'ont expliqué que ce sont les mêmes femmes qu'on retrouvait dans beaucoup de conseils d'administration. Dans une certaine mesure en France également.

Les quotas existent aux États-Unis, depuis bien avant la France, l'Allemagne s'y est mise plus récemment. À l'occasion d'un de nos congrès, Angela Merkel nous avait promis qu'elle mettrait en place des quotas et qu'elle voulait que les choses changent et qu'on permette aux femmes de travailler en augmentant notamment le nombre de crèches.

Beaucoup de pays sont en train de mettre en place des quotas. Au Rwanda et au Burkina Faso, on constate une égalité femmes-hommes qui correspond à une forme de quotas. Au niveau politique, ils ont installé la parité et ils sont en avance sur nous sur ce point.

Notre association Femmes Chefs d'entreprise se réunit deux fois par an au niveau mondial et nous avons de nombreuses visios, on échange

beaucoup les bonnes pratiques. Par exemple, dans les pays émergents qui n'avaient pas encore pensé à mettre en place des quotas, les femmes poussent pour les introduire quand il n'y en a pas.

Quelles sont vos priorités à la tête de l'association mondiale Femmes Chefs d'entreprise ?

Le thème de travail 2022-2023 porte sur l'économie circulaire. Nous avons signé un partenariat avec l'ONU (Organisation des Nations Unies pour le développement industriel) au terme duquel on traite d'un certain nombre de sujets, notamment le développement durable avec l'économie circulaire, le *women's empowerment*, la digitalisation, ces mêmes thèmes qui sont à l'agenda de la WCF. J'ai fait voter mes membres et la digitalisation et l'économie circulaire sont arrivés à quasi-égalité. Nous avons opté pour l'économie circulaire, thème qui était très légèrement arrivé en tête, puis nous passerons à celui de la digitalisation.

La CFDT préconise l'allongement du congé paternité. Partagez-vous cette option ?

Dans les pays scandinaves, le congé paternité est plus long. En France, la période est plus courte et le temps n'est peut-être pas assez utilisé pour que le père soit près de son enfant. Un congé paternité un peu plus long fait certainement partie de la solution.

S'il fallait retenir votre conviction principale sur le travail ?

Pour tout le monde, il faut que le travail soit équilibré. Il ne faut plus se battre comme si on était au temps de Zola. La partie pénible existe beaucoup moins. Il faut penser que l'entreprise, ce sont avant tout des êtres humains. Je ne suis pas pour autant prête à promouvoir le système des coopératives ou des entreprises où chacun serait au même niveau, car il faut des gens qui prennent des risques et investissent de l'argent.

En revanche, il ne faut pas oublier que l'humain est extrêmement important dans l'entreprise et qu'il faut travailler avec tous

les collaborateurs et que chacun à son niveau doit permettre de gagner des parts de marché, de faire évoluer l'entreprise et qu'il faut prendre chacun en considération.

J'ai fini par dire un jour « *c'est parce que je suis une femme que vous ne me proposez pas de mandat ? Il n'y a pas une association de femmes chefs d'entreprise ?* ». Et on m'a répondu : « *Si, il y a une association de*

bonnes femmes ! ». Je peux vous garantir que cette formule m'a aiguillonnée et que je me suis battue pour avoir des mandats. J'ai à peu près tout fait : la caisse d'allocations familiales, Pôle emploi, les prud'hommes, les chambres de commerce... Je me suis vraiment investie et j'ai poussé à mon tour d'autres femmes, contrairement à ce qui se passe quelque fois quand les femmes n'aident pas forcément les autres femmes...

Biographie Marie-Christine Oghly

Après un début de carrière chez Elf, Marie-Christine Oghly devient directrice générale d'Amazon Technology, préside les filiales françaises de Fluid Dynamics International puis Flowmaster France et crée en 2008 EnginSoft France, société spécialisée dans l'ingénierie et la simulation numérique. Elle préside depuis 2020 AsTech, le pôle de compétitivité aéronautique d'Île-de-France.

Parallèlement, Marie-Christine Oghly est engagée depuis 2011 au sein de l'association Femmes Chefs d'Entreprises, qui compte plus d'un million de membres et promeut la représentation des femmes dans toutes les instances de décision économique. Marie-Christine assure depuis 2017 la présidence mondiale de cette association. Elle est également, depuis février 2022, membre élue de la Chambre de Commerce et d'Industrie de Paris Île-de-France, présidente du comité international et conseillère spéciale du président pour les affaires internationales.

Marie-Christine Oghly est Officier dans l'Ordre National du Mérite et Chevalier dans l'Ordre National de la Légion d'Honneur.



ENTREPRISES

Nicolas Rousselet

Président-directeur général du Groupe G7

L'ENTREPRISE EST UNE SOCIÉTÉ

Le président-directeur général du Groupe G7 invite à ne pas sous-estimer le collectif que constitue l'entreprise, une « société » que le télétravail ne saurait remettre en cause. Nicolas Rousselet pointe notamment la force du collectif du groupe familial dans la réussite de sa transformation face à la plateformesation.



SOCIÉTAL.- *G7 a été le premier dans son secteur à transformer son modèle économique pour rebondir malgré les crises successives, et vous-même, Nicolas Rousselet, annoncez dès mars 2022 sur BFM un « niveau d'activité qui dépasse celui d'avant la crise de 2019 ». Où en êtes-vous aujourd'hui ?*

Nicolas Rousselet.- Comme toutes les entreprises, et en particulier celles de la mobilité, nous avons été impactés par le covid et les limitations successives de liberté de déplacements imposées aux Français. Tout au long de cette période, nous sommes restés aux côtés de ceux qui devaient continuer à se déplacer, en mettant à leur disposition une offre de taxi la plus sûre possible tant pour le passager que pour son chauffeur. Nous avons également été aux côtés des chauffeurs, que nous avons aidés, y compris financièrement, pour qu'ils puissent passer cette période et être toujours avec nous à la reprise normale de l'activité.

Aujourd'hui, tout indique que le taxi n'a jamais été aussi attractif. Nous réalisons plus de courses qu'en 2019, qui était déjà pour nous une très bonne année. En 2023, alors que le mois de janvier est traditionnellement plus calme que les autres, nous avons enregistré un nombre de courses record pour cette période de l'année. Le taxi se porte donc bien et G7 aussi !

Alors que l'organisation du travail – spécialement dans votre secteur – a été percutée de plein fouet ces quinze dernières années par les phénomènes de plateformesation (avec l'émergence de mastodontes VTC, notamment) et de nouveaux mo-

des de déplacement (transports modaux, multimodaux, etc.), comment vous en êtes-vous sorti ?

L'arrivée des VTC au cours des années 2010 a créé un choc d'offre sur notre marché auquel nous avons notamment répondu en travaillant sur la qualité de notre service. Aujourd'hui, nos chauffeurs sont plébiscités par leurs passagers, qui leur accordent une note moyenne de près de 4,9/5. Notre application est reconnue comme une des meilleures du marché et nous sommes le seul acteur à proposer des services comme l'option siège bébé ou porte-vélo, en plus des options van ou VIP.

Cette montée en gamme est un succès, grâce aux équipes G7 et aux chauffeurs. Chaque chauffeur est un entrepreneur qui évolue au sein de la communauté G7 et cet esprit entrepreneurial fait partie de notre ADN. Cet esprit a été essentiel pour faire évoluer l'entreprise et lui permettre de réussir face au défi que constituait cette nouvelle concurrence.

Si nous avons su trouver des bonnes réponses au défi qu'a constitué l'arrivée des VTC, nous devons continuer à nous remettre sans cesse en question pour répondre au mieux aux attentes des usagers et des chauffeurs.

Nous observons également que le taxi évolue dans un environnement urbain au sein duquel l'offre de mobilité est de plus en plus diverse. Les mobilités douces, notamment en free-floating, sont venues s'ajouter à l'offre existante de ces dernières années. Mais cela ne doit pas

nous inquiéter car j'ai la conviction que ces nouveaux acteurs répondent à des besoins différents de ceux auxquels le taxi répond déjà. L'enjeu aujourd'hui n'est pas tant pour nous de concurrencer ces nouveaux acteurs que de veiller à ce que toutes ces formes de mobilité puissent cohabiter harmonieusement dans l'espace public.



Il faut faire très attention à ce que trop de télétravail ne nuise pas à l'esprit collectif indispensable à la réussite de toute entreprise.

Les mutations de la société transforment considérablement notre organisation et notre approche du travail, qu'avez-vous observé notable de la part de vos collaborateurs ? Des jeunes ?

Le covid a amené toutes les organisations qui le pouvaient à faire appel, parfois pour la première fois au cours de leur existence, au télétravail. C'est la grande évolution des dernières années. Cela a fait évoluer certains réflexes et certaines habitudes et dans la plupart des cas, il s'agit d'une bonne chose.

La possibilité de travailler à distance apporte une souplesse nouvelle dans l'organisation du temps des collaborateurs et permet de simplifier la vie de l'entreprise grâce à la systématisation de réunions en visioconférence, par exemple.

Cependant, il faut faire très attention à ce que trop de télétravail ne nuise pas à l'esprit collectif indispensable à la réussite de toute entreprise. Je suis convaincu



Je suis convaincu qu'il faut être fidèle à son ADN. Cela ne veut pas dire que l'entreprise ne doit jamais changer ou innover. Mais cela implique que certaines valeurs doivent toujours rester au cœur de notre projet.

que le bureau, en tant que lieu physique de travail, reste absolument indispensable et que le « tout télétravail » constituerait un risque non seulement pour l'entreprise mais plus largement pour la société.

D'ailleurs, nos collaborateurs ne souhaitent pas une telle évolution. Chez G7 et dans l'ensemble du Groupe Rousselet, même si le télétravail est maintenant une pratique bien installée, je constate que demeure un vrai attachement au bureau physique, comme lieu de travail et de sociabilisation.

Et je ne suis pas si convaincu que la jeune génération soit si radicale que cela sur son rapport au télétravail. Elle veut de la souplesse, certainement, mais je n'ai pas le sentiment que, comme certains semblent le croire, elle revendique une sorte de « tout distanciel ». Une entreprise, on appelle également parfois cela une société. Ce mot a un sens et je pense que la jeune génération le comprend parfaitement.

Enfin, j'ai la conviction que pour former de nouveaux collaborateurs, notamment par le biais de l'alternance, il est essentiel que les apprentis bénéficient d'une immersion dans l'entreprise avec des maîtres d'apprentissage disponibles pour partager leur expérience « du terrain ». C'est en tout cas ce que nous sommes attachés à faire chez G7.

Vous déclariez en décembre dernier « Nous sommes une entreprise ciotyenne » : que voulez-vous dire ?

Que nous sommes attachés à l'idée d'avoir un impact positif. Nous le faisons depuis longtemps et nous avons commencé bien avant que ce sujet soit au cœur de l'actualité.

Dès 2007, nous avons été les premiers en Europe à lancer une flotte de taxis *Green*. Aujourd'hui, près de 63 % des taxis G7 sont des véhicules électriques ou hybrides.

C'est pour nous une véritable fierté et nous espérons pouvoir aller encore plus loin. Nous travaillons d'ailleurs sans cesse avec les constructeurs automobiles pour identifier les nouveaux modèles de voitures les plus respectueux possibles de l'environnement et les plus adaptés possibles à l'activité de taxi.

L'engagement pour nous, c'est également le transport des personnes à mobilité réduite. Aujourd'hui, 210 taxis en région parisienne sont équipés par G7 pour pouvoir accueillir et transporter les personnes à mobilité réduite. Nous sommes fiers de le faire même si nous savons qu'il faudrait encore plus de taxis équipés pour répondre à la demande. C'est d'ailleurs un sujet sur lequel nous sommes en discussion régulière avec les pouvoirs publics.

G7 a 150 ans d'existence, vous avez-vous-même succédé à votre père : y a-t-il des enseignements à en tirer en matière de pérennité de l'entreprise, d'ancrage, etc. et qui pourraient être dupliqués dans d'autres entreprises ?

La pérennité de l'entreprise c'est avant tout la qualité de ceux qui la composent. Chez G7, nous avons toujours mis le collectif au cœur de la réussite de l'entreprise. Il n'y a pas de secret, c'est en ayant la meilleure équipe que l'on a les meilleurs résultats.

Au-delà de ça, pour durer comme le fait G7, je suis convaincu qu'il faut être fidèle à son ADN. Cela ne veut pas dire que l'entreprise ne doit jamais changer ou innover. Mais cela implique que certaines valeurs doivent toujours rester au cœur de notre projet, comme l'excellence du service, l'esprit entrepreneurial ou l'engagement dans la société.

Existe-t-il une fierté d'appartenance à la marque ?

Oui et elle est très forte ! Chez les chauffeurs, que nous réunissons tous les deux ans à Paris pour notre convention, nous sentons

une immense fierté d'appartenir à la famille G7. Mais c'est parce que G7 est toujours là pour eux, à leur écoute. Nous prenons ensemble les décisions qui les concernent et c'est aussi pour cela qu'ils se sentent si à l'aise dans cette communauté G7.

Les équipes G7 aussi sont fières d'appartenir à une entreprise qui a prouvé son agilité, son dynamisme et sa capacité à s'adapter en permanence aux attentes de nos clients pour leur offrir le meilleur de la mobilité. ■

Biographie Nicolas Rousselet

Nicolas Rousselet est président-directeur général du Groupe Rousselet depuis 2001. Diplômé d'HEC, chevalier de la Légion d'Honneur, il est notamment l'auteur de *Humaniser l'économie de partage* (Débats Publics, avril 2016) et *Urbanités* (Débats Publics, novembre 2018).

À l'IHEE, décryptez les enjeux actuels de l'entreprise dans la mondialisation



Programme type



17 jours
Non consécutifs
Échelonnés sur 9 mois



6 séminaires



5 destinations



Séminaire inaugural à Paris et en région pour introduire la thématique de la Session Annuelle, offrir des clés de compréhension et le bagage technique nécessaire pour bien appréhender les enjeux abordés tout au long de l'année



Séminaire européen pour décrypter les institutions européennes, leur fonctionnement et mieux appréhender les grands défis européens d'aujourd'hui



Un voyage exploratoire dans une destination lointaine de culture non-européenne, qui offre une ouverture vers des cultures très différentes, permettant aux auditeurs de se confronter à d'autres pratiques et modèles



Deux séminaires dans un autre pays européen afin de s'ouvrir vers d'autres visions politiques, économiques, sociales et culturelles de l'Europe et de l'entreprise



Un séminaire de clôture en France pour créer un ancrage collectif et individuel, permettant à chaque auditeur d'agir à sa propre échelle et au sein de son organisation



Conférences « Off by IHEE » en intersessions avec des dirigeants ou experts, pour évoquer des thématiques complémentaires à celles abordées durant les séminaires et voyages



Pédagogie active et concrète:

- Travaux de groupe s'inspirant des échanges et enseignements dispensés tout au long de l'année
- Travaux de réflexion personnelle: reportages, rapports d'étonnements



« Vis ma vie » entre auditeurs de l'IHEE: stage d'une journée chez un autre auditeur de sa promotion

Ce programme type peut être sujet à modification. Les détails du programme, modalités et délais d'accès sont accessibles sur www.ihee.fr

La Session Annuelle de l'IHEE : la rencontre féconde des dirigeants des secteurs privés et publics, du monde politique et des médias, des organisations professionnelles et syndicales.

“ Un programme très enrichissant par l'ouverture que l'IHEE donne sur les différents aspects de l'entreprise et de ses parties prenantes. ”

Plus d'information sur : www.ihee.fr

L'IHEE est un pôle de  **INSTITUT DE L'ENTREPRISE**



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

Décembre 2023

SOCIÉTAL
La revue de l'Institut
de l'Entreprise

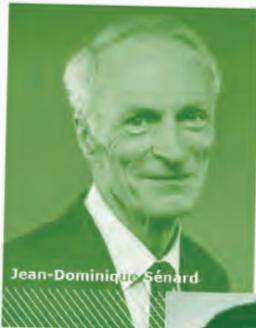
LE TRAVAIL (TOME II)

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

Sophie Cluzel
Nicolas Dufourcq
Myriam El Khomri
Maximilien Fleury
Hazel Gavigan
Thibaut Guilluy
Gabrielle Halpern

Daniel Harari
Olivier Duthéillet de Lamothe
Jean-Claude Le Grand
Laurent Marquet de Vasselot
Bertrand Martinot
Thomas Saunier
François-Xavier Salleret

Jean-Dominique Senard
Daniel Suskind
Vincenzo Vinzi
Alexandre Viros



Jean-Dominique Senard



Myriam El Khomri



Hippolyte d'Albis



Laurent Marquet de Vasselot



Quand le moment
est critique,
**nos conseils
font la différence.**

Mazars accompagne les dirigeants sur la voie de la performance. Grâce à notre maîtrise technique, notre expertise digitale et notre esprit de collaboration, votre entreprise peut avancer plus sereinement.

Avec Mazars, l'avenir est plus clair.

mazars

mazars.fr



**INSTITUT DE
L'ENTREPRISE**

29, rue de Lisbonne
75 008 Paris
+33 (0)1 53 23 05 40

www.institut-entreprise.fr



ISBN : 9782384547654



782384 547654

10€

