

# Au cœur des Ateliers citoyens

Dirigeants d'entreprise et Français  
échantent sur la place de l'entreprise  
dans la société

Avril 2024

Préface de **Pierre-André de Chalendar**  
Président de Saint-Gobain et de l'Institut de l'Entreprise



# À propos de l'Institut de l'Entreprise

Depuis 1975, l'Institut de l'Entreprise travaille à valoriser le rôle et la place de l'Entreprise dans notre société. Son ambition est de contribuer à rapprocher les Français de l'Entreprise. Les dirigeants d'entreprise s'y réunissent pour penser l'Entreprise de demain et partager leurs meilleures pratiques, en lien avec des académiques, des experts et des citoyens. Association à but non lucratif, l'Institut de l'Entreprise rassemble plus d'une centaine d'entreprises, essentiellement de dimension multinationale, mais toutes fortement implantées en France, et est indépendant de tout mandat syndical ou politique. **L'Institut de l'Entreprise est gouverné par un Conseil d'Orientation composé de chefs d'entreprise.**

## Président

**Pierre-André de Chalendar**, Président de Saint-Gobain

## Vice-président

**Christian Schmidt de La Brélie**, Directeur général de KLESIA

## Trésorier

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

## Conseil d'orientation

<b>Godefroy de Bentzmann</b>	Co-fondateur et président de Devoteam
<b>Philippe Besse</b>	Directeur général Eurowest de Dassault Systèmes
<b>Jean-Marc Borello</b>	Fondateur et président du directoire du Groupe SOS
<b>Philippe Carli</b>	Président du Groupe EBRA
<b>Cathy Collart Geiger</b>	Présidente-directrice générale du Groupe Picard Surgelés
<b>Audrey Derveloy</b>	Présidente de Sanofi France
<b>Jean-Pierre Farandou</b>	Président-directeur général du Groupe SNCF
<b>Béatrice Kosowski</b>	Présidente d'IBM France
<b>Olivier Lenel</b>	Président du directoire de Mazars en France
<b>Marie-Christine Lombard</b>	Présidente du directoire de GEODIS
<b>Patrice Morot</b>	Président de PwC France et Maghreb
<b>Hervé Navellou</b>	Président de L'Oréal France
<b>Beñat Ortega</b>	Directeur général de Gecina
<b>Stéphane Pallez</b>	Présidente-directrice générale du Groupe FDJ
<b>Caroline Parot</b>	Administratrice indépendante
<b>Jean-Luc Placet</b>	Administrateur indépendant
<b>Dominique Restino</b>	Président de la CCI Paris Ile-de-France
<b>Jacques Richier</b>	Président d'Allianz France
<b>Augustin de Romanet</b>	Président-directeur général du Groupe ADP
<b>Jean-Jacques Salaün</b>	Directeur général d'Inditex France
<b>Estelle Sauvat</b>	Directrice générale du Groupe Alpha

## Présidents d'honneur

<b>Antoine Frérot</b>	Président de Veolia
<b>Xavier Huillard</b>	Président-directeur général de Vinci
<b>Michel Pébereau</b>	Président d'honneur de BNP Paribas

## Directrice générale

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

Pour en savoir plus : [www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

# Sommaire

<b>Préface</b> .....	<b>5</b>
<b>En résumé</b> .....	<b>7</b>
<b>Introduction</b> .....	<b>9</b>
1. Les Ateliers citoyens : une opportunité unique de dialogue entre Français et dirigeants d'entreprise .....	9
2. 150 citoyens, 15 dirigeants d'entreprise et 15 villes de France .....	10
3. Une cinquième saison consacrée aux attentes des Français à l'égard des entreprises en cette période de crise .....	13
<b>Chapitre 1</b>	
<b>Enseignements sur l'image des entreprises et de leurs dirigeants</b> .....	<b>15</b>
1. Les TPE/PME sont plébiscitées pour leur proximité, tandis que les grandes entreprises sont jugées plus protectrices face aux crises .....	16
2. Si les citoyens sont convaincus d'avoir été écoutés, ils se demandent dans quelle mesure les dirigeants les ont compris .....	19
<b>Chapitre 2</b>	
<b>Le bien-être au travail, incontestable première attente des Français à l'égard des entreprises</b> .....	<b>23</b>
1. Des Français en quête de reconnaissance .....	25
2. Un nouvel équilibre est attendu .....	28
3. Les Français formulent aux entreprises une demande d'accompagnement....	31
4. Entre valeur et valeurs, les Français ne veulent pas choisir.....	34
<b>Chapitre 3</b>	
<b>L'écologie : grand soir ou petits gestes ?</b> .....	<b>37</b>
1. L'écologie en débat : quand la réserve des Français surprend les dirigeants d'entreprise.....	39
2. Face à la crise écologique, l'entreprise est-elle un acteur comme les autres ? .	41
<b>Épilogue</b>	
<b>Les Ateliers citoyens vus par leurs participants : retour d'expérience</b> .....	<b>45</b>
<b>Remerciements</b> .....	<b>50</b>



# Préface

Prendre connaissance des résultats de notre Baromètre 2023 de la relation des Français à l'entreprise m'avait déjà éclairé sur les attentes de nos concitoyens. Échanger de vive voix avec dix jeunes, pendant une heure et demie, sur leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise fut une expérience plus éclairante encore.

Comme quatorze autres dirigeants d'entreprise, j'ai franchi les frontières traditionnelles de l'entreprise et de ses parties prenantes les plus proches pour dialoguer directement avec un groupe de dix Français, aux parcours et aux perspectives variés. Le groupe que j'ai rencontré à Rouen était composé de jeunes de 18 à 29 ans. Ce fut l'occasion d'évoquer leurs attentes vis-à-vis de l'entreprise et de constater la force d'un des enseignements principaux du baromètre sur cette classe d'âge en particulier : le niveau élevé de leurs attentes en matière de bien-être au travail. Cette cinquième saison des Ateliers citoyens de l'Institut de l'Entreprise reflète à ce titre, il me semble, les débats qui agitent notre société, et la demande, au fond, d'une forme de réenchantement du travail. Cette attente est parfaitement légitime, je le leur ai dit, et il s'agit d'un axe de travail fort de l'Institut de l'Entreprise : illustrer par les faits la dimension émancipatrice et épanouissante du travail.

Cette publication est le produit de ces quinze rencontres sur tout le territoire français. Des dialogues, empreints d'une grande authenticité, sont ici retranscrits par bribes mais avec l'intensité et la franchise du moment. Ils invitent à une réflexion collective sur notre conception du travail, sur notre engagement envers les enjeux majeurs de notre temps, et sur le rôle de chaque acteur dans la société (à commencer par les entreprises). Les sujets abordés ici concernent des thématiques universelles : la recherche de sens au travail, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, la responsabilité sociale des entreprises, ainsi que les défis de la transition écologique – même si ceux-ci n'ont pas été spontanément abordés par les citoyens, si ce n'est par les dirigeants d'entreprise eux-mêmes, ce qui m'interpelle et doit sans doute se comprendre dans un contexte d'inflation pesant sur le pouvoir d'achat des ménages.

Il est essentiel pour un dirigeant d'avoir des interactions étroites et régulières avec les Français afin de garder une conscience aiguë des transformations à l'œuvre dans la société et des préoccupations de nos concitoyens. Aussi l'ambition de cette publication est-elle double : premièrement, elle vise à maintenir un lien étroit entre le monde de l'entreprise et les citoyens « boots on the ground », favorisant une compréhension mutuelle accrue. Deuxièmement, elle aspire à inspirer d'autres dirigeants d'entreprise et citoyens à entamer des dialogues semblables, dans la recherche perpétuelle de champs d'action communs, de formation de collectifs. L'Institut de l'Entreprise continuera d'y œuvrer ; je m'y engage.

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



# En résumé

Les Ateliers citoyens, initiative visant à rapprocher les Français de l'entreprise, sont un format inédit proposé par l'Institut de l'Entreprise lors duquel dirigeants de grandes entreprises et panels de Français sont invités à échanger sur la place de l'entreprise dans la société.

En 2023, la cinquième saison de ces Ateliers citoyens a été organisée dans quinze nouvelles villes à travers la France, y compris en Corse et à La Réunion, réunissant près de 150 citoyens de tous âges et représentatifs des différentes catégories sociales et 15 dirigeants d'entreprise issus de différents secteurs et représentant des organisations de toutes tailles, de la PME à la multinationale.

Les grandes tendances de fond qui ressortent de ces Ateliers confirment les attentes des citoyens à l'égard des entreprises mesurées quelques mois plus tôt à l'occasion de la publication du Baromètre de la relation des Français à l'entreprise<sup>1</sup>.

## **Les TPE/PME sont plébiscitées pour leur proximité, tandis que les grandes entreprises sont jugées plus protectrices face aux crises**

Dans la totalité des Ateliers, et comme le relève également le Baromètre, les participants ont fait une distinction claire entre leur perception des TPE/PME d'une part et celle des grands groupes d'autre part. Si les premières sont associées à une forme de proximité et d'humanité, les secondes sont plébiscitées dès lors qu'il s'agit d'évoquer l'utilité sociétale des entreprises. Tant par leur puissance que par l'effet levier de leurs actions, elles sont perçues comme étant les plus capables de protéger les Français face aux crises. Malgré cette reconnaissance accrue de leur rôle, certains *a priori* négatifs demeurent.

Les citoyens s'identifient aux TPE/PME qui leur ressemblent et éprouvent les mêmes difficultés qu'eux. Tandis qu'ils se tournent vers la grande entreprise qui a les moyens de répondre à leur besoin de protection, notamment par sa capacité à générer de l'emploi, à augmenter les salaires et à mettre en place des systèmes de primes et d'intéressements attractifs. Ce constat ne se cantonne d'ailleurs pas aux questions économiques et sociales, la grande entreprise étant également jugée comme étant la plus à même d'agir en faveur de l'environnement.

## **Le bien-être au travail, incontestable première attente des Français à l'égard des entreprises**

Le sujet du bien-être au travail s'est imposé comme le thème principal des échanges lors de cette édition. Un bien-être ne se limitant pas aux seules questions de qualité de vie au travail, mais englobant plus largement les sujets de reconnaissance, de considération et de respect au sein de l'entreprise.

La plupart des citoyens a formulé cette attente en soulignant qu'elle constituait un prérequis essentiel à la productivité et à l'engagement des salariés. Concrètement, les participants ont dit vouloir être plus écoutés et voir l'impact de leur travail dans l'entreprise mis en valeur par leur hiérarchie. Ils ont également exprimé le besoin

<sup>1</sup> *Face aux crises, les Français comptent sur l'entreprise, enquête ELABE pour l'Institut de l'Entreprise, février 2023*

d'avoir une plus grande autonomie dans l'accomplissement de leurs missions.

Si la question du partage de la valeur a été rarement abordée spontanément, c'est parce que beaucoup de participants estiment qu'elle fait partie intégrante du bien-être au travail et que la rémunération est la matérialisation de la considération.

Les Ateliers citoyens ont également permis de rappeler à quel point la crise sanitaire avait modifié le rapport au travail. Les attentes en matière de flexibilité ont été exprimées de manière extrêmement forte à travers la possibilité de travailler « d'où l'on veut » et « comme on veut ». À cette revendication d'équilibre personnel, aucun participant n'est venu opposer le risque d'explosion du collectif de travail, la perte de repères pour les jeunes salariés ou encore les possibles aménagements pour les salariés exerçant une activité où le télétravail est impossible.

### **L'écologie : « grand soir » ou « petits gestes » ?**

Après la priorité absolue donnée au bien-être au travail, l'expression spontanée relativement modérée des attentes écologiques vis-à-vis des entreprises a constitué le deuxième enseignement important des Ateliers citoyens. Si quelques participants ont eu une approche systémique du sujet en abordant la question sous l'angle de la transition écologique, la grande majorité des participants s'est prononcée pour une écologie de « petits gestes » en exprimant leur souci pour une consommation modérée des ressources dans les bureaux, le recyclage ou encore le covoiturage.

Cette approche timide de la transition écologique a fait réagir les dirigeants d'entreprise qui n'ont pas hésité à relancer le débat sur cette thématique. Ils ont ainsi pu partager leur expérience et faire part de la complexité des décisions qu'ils doivent prendre pour préserver la planète sans que le pacte social ne soit remis en cause.

### **Plaidoyer pour un dialogue qui conduise à des transformations**

À l'issue de ces échanges, la quasi-totalité des participants a exprimé une forme de satisfaction. Satisfaction que leur avis puisse être exprimé. Satisfaction d'avoir pu échanger avec des dirigeants sachant se mettre à portée de remontrances. Satisfaction enfin de pouvoir entrevoir le temps d'un atelier ce que diriger une entreprise peut recouvrir comme réalités et comme complexité.

Même s'ils ont su nouer un échange direct et sans tabou, certains participants, à l'issue des Ateliers, ont relativisé leur expérience. Considérant avoir « rencontré un dirigeant issu d'une entreprise pas nécessairement représentative de la norme ». Enfin pour certains, s'ils reconnaissent avoir été écoutés, ils doutent que leurs doléances soient entendues et qu'elles entraînent demain des répercussions concrètes dans les pratiques des entreprises. Autant de précieux enseignements révélateurs de la tâche colossale que les entreprises doivent encore accomplir pour établir un climat de confiance avec les citoyens.

Sans changer radicalement la perception des Français vis-à-vis des entreprises et de leurs dirigeants, la cinquième édition des Ateliers citoyens de l'Institut de l'Entreprise a contribué à déconstruire des préjugés et des représentations pesant sur les entreprises. Elle a également souligné l'importance d'une communication sincère et d'une écoute active, chemins indispensables pour que citoyens et entreprises se comprennent et forment une communauté de destin.

# Introduction

## Le principe et la configuration de la cinquième saison des Ateliers citoyens

### 1. Les Ateliers citoyens : une opportunité unique de dialogue entre Français et dirigeants d'entreprise

Les Ateliers citoyens concrétisent, depuis 2018, la mission de l'Institut de l'Entreprise de « rapprocher les Français de l'Entreprise », à travers l'organisation de ce dialogue inédit entre Français et dirigeants d'entreprise sur l'utilité économique, sociale et environnementale des entreprises.

Partout en France, chaque Atelier, physique ou en visioconférence, réunit autour d'un chef d'entreprise une dizaine de Français, de catégories d'âge et socio-professionnelle homogènes, mais de toutes sensibilités politiques confondues.

Ces derniers sont amenés, dans un premier temps, à échanger entre eux sur ce que représente l'entreprise à leurs yeux, le rôle qu'ils lui prêtent, les bonnes pratiques qu'ils saluent, les méfiances qu'ils éprouvent. Dans un second temps, ils ont l'occasion de partager leurs réflexions et leurs ressentis avec un dirigeant d'entreprise venu les rencontrer, et ainsi discuter ensemble de la contribution des entreprises pour relever les grands défis sociétaux.

#### L'objectif est triple :

- Rendre visible la volonté des entreprises et de leurs dirigeants de dialoguer de manière franche et transparente avec les Français sur des sujets qui les préoccupent.
- Démontrer la mobilisation des entreprises, dans un contexte d'accélération des crises (inflation, crise écologique, fractures sociale et territoriale, creusement de la dette publique, etc.).
- Dévoiler la réalité trop souvent méconnue des entreprises, leurs enjeux, leurs actions en faveur de l'intérêt général.

Chaque année depuis 2020, des dirigeants d'entreprise prennent part à ces Ateliers citoyens, en physique ou en visioconférence. Tous ont pu apprécier une rencontre qui a systématiquement donné lieu à des échanges francs, courtois, constructifs et sincères. Un principe auquel n'a pas dérogé la cinquième saison.

*Après cette expérience et le témoignage de mes pairs qui se sont eux aussi prêtés à l'exercice, je suis plus que jamais convaincu de l'importance d'écouter les attentes de nos concitoyens, de se confronter au débat et d'expliquer la façon dont l'entreprise peut y répondre. C'est là, la mission de l'Institut de l'Entreprise : « Rapprocher les Français de l'entreprise ». C'est le sens des Ateliers citoyens.*

**Pierre-André de Chalendar**

Président de l'Institut de l'Entreprise

## 2. 150 citoyens, 15 dirigeants d'entreprise, 15 villes en France

En 2023, entre le 21 novembre et le 2 décembre, l'Institut de l'Entreprise a organisé la cinquième saison des Ateliers citoyens. Fort du succès de ses précédentes saisons, le dispositif a, cette année encore, été élargi.

Pour cette cinquième saison, ce sont **quinze de ces Ateliers citoyens** qui ont été organisés, physiquement (\*) ou en visioconférence, dans chaque région de France, Corse et Outre-mer inclus :

- **Ajaccio** (Corse)
- **Amiens\*** (Hauts-de-France)
- **Auxerre** (Bourgogne-Franche-Comté)
- **Blois** (Centre-Val de Loire)
- **Cavaillon** (Région Sud)
- **Clermont-Ferrand** (Auvergne-Rhône-Alpes)
- **Gaillac** (Occitanie)
- **La Roche-sur-Yon** (Pays de la Loire)
- **Libourne** (Nouvelle-Aquitaine)
- **Nice\*** (Région Sud)
- **Quimper** (Bretagne)
- **Rouen\*** (Normandie)
- **Saint-Denis de la Réunion** (Outre-Mer)
- **Toul** (Grand-Est)
- **Trappes\*** (Île-de-France)

Ce sont donc **quinze dirigeants d'entreprise**, de toutes tailles et de tous secteurs, qui ont pris part à ces Ateliers :

- **Jean-Marc Borello**  
Président du directoire du Groupe SOS
- **Guillaume Borie**  
Directeur général d'AXA France et membre du Comité de direction d'AXA
- **Philippe Carli**  
Président du Groupe EBRA
- **Pierre-André de Chalendar**  
Président de Saint-Gobain et Président de l'Institut de l'Entreprise
- **Charlotte Dennerly**  
Administratrice Directrice générale de BNP Paribas Personal Finance
- **Audrey Derveloy**  
Présidente de Sanofi France
- **Pierre Ferracci**  
Président du Groupe Alpha
- **Béatrice Kosowski**  
Présidente d'IBM France
- **Olivier Lenel**  
Président du directoire de Mazars en France
- **Augustin de Romanet**  
Président-directeur général du Groupe ADP
- **Thomas Saunier**  
Directeur général de Malakoff Humanis
- **Estelle Sauvat**  
Directrice générale du Groupe Alpha
- **Christian Schmidt de La Brélie**,  
Directeur général de KLESIA et vice-président de l'Institut de l'Entreprise
- **Jérôme Sennelier**  
Directeur général de Monceau Assurances
- **Michel Seyt**  
Président d'une PME familiale de transport routier et de voyageurs et Président de Réunir, 1<sup>er</sup> réseau français de PME indépendantes du transport de voyageurs

Au total, ces Ateliers ont réuni 150 citoyens et 15 dirigeants d'entreprise. Chaque session rassemblait une dizaine de Français, habitant la commune accueillant (virtuellement ou physiquement) l'Atelier ou ses proches environs, et d'une catégorie socio-professionnelle et d'âge (18-29 ans, 30-45 ans, 46-65 ans) homogènes.

Une heure et demie d'échanges était entièrement consacrée à la discussion entre le dirigeant d'entreprise et les citoyens, sur les trois heures d'atelier.

*Je trouve cela très intéressant d'avoir ces échanges, cela me permet de mesurer et de ressentir les points de préoccupation des citoyens par rapport à l'entreprise.*

**Charlotte Denney**

*Administratrice Directrice générale  
de BNP Paribas Personal Finance*

*Ce sont de bonnes interpellations qui sont naturelles. Je dirais que de temps en temps les dirigeants ne se sentent pas suffisamment reconnus par les salariés dans le travail qu'ils font pour conduire l'entreprise.*

**Pierre Ferracci**

*Président du Groupe Alpha*

*C'était instructif et intéressant de pouvoir échanger avec un chef d'entreprise, c'est tellement rare, on ne peut même pas le faire avec notre propre patron ! C'est une vraie démarche de partage. Ça permet d'oublier certains a priori.*

**Un participant de Libourne**

*30-45 ans*

### 3. Une cinquième saison consacrée aux attentes des Français à l'égard des entreprises en cette période de crises

Pour nourrir leur réflexion, les participants réunis lors de cette nouvelle saison des Ateliers citoyens ont notamment été amenés à débattre des résultats de la troisième vague du Baromètre sur la relation des Français à l'Entreprise, un sondage mené par ELABE pour l'Institut de l'Entreprise intitulé : « Face aux crises, les Français comptent sur les entreprises »<sup>1</sup>.

L'intérêt de discuter de cette enquête avec les participants était d'autant plus grand que les chiffres esquisaient un certain paradoxe quant à l'état d'esprit des Français à l'égard des entreprises.

D'un côté, les Français attendent plus que jamais des entreprises qu'elles améliorent les choses dans la société. Ils la placent, après eux-mêmes et les soignants, à la troisième place des acteurs sur lesquels ils comptent le plus en ce sens. L'entreprise creuse même l'écart avec la plupart des acteurs politiques et syndicaux.

Pourtant, leur sentiment de méfiance à leur égard repartait à la hausse par rapport à la précédente vague de ce baromètre<sup>2</sup>, en 2020, où la perception positive de l'entreprise par les Français avait fait un bond en avant. Près de huit Français sur dix disaient alors avoir une bonne image des entreprises, et pour la première fois, le sentiment de confiance prévalait sur celui de méfiance. En pleine pandémie, les entreprises avaient en effet démontré qu'elles étaient à la hauteur, qu'avec leur agilité et leur efficacité, elles pouvaient jouer un rôle complémentaire à celui de l'action publique.

Trois ans plus tard, le contexte a changé. La crise se conjugue désormais au pluriel : sociale, politique, géopolitique, économique, écologique. Face à cet enchaînement et cette accumulation de crises, les Français font état d'une lassitude croissante et d'une confiance en berne. Les entreprises n'ont pas échappé à ce pessimisme généralisé. Quand bien même les Français en attendent encore plus d'elles pour changer les choses.

Faut-il y voir une forme d'injonction contradictoire que les Français adressent aux entreprises ? Ces quinze Ateliers permettent d'apporter à cette question une réponse toute en nuance.

<sup>1</sup> [www.institut-entreprise.fr/publications/face-aux-crisis-les-francais-comptent-sur-lentreprise](http://www.institut-entreprise.fr/publications/face-aux-crisis-les-francais-comptent-sur-lentreprise)

<sup>2</sup> [www.institut-entreprise.fr/publications/enquete-les-nouvelles-attentes-des-francais-envers-les-entreprises](http://www.institut-entreprise.fr/publications/enquete-les-nouvelles-attentes-des-francais-envers-les-entreprises)





# **Chapitre 1**

## **Enseignements sur l'image des entreprises et de leurs dirigeants**

---

Régulièrement, les Ateliers citoyens permettent d'explorer le rôle que prêtent les Français aux entreprises et à leurs dirigeants. Lors de cette cinquième saison, ces échanges directs ont démontré que la multiplication des crises (géopolitique, inflationniste, écologique) que nous vivons a un impact sur le regard que portent les Français sur l'entreprise et sur la distinction qu'ils font traditionnellement entre petites et grandes entreprises.

Par ailleurs, toute l'originalité de cette démarche est de faire dialoguer, sans intermédiaire, des dirigeants d'entreprise et des citoyens. La durée de l'échange est certes trop courte pour changer radicalement la perception que les seconds ont des premiers. Elle permet tout de même de tirer quelques enseignements pour comprendre les ressorts profonds d'*a priori* bien ancrés.

## 1. Les TPE/PME sont plébiscitées pour leur proximité, tandis que les grandes entreprises sont jugées plus protectrices face aux crises

Tout d'abord, comme lors des précédentes saisons des Ateliers citoyens, beaucoup de participants ont du mal à s'exprimer sur l'entreprise de manière générale. Ils établissent d'emblée une distinction entre la grande entreprise et la TPE/PME.

Chez cette dernière, ils louent la proximité, la plus grande place accordée à l'humain face au profit, l'intégration dans les territoires. Pour le dire autrement, la TPE/PME — comme son dirigeant — ressemble aux Français, elle en partage le même quotidien.

*D'un côté, il y a les grandes entreprises et de l'autre les petites. Les petites seront plus sur l'humain [...] Alors que les grandes, c'est plus sur le profit.*

**Amiens**  
30-45 ans

*J'ai un avis nuancé : suivant la taille, les très gros groupes sont plus dans du business.*

**Blois**  
46-65 ans

*Je pense que dans l'opinion publique les TPE/PME ont une image derrière laquelle il y a beaucoup plus d'espoir, car leur image va être détachée des questions d'argent, de bénéfices et de profit. Les TPE/PME, on les imagine plus facilement, elles sont plus proches de nous.*

**Clermont-Ferrand**  
18-29 ans

*La majorité des gens connaissent peu les grandes sociétés, ils connaissent les sociétés de leur coin dans leur ville et leur village [...] On va dire que ça me semble plutôt logique que les citoyens aient confiance en ce qui leur est le plus proche.*

**Toul**  
30-45 ans

Néanmoins, dans ce contexte de crise, les Français comptent de plus en plus sur la grande entreprise. C'est à son égard que leurs attentes progressent le plus fortement pour changer les choses dans la société (+8 points par rapport au Baromètre de 2020). Les Ateliers citoyens le confirment. Pensant que les petites entreprises vivent les mêmes difficultés qu'eux en cette période de crise, parce qu'elles leur ressemblent, les Français se tournent toutefois vers la grande entreprise, qui a les moyens de répondre à leur besoin de protection.

Cette question des moyens est presque systématiquement revenue lors de tous les Ateliers. La grande entreprise aurait donc plus de moyens pour agir ; elle est plus solide pour résister à la tempête, maintenir l'emploi, augmenter les salaires, proposer des primes. Face aux profonds changements de rapport au travail, elle est à même d'offrir plus d'avantages en termes de bien-être au travail, de mieux accompagner ses salariés dans chaque moment de leur vie. Elle disposerait également des moyens financiers nécessaires pour accélérer la transition écologique. Elle apparaît, enfin, comme un acteur puissant pour redynamiser la vie économique et sociale, à l'heure où les fractures territoriales semblent se creuser. Bref, ces grandes entreprises rassurent les Français.

*Sur l'augmentation des attentes auprès des [grandes] entreprises, je pense que c'est lié au contexte économique et social. On attend plus des grandes entreprises car on pense qu'elles en ont les moyens.*

**Toul**  
30-45 ans

*Une grande entreprise a les reins plus solides, elle est plus stable et elle va mieux affronter la crise.*

**Cavaillon**  
30-45 ans

*C'est fou qu'on en demande autant aux TPE et PME, alors que les grandes entreprises sont celles qui brassent le plus d'argent, de taxes et de retombées économiques.*

**Toul**  
30-45 ans

*Ces grandes entreprises peuvent apporter aux autres, elles ont plus qu'une petite TPE/PME qui peut proposer beaucoup de nouvelles choses, mais qui n'a pas autant de poids pour changer les choses.*

**Quimper**  
30-45 ans

*Le pouvoir est chez les grandes entreprises, ce sont elles qui vont gérer le plus de choses et qui ont un impact plus fort sur la société.*

**Trappes**  
18-29 ans

*Les seules qui peuvent changer les choses sont les grandes entreprises, « elles ont les moyens ».*

**Nice**  
46-65 ans

*Quand on est dans une ville et qu'on a des [grandes] entreprises, on sait que, grâce à elles, nos impôts vont diminuer ; donc on est content.*

**Cavaillon**  
30-45 ans

*Ces dernières années on a vu dans les études d'opinion que l'éco-anxiété a augmenté et je pense que les TPE/PME sont impuissantes sur ce sujet-là. Je pense que les attentes envers les entreprises sur ce sujet d'écologie vont beaucoup plus sur les grandes entreprises.*

**Toul**  
30-45 ans

Toutefois, cette revalorisation du rôle de la grande entreprise à l'aune de cette période de crises n'efface pas tous les *a priori*. Certains des Français interrogés continuent à les soupçonner de « profiter » des temps de crise quand les PME en seraient les premières « victimes ».

Les dirigeants d'entreprise ont tenu à témoigner des synergies entre entreprises de différentes tailles.

*Les grandes entreprises peuvent aider les plus petites à accélérer ; on a parlé de bien-être mais aussi des sujets d'environnement ou de décarbonation. Comment aider ? En faisant du partage d'expérience. Sanofi travaille énormément en France avec les PME au quotidien à chaque fois qu'on peut avancer plus vite. Il ne faut pas qu'on arrive à un clivage entre grandes entreprises et les autres. Donc on est toujours très vigilants sur la façon dont on peut faire bénéficier tout le monde des grands progrès.*

**Audrey Derveloy,**  
Présidente de Sanofi France

## 2. Si les citoyens sont convaincus d'avoir été écoutés, ils se demandent dans quelle mesure les dirigeants les ont compris

Le Baromètre de la relation des Français à l'entreprise nous apprend, vague après vague, que les dirigeants des grandes entreprises sont jugés distants, peu à l'écoute de la vie quotidienne de leurs concitoyens. D'où l'intérêt d'écouter le retour des participants de ce temps pendant lequel, précisément, un de ces chefs d'entreprise est avec eux, pour dialoguer.

Dans chaque Atelier, les citoyens disent avoir apprécié la posture d'écoute des dirigeants, leur proximité, leur transparence.

*Il parlait très clairement et je l'ai trouvé franc.*

**Cavaillon**  
30-45 ans

*Je l'ai senti proche et ça fait plaisir de voir un haut dirigeant accessible.*

**Blois**  
46-65 ans

*Ça m'a fait plaisir sa transparence dans ses réponses, ça m'a vraiment surpris le fait qu'il aborde n'importe quel type d'aspect financier, le fait qu'il n'ait aucune gêne à parler de sa vie personnelle.*

**La-Roche-sur-Yon**  
18-29 ans

Outre cette reconnaissance de la qualité de ces échanges, les participants ont, à l'issue de ces échanges, partagé deux types de réaction.

**Pour certains, le dirigeant d'entreprise qui leur a été présenté était « un bon élève ». Il aurait été choisi pour cela, mais ne serait pas forcément représentatif de « tous les autres qui ne sont pas comme lui ».**

*Ce monsieur a mis en place des choses dans l'industrie. Si toutes les industries pouvaient faire pareil, notre monde serait un peu plus joli.*

**Cavaillon**  
30-45 ans

*J'ai trouvé qu'il était assez original pour un grand patron, qu'il avait quand même un rapport à ses salariés qui est assez sain, qu'il a une vision de l'entreprise qui est assez différente de celle de pas mal de patrons sur le partage de la valeur, sur la rémunération et sur comment il envisage l'avenir.*

**Ajaccio**  
30-45 ans

*Il y a des entreprises comme celle de [ce dirigeant] qui font du bon travail et qui respectent leurs engagements ; je reste toujours méfiant par rapport à d'autres sociétés.*

**Amiens**  
30-45 ans

*C'était la bonne école, l'entreprise qui était vraiment axée vers l'écoute et l'évolution. Ce n'est pas le cas de la moyenne des entreprises [...] Ce n'est pas représentatif.*

**Quimper**  
30-45 ans

*Ça aurait été intéressant d'avoir une personne qui ne fait pas tout parfaitement, histoire d'avoir un peu plus de confrontation dans les échanges.*

**Quimper**  
30-45 ans

*On aurait envie d'aller travailler pour lui. S'il pouvait représenter la majorité, ce serait cool.*

**Gaillac**  
46-65 ans

**Pour d'autres, le dirigeant avec lequel ils ont échangé a eu « l'habileté politique de leur dire ce qu'ils voulaient entendre », sans qu'ils sachent très bien si cela sera suivi d'effet dans la pratique.**

*Le problème avec ça c'est qu'on sait très bien qu'ils sont là pour se vendre.*

*Il a trouvé les bonnes réponses, il parle bien, c'est agréable de l'entendre, reste à voir si c'est vrai.*

*Il a l'air sincère, après c'est un chef d'entreprise, on ne peut jamais savoir.*

*Je reste assez dubitative sur beaucoup de choses, car ça reste de grands discours de grandes entreprises.*

Certes, une heure trente de discussion, aussi riche soit-elle, ne suffit pas à changer fondamentalement la vision que les Français ont du monde de l'entreprise et l'image qu'ils ont de ses dirigeants. Toutefois, force est de constater que certaines certitudes et *a priori* ont été remis en question. Ces Ateliers prouvent qu'un dialogue est possible, mais surtout qu'il est indispensable. Comme l'a dit un participant à l'issue de l'Atelier de Rouen : « Il n'y a plus qu'à ! ».



## **Chapitre 2**

# **Le bien-être au travail, incontestable première attente des Français à l'égard des entreprises**

---

Indéniablement, le bien-être au travail s'est imposé comme le thème principal des échanges lors de ces Ateliers citoyens 2023.

La prévalence de ce thème lors de cette cinquième saison est une demi-surprise. Certes, la troisième vague du Baromètre de la relation des Français à l'entreprise pointait déjà le fait qu'il faisait partie des trois principales attentes des Français à l'égard des entreprises, avec le partage de la valeur et la crise écologique.

Mais à l'occasion des Ateliers, le bien-être au travail a de loin supplanté les deux autres thèmes, reléguant les enjeux économiques et écologiques au deuxième plan. La question du partage de la valeur, malgré le contexte inflationniste qui marquait cette saison des Ateliers citoyens, n'a en comparaison été que peu évoquée.

Il a été frappant de constater que le bien-être au travail a systématiquement été, au sein de chaque Atelier, quelle que soit la catégorie socio-professionnelle des participants, le premier thème abordé spontanément par les Français, souvent le sujet de la première question posée aux dirigeants, et celui qui a occupé le plus de temps d'échange avec eux.

Les dirigeants d'entreprise qui ont participé à ces Ateliers n'ont, pour la plupart, pas été surpris outre mesure, tant ces questions sont au cœur des réflexions avec leurs salariés depuis la période de la pandémie de Covid.

*Le bien-être au travail est un sujet qui est au-dessus de la pile en permanence.*

**Charlotte Dennerly**

*Administratrice Directrice générale  
de BNP Paribas Personal Finance*

*Après le Covid, les gens se sont rendu compte que le confort de vie est quand même important, ainsi que l'équilibre entre la vie professionnelle et la vie personnelle. Il ne faut pas attendre d'être en retraite pour profiter de la vie.*

**Toul**

*30-45 ans*

# 1. Des Français en quête de reconnaissance

Le désir de reconnaissance était omniprésent cette année, quelle que soit la génération ou la catégorie socio-professionnelle des participants.

*Tout le monde a le même problème au travail : la reconnaissance.*

**Auxerre**  
46-65 ans

Alors que l'on entend beaucoup parler de la quête de sens des salariés, en particulier des plus jeunes d'entre eux, il a davantage été question d'une quête de reconnaissance lors de ces Ateliers. Reconnaissance de leurs compétences, de leurs singularités, de leurs contraintes, de leur vie de famille, de leur désir d'avenir. Ils attendent avant tout que leur travail soit considéré à sa juste valeur.

*Ce que j'ai compris des points de vue des gens qui étaient là ce soir, c'est que chacun demande un peu plus de reconnaissance et que l'entreprise prenne conscience de l'humain, de la personne qu'elle emploie.*

**Cavaillon**  
30-45 ans

*Quand une équipe s'est investie et a sorti un projet innovant ou a passé du temps, avoir de la reconnaissance, que ce soit un simple merci — « merci pour votre engagement, on a décroché un appel d'offre » — ou un bravo aux équipes. La reconnaissance, des fois on oublie un peu ce côté.*

**Saint-Denis de la Réunion**  
18-29 ans

*Je préfère largement changer de secteur et me dire que je vais gagner un peu moins mais avoir de la reconnaissance.*

**Amiens**  
30-45 ans

*Je suis moins sur le matériel que sur la reconnaissance au sein de l'entreprise, sur la possibilité que le salarié va avoir de la part de son supérieur de pouvoir faire ses preuves, d'être reconnu une fois que le travail est réalisé. C'est important la reconnaissance.*

**Auxerre**  
46-65 ans

Pour cela, les Français rencontrés veulent se sentir écoutés, avoir voix au chapitre, voir l'impact de leur travail dans l'entreprise mis en valeur par leur hiérarchie, que cette dernière leur confère une plus grande autonomie au sein de leur service, de l'entreprise.

*J'ai confiance en mon employeur et dans les décisions qu'il prend. Il me laisse travailler en toute autonomie, sans vérifier ce que je fais.*

**Toul**  
30-45 ans

*Aujourd'hui, l'entreprise ne m'apporte plus ce que je recherche moi : l'autonomie. [...] Les très grandes entreprises sont encore très pyramidales.*

**Quimper**  
30-45 ans

*Les petites entreprises, pour ce que je connais, c'est sûr qu'il y a quand même quelque chose d'un peu plus authentique qu'on peut retrouver plus souvent. Il y a une écoute, une prise en compte ; en tout cas ils essaient.*

**Gaillac**  
45-65 ans

Bien conscients de ces demandes de leurs salariés, les dirigeants ayant participé aux Ateliers ont exposé l'état de leurs réflexions et la manière dont la gouvernance de leurs entreprises s'était emparée de ces sujets.

*On dialogue énormément sur tous ces sujets. Ce sont des choses qui doivent se discuter au plus près du terrain. La formation de ce que chez nous on appelle le manager de proximité est un sujet absolument majeur.*

**Pierre-André de Chalendar**

Président de Saint-Gobain et Président de l'Institut de l'Entreprise

*Je pense qu'elles [les grandes entreprises] sont toutes convaincues que les collaborateurs qui sont heureux et qui se sentent bien au travail sont aussi des collaborateurs qui auront une meilleure performance ; et un épanouissement individuel se répercute forcément je pense, sur la performance de l'entreprise.*

**Audrey Derveloy**

Présidente de Sanofi France

*La force vive de mon entreprise, ce sont les femmes et les hommes qui la composent. S'ils ne sont pas bien, ils s'en vont ou ils sont moins performants. La qualité de vie au travail est devenue un sujet majeur, dont les chefs d'entreprise doivent s'emparer. Comme disait Churchill, il faut prendre le changement par la main avant qu'il nous prenne à la gorge.*

**Christian Schmidt de la Brélie**

Directeur général de KLESIA

Les participants ont apprécié d'entendre que les dirigeants ont conscience de cette quête de reconnaissance. Mais beaucoup d'entre eux se demandent encore comment ces réflexions se matérialiseront concrètement dans leur quotidien, notamment dans les grandes entreprises de plusieurs milliers de collaborateurs.

*C'est rassurant de constater que ces questions [de bien-être au travail] sont discutées dans les plus hautes sphères de l'entreprise. Mais je pense que cette évolution sera très compliquée quand il y a beaucoup de salariés ; donc à grande échelle, ça va être un long chemin.*

**Rouen**

18-29 ans

## 2. Un nouvel équilibre est attendu

L'autre mot-clé martelé dans tous les ateliers a été la flexibilité. Flexibilité du lieu de travail. Flexibilité du temps de travail. C'est la volonté d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle qui est avancée. Et là encore, cette demande n'est pas l'apanage des plus jeunes.

*Parfois on privilégie [la flexibilité], plutôt que d'avoir quelque chose qui nous plaît ou qui correspond à nos études. L'entreprise est un endroit où on passe beaucoup de temps, donc si on ne s'y sent pas bien et qu'on ne se sent pas écouté, même si la rémunération est là et que c'est un travail qui correspond à nos compétences, on peut partir. Les entreprises passent parfois à côté de bons éléments.*

**La Roche-sur-Yon**  
18-29 ans

*[Si je devais changer d'entreprise] il y a tous les avantages qu'une entreprise peut apporter sur la flexibilité des horaires, qu'ils ne soient pas regardants si on a un rendez-vous médical, qu'on puisse embaucher plus tard et finir plus tard. Le fait qu'il y ait une confiance avec l'employeur, qu'il n'ait pas des œillères, qu'il soit ouvert, ça va dans le sens du bien-être.*

**Quimper**  
30-45 ans

*Le mieux c'est d'avoir des horaires et pouvoir les choisir, d'avoir des horaires flexibles.*

**Blois**  
46-65 ans

*Quand on attire certaines personnes très expérimentées, elles nous demandent d'avoir le choix absolu de leur localisation de travail. C'est pourquoi nous avons testé une expérimentation qui fonctionne pas mal. On leur dit : d'accord vous travaillez d'où vous voulez mais deux jours par mois vous venez dans telle ville, dans tel site et vous coachez les jeunes pour transmettre votre savoir-faire.*

**Beatrice Kosowski**  
Présidente d'IBM France

*Nous devons parvenir à trouver le juste équilibre entre confort individuel et construction collective. Je ne suis pas hostile à une nouvelle forme d'organisation du temps de travail. Pour autant basculer trop précipitamment d'un schéma à un autre serait contre-productif. Il convient de valider ces hypothèses en expérimentant et en opérant de manière progressive.*

**Jérôme Sennelier**  
Directeur général de Monceau Assurances

Et s'ils se sentent la légitimité pour exiger un meilleur équilibre, c'est que les salariés ont conscience d'être en position de force. Ce que confirment la plupart des dirigeants avec lesquels ils ont échangé.

*Aujourd'hui, les entreprises sont confrontées au défi de leur attractivité. Je le constate quand je demande à des patrons d'entreprise de toutes tailles quel est leur sujet principal : ils me disent que c'est le recrutement.*

**Pierre-André de Chalendar**

Président de Saint-Gobain et Président de l'Institut de l'Entreprise

*Aujourd'hui on voit que ça a tendance à s'inverser, ce sont plus les entreprises qui vont chercher des employés pour certains métiers. On voit que les employés maintenant prennent un peu plus le rapport de force en leur faveur.*

**Quimper**

30-45 ans

Or, chez certains participants, la possibilité que la période post-Covid n'ait été qu'une parenthèse et que le télétravail soit remis en cause est une source d'inquiétude.

*Le Covid est parti et beaucoup d'entreprises ont forcé à revenir au présentiel. Un ami avait quatre jours de télétravail et, petit à petit, c'est redescendu. Là, il en a un par semaine et c'est négocié, alors qu'au final il le faisait aussi bien à la maison.*

**Trappes**

18-29 ans

Outre le télétravail, une autre thématique a émergé de ces Ateliers : la semaine de quatre jours. Le sujet n'avait jamais été évoqué dans les précédentes saisons, preuve que les expérimentations qui se multiplient tant dans le privé que dans le secteur public ont eu un certain écho. Selon le ministère du Travail, quelques 10 000 salariés français expérimenteraient cette organisation professionnelle.

*C'est pas mal de ne bosser que quatre jours par semaine. Les employés que je connais d'entreprises qui l'appliquent sont super satisfaits. Ça valorise l'équilibre famille et travail.*

**Blois**  
45-65 ans

*J'étais dans une entreprise à Paris où on était en annualisation du travail et à quatre jours par semaine, c'est vrai que c'était très plaisant et c'était très novateur. C'était au moment des 35 heures et eux ils sont passés aux 32 heures annualisées. Ça vous change la vie quand vous avez un jour complémentaire en plus et, parfois quand c'est bien positionné, vous pouvez avoir des très longs week-ends ou des mini semaines de vacances. La semaine des quatre jours, c'est important.*

**Quimper**  
30-45 ans

Si la formule est séduisante aux yeux de nombreux participants, elle ne va pas sans poser de nombreuses questions d'organisation, de surcharge et de conditions de travail ainsi que de volume horaire.

*La semaine de quatre jours, pourquoi pas ? Il y a quelques entreprises qui peuvent se le permettre. Mais si c'est pour passer cinq jours de temps de travail en quatre jours, vous allez avoir une intensité accrue de la fatigue, des risques psychosociaux et des dégâts pour la productivité de l'entreprise. De temps en temps, il faut aussi trouver un équilibre entre le temps de travail, les enjeux de productivité et les questions de conditions de travail. En France, on a le temps de travail sans doute le plus faible mais on est, en matière d'accident du travail, parmi les mauvais élèves de l'Europe. Je ne dis pas qu'il ne faut pas baisser le temps de travail, mais il y a des métiers très différents, en entreprise, en profession libérale... On peut se demander si, parfois, baisser le temps de travail dans des entreprises pour de seules exigences de productivité, elles ne le paient pas en matière de conditions de travail. Avec le risque de faire plus rapidement un travail que l'on pourrait faire de façon plus étalée, plus convaincante.*

**Pierre Ferracci**  
Président du Groupe Alpha

### 3. Les Français formulent aux entreprises une demande d'accompagnement

Au-delà de la reconnaissance et de la flexibilité, les Français attendent aussi des entreprises du confort et un accompagnement dans tous les moments de leur vie. La présence d'un comité d'entreprise (CE), les voyages d'entreprise, le sport, des locaux confortables et accueillants ont été beaucoup évoqués comme constitutifs du bien-être au travail (là où dans les précédentes saisons, les participants raillaient les mesures « baby-foot »).

*Dans les grands groupes où j'étais, il y avait [...] beaucoup de bienveillance ; il y a des kinésithérapeutes au travail, des salles de sport, il y a tout un CE qui met en place des activités entre collègues, des cadeaux à Noël [...]. C'est vrai que dans les grands groupes, c'est souvent bien structuré [...] Il y avait plein de petites choses qui sont mises en place et qui permettent que l'employé se sente intéressé dans l'entreprise.*

**Cavaillon**  
30-45 ans

Outre ces mesures de confort, les entreprises doivent aussi accompagner leurs collaborateurs dans tous les grands moments de leur vie, bons ou mauvais. Le cas de la maternité est souvent cité, mais également celui du handicap.

*Je suis maman et on voit qu'il y a beaucoup de progrès à faire au niveau des entreprises, avec plus de bienveillance et d'accueil de la parentalité dans les entreprises. Ça fait partie de la vie et quand on devient parent, c'est une priorité. Le travail en est une, mais la parentalité aussi. C'est de plus en plus intégré mais il y a des progrès à faire à ce niveau-là.*

**Rouen**  
18-29 ans

*Je ne suis plus une jeune maman, mais je l'ai été. Poursuivre sa carrière professionnelle, c'est compliqué. Je trouve qu'il y a un progrès énorme à faire dans ce domaine. Les pays du nord de l'Europe sont depuis longtemps attachés à ça avec les crèches d'entreprises, des choses comme ça.*

**Auxerre**  
46-65 ans

*Il y a une obligation d'emploi des personnes handicapées qui n'est pas respectée, absolument pas. Pourtant, beaucoup d'entreprises disent qu'elles emploient des personnes handicapées [...] mais généralement elles sont mises sur des tâches ingrates. Du fait de cette différence, on pense que ces gens ne sont pas capables. Donc je pense que l'inclusion aujourd'hui est un très gros problème des entreprises.*

**Libourne**  
30-45 ans

Les entreprises ne sont pas sourdes à cette attente pour plus d'accompagnement. Et les dirigeants se sont attachés à le prouver dans leurs échanges avec les citoyens qu'ils ont rencontrés.

*Plus d'un salarié sur deux est en situation de fragilité, pour des raisons multiples et essentiellement personnelles, à cause d'un décès, d'un divorce, d'une situation de vie difficile. Il faut savoir identifier ces fragilités individuelles pour pouvoir les accompagner [...] C'est de la responsabilité du management qui doit être formé à la détection et avoir les moyens de les prendre en charge ou de savoir vers qui se tourner pour pouvoir identifier, pour pouvoir détecter ces situations.*

**Thomas Saunier**

Directeur général de Malakoff Humanis

*Chez AXA, le congé paternité et accueil de l'enfant est de 8 semaines, soit le double du congé légal. Ceci permet aux parents d'être auprès de leur enfant durant les premiers mois et de partager les responsabilités liées à la parentalité.*

*[...] Nous veillons également à ce que nos collaborateurs puissent soutenir leurs proches (enfants, proches dépendants...) dans les moments qui comptent, tout en maintenant leur rémunération, au travers de congés ou autorisations d'absence avantageux.*

**Guillaume Borie**

Directeur général d'AXA France

*C'est un peu comme chez McDo : venez comme vous êtes. Une aide-soignante dans un hôpital qui a travaillé trois ans comme aide-soignante, si elle décide de devenir infirmière, on lui permettra de suivre la formation.*

**Jean-Marc Borello**

Président du directoire du Groupe SOS

*Dans le cadre d'un accord de qualité de vie au travail, on favorise notamment le congé parental pour les pères. On a aussi mis en place et offert des congés particuliers pour accompagner ses parents, son conjoint, notamment dans le cas d'une longue maladie. Il y a plusieurs actions comme celles-ci qui ont été mises en place pour aider les collaborateurs tout simplement pour avoir un meilleur vivre.*

**Philippe Carli**

Président du groupe EBRA

## 4. Entre valeur et valeurs, les Français ne veulent pas choisir

Travail-passion ou travail par nécessité, la frontière étanche entre vie professionnelle et vie personnelle est non-négociable. Cette injonction a donné lieu à des débats sur la notion d'engagement, voire sur ce besoin de faire de l'entreprise un lieu de collectif, de lien social comme semblent l'appeler de leurs vœux les Français – non sans exiger que leur travail ne déborde pas sur leur vie privée.

Pour les salariés, non seulement la demande de bien-être au travail n'est pas une remise en cause de la productivité, mais elle en est même une condition. En résumé : s'ils se sentent bien, ils travaillent bien. Ils ne revendiquent pas tant une aspiration à travailler moins qu'à travailler mieux.

*Le bien-être au travail doit être une priorité. Un agent qui est bien dans ses fonctions, c'est un agent qui est productif. Un salarié qui se sent bien va être un salarié qui va travailler mieux.*

**Ajaccio**  
30-45 ans

*Si je réfléchis en tant que chef d'entreprise, je vais privilégier le bien-être de mes salariés pour qu'ils soient plus productifs [...] Le bien-être des salariés au travail et leur enthousiasme à venir travailler est assez important pour la productivité en général.*

**Libourne**  
30-45 ans

*[Les dirigeants] ont bien compris que s'ils voulaient que [leurs salariés] soient productifs, il fallait qu'avant tout ils soient bien traités, tout simplement.*

**Quimper**  
30-45 ans

Or, dans de nombreux cas, ils déplorent que « la considération qu'on leur porte est insuffisante », ils regrettent d'avoir « la sensation d'être interchangeable ». Globalement, ils « ne se sentent pas suffisamment valorisés ».

La question du partage de la valeur a également été abordée. Interrogés sur le fait qu'ils ont peu évoqué spontanément ce thème — en dépit du contexte inflationniste — plusieurs participants considèrent que « cela fait partie du bien-être au travail ». Pour eux, cette revendication n'en est pas une à part entière, elle n'est qu'un paramètre de la reconnaissance évoquée précédemment.

*C'est vrai que la reconnaissance financière du travail bien fait c'est évidemment important.*

**Nice**  
45-65 ans

Selon la plupart des participants, une meilleure rémunération est le premier indice d'un vrai partage de valeur et des valeurs de l'entreprise, un message fort que leur travail est reconnu. Et ce, notamment vis-à-vis des actionnaires qui, selon un *a priori* profondément ancré, sont toujours jugés « privilégiés » alors « qu'ils ne travaillent pas ».

Les dirigeants d'entreprise participant au dispositif se sont employés à déconstruire cette idée reçue, en rappelant que « tout le monde jouait dans la même équipe, salariés et actionnaires compris ».

*Le partage de la valeur n'a de sens que si on est capable de la créer. Pour cela, l'entreprise a besoin du chef d'entreprise et de ses capitaux, mais elle a aussi besoin de ses salariés.*

**Michel Seyt**

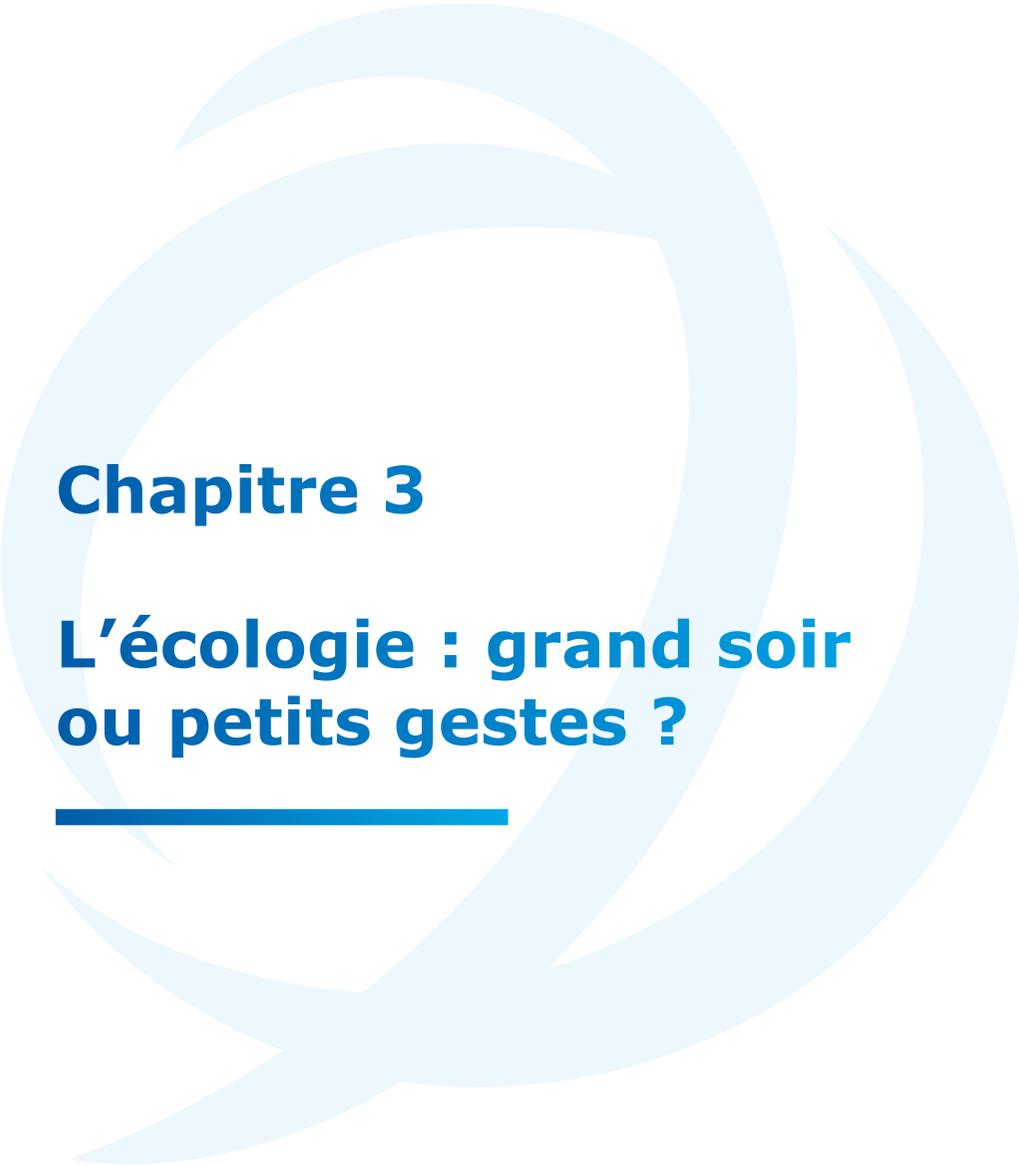
Président d'une PME familiale de transport routier et de voyages

*Sans dynamique de croissance ni création de valeur, il n'y a rien à partager. L'enjeu est de pouvoir partager les fruits de notre travail et de notre développement tous ensemble, entreprises comme collaborateurs !*

**Jérôme Sennelier**

Directeur général de Monceau Assurances





## **Chapitre 3**

# **L'écologie : grand soir ou petits gestes ?**

---

La question environnementale, en dépit de son omniprésence médiatique, n'a quasiment pas été évoquée de façon spontanée par les citoyens. Dans des discussions souvent monopolisées par les questions de bien-être au travail, la thématique environnementale est apparue comme une préoccupation secondaire. Une tendance d'autant plus surprenante que 2023 fut pourtant une année notamment marquée par des records de températures.

Dans la majorité des Ateliers, ce sont les dirigeants d'entreprise eux-mêmes qui ont été les plus enclins à aborder le sujet de l'environnement. Quant aux participants, tout en étant convaincus du bien-fondé de la transition environnementale, ils n'attendaient pas tant un grand soir de l'écologie qu'une multiplication des petits gestes. Ceux que la plupart d'entre eux pratiquent chez eux ou dans leur bureau, leur atelier, leur environnement personnel. Les « grands gestes » sont selon eux d'abord du ressort des pouvoirs publics... Et peut-être des grandes entreprises, qu'ils supposent avoir plus de moyens que les petites pour agir. Une posture largement partagée quel que soit l'âge des participants.

# 1. L'écologie en débat : quand la réserve des Français surprend les dirigeants d'entreprise

L'enjeu de la transition environnementale a très rarement été évoqué spontanément ; les dirigeants ont été peu interrogés sur le sujet. Les participants semblaient privilégier à ce sujet, une transition lente et progressive, cantonnant la question aux petits gestes concrets, quotidiens.

*Tout le monde peut apporter sa pierre à l'édifice, les entreprises aussi.*

**Blois**  
46-65 ans

*Si [les entreprises] pouvaient mettre des panneaux solaires, ce serait pas mal. Si elles pouvaient recycler, ce serait pas mal. Il y a plein de petites choses qu'on peut faire et que certaines entreprises ne font pas encore car elles estiment que ce n'est pas important. Or, si chacun fait un petit peu, on arriverait plus vite à l'écologie.*

**Cavaillon**  
30-45 ans

Les dirigeants d'entreprises ont quant à eux insisté sur l'impératif écologique et la nécessité d'avoir une approche globale du sujet en intégrant les impacts économiques et sociaux qu'implique toute transformation systémique.

*Est-ce important que Sanofi investisse sur cette cause-là ? Est-ce un critère de responsabilité de l'entreprise, par rapport à l'emploi et aux salariés ? C'est plus qu'important, c'est obligatoire, je ne comprendrais pas qu'un groupe ne s'engage pas sur ces sujets-là.*

**Audrey Derveloy**  
Présidente de Sanofi France

*Regardez le président argentin qui vient d'être élu, il a fait une campagne anti-écologique très ouverte. Au Brésil, la forêt amazonienne en a pris un coup pendant les quatre années de présidence Bolsonaro. [...] N'y a-t-il pas un rythme à trouver — qui n'est pas facile — mais qui permettrait de protéger la planète et de faire en sorte que les gens y vivent bien ? Les objectifs ou les contraintes que l'on impose [...] ne doivent-ils pas être corrigés pour que l'on ne remette pas les gilets jaunes ou les bonnets rouges dans la rue parce que cela va trop vite et cela casse trop de destins personnels ?*

**Pierre Ferracci**  
Président du Groupe Alpha

*Tout le monde a à peu près compris que la transition écologique ne doit pas être payée par ceux qui ont une vieille voiture pour aller bosser et qui ne peuvent pas la remplacer demain par un SUV électrique à 60 000 euros.*

**Jean-Marc Borello**  
Président du directoire du groupe SOS

*La transition énergétique est un vrai sujet, l'enjeu des dix prochaines années dans le secteur qui me concerne, à savoir celui des transports. Pour les PME, ça va être beaucoup plus compliqué. Entrer dans la transition énergétique, c'est notre vrai pari. Un pari que l'on doit gagner et c'est possible.*

**Michel Seyt**  
Président d'une PME familiale de transport routier et de voyageurs

## 2. Face à la crise écologique, l'entreprise est-elle un acteur comme les autres ?

Si quelques participants ont appelé à ce que toutes les entreprises mettent immédiatement la préoccupation écologique au cœur de leurs choix, la plupart ont considéré qu'elles devaient s'inscrire dans une transition progressive, en prenant en compte les coûts de ces transformations, au besoin aidées par l'État.

S'est dessinée dans ces échanges une question centrale : les entreprises sont-elles en première ligne dans la lutte contre la crise écologique et doivent-elles l'être ? Interrogés sur le sujet, les participants ont estimé que les entreprises devaient prendre leur part comme d'autres acteurs, ni plus ni moins. Certes, ils semblent en attendre davantage des plus grandes d'entre elles, vues comme plus polluantes d'une part, et disposant de plus de moyens pour agir d'autre part. Mais les soupçons de *greenwashing* sont toujours présents.

*L'impact sur l'environnement, les entreprises historiques connues et reconnues par tout le monde ne s'en soucient pas trop par rapport aux plus jeunes entreprises, qui ont une mentalité un peu plus nouvelle, qui essaient de voir les choses différemment pour leurs salariés.*

**Blois**  
46-65 ans

*Depuis 2-3 ans, on a l'impression que toutes les entreprises sont très vertueuses.*

**Gaillac**  
45-65 ans

Face à des participants parfois résignés devant la dimension colossale des enjeux environnementaux, les dirigeants ont détaillé leurs convictions et leur stratégie, assumant une plus grande responsabilité des entreprises dans la transition écologique.

*Mon principal métier aujourd'hui est de décarboner le secteur aérien. [...] Je crois profondément que, bien sûr, il faut réduire le nombre de vols en avion. Ça n'est pas raisonnable de partir à Los Angeles ou à Pékin pour deux heures de réunion, ça n'a aucun sens.*

**Augustin De Romanet**

Président-directeur général du Groupe ADP

*L'entreprise, en particulier industrielle, a été longtemps « le » problème. De plus en plus, il apparaît qu'elle est surtout la solution — Saint Gobain est un très bon exemple de cette dualité. Quand nous fabriquons un double vitrage, l'énergie nécessaire est importante et il faudra la décarboner, ce à quoi nous nous employons. Mais une fois installé, ce double vitrage va permettre, pendant sa durée, d'économiser plus de cent fois l'énergie nécessaire à sa fabrication.*

**Pierre-André de Chalendar**

Président de Saint-Gobain et de l'Institut de l'Entreprise

*Demain, les cabinets comme Mazars certifieront le reporting de durabilité de leurs clients comme ils les aident aujourd'hui à vérifier l'exactitude de leurs états financiers. Dans le cadre très précis posé récemment par l'Union européenne (CSRD), les entreprises seront toutes amenées à publier des indicateurs durables standardisés en matière de lutte contre le réchauffement climatique, de décarbonation, de protection de la biodiversité, de qualité de vie au travail...*

**Olivier Lenel**

Président du directoire de Mazars en France

*De façon générale, nous sommes engagés sur les problématiques de lutte contre le changement climatique, d'adaptation à ses conséquences, d'économie circulaire, d'économie locale... Nous essayons de proposer et d'inventer les solutions de demain pour la transition écologique et énergétique.*

**Guillaume Borie**

Directeur général d'AXA France

Les dirigeants appartenant à des groupes bancaires (dont le groupe EBRA, qui appartient au Crédit Mutuel) insistent quant à eux sur l'effet levier des industries financières.

*Chez BNP Paribas Personal Finance, nous sommes clairement un acteur qui contribue à la transition énergétique, au travers des financements qu'il réalise. Dans notre secteur qui est celui de la consommation, on cherche de plus en plus à accompagner nos consommateurs pour les aider à passer à une consommation plus responsable et plus durable. Nous proposons des prêts bonifiés pour le financement de la rénovation énergétique des bâtiments – panneaux solaires, ravalement, isolation des fenêtres, chaudière, etc. Nous sommes également très présents sur l'accompagnement des ménages pour le financement de leur véhicule hybride ou électrique pour aller dans le sens d'une économie bas carbone.*

**Charlotte Denney**

Administratrice Directrice générale  
de BNP Paribas Personal finance

*Je pense que les entreprises ont un rôle majeur dans la transition énergétique et d'une manière générale dans la réduction de l'empreinte carbone, ce sont elles qui feront cette transformation. La banque a un levier très fort pour la transformation : ne plus financer un certain nombre de projets qui ont un impact carbone inacceptable. Le Crédit Mutuel s'est engagé à ne plus financer des projets qui sont du secteur de la pétrochimie et qui sont forts contributeurs en termes de carbone. Le deuxième enjeu, c'est de se donner des ambitions importantes. Nous, le groupe de presse EBRA, on utilise 100 % de papier recyclé.*

**Philippe Carli**

Président du groupe EBRA

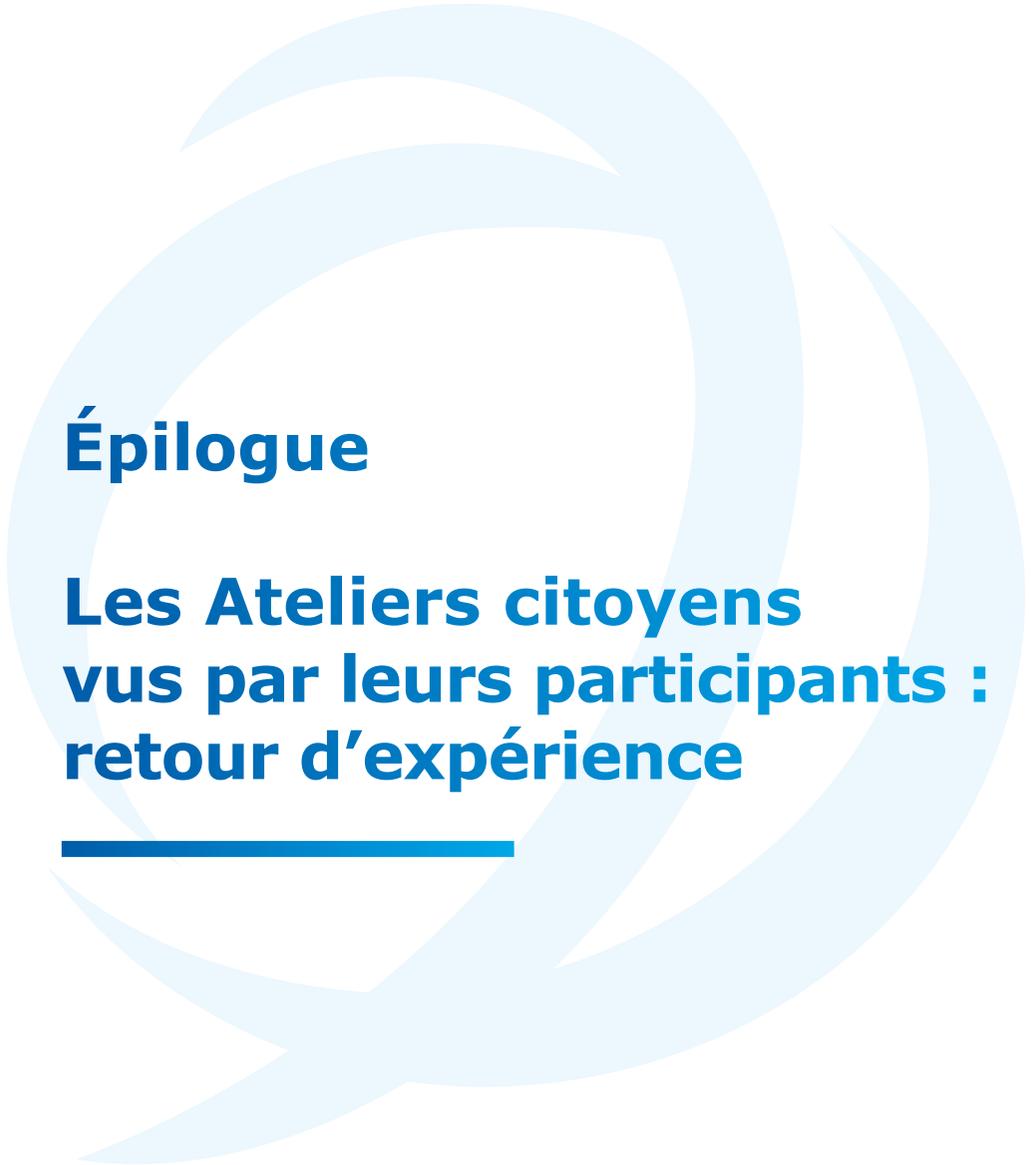
Si les dirigeants sont ambitieux, la transition écologique n'en est pas moins le défi du siècle pour les entreprises. Aucun ne le sous-estime.

*Tous les dirigeants n'ont pas encore la boîte à outils pour transformer leur système de production du jour au lendemain, modifier leur empreinte écologique et intégrer durablement une dimension bien plus environnementale. Au Groupe Alpha, les missions que nous menons prévoient une cartographie du possible et du rythme, allant au-delà des seuls chiffres et en essayant de faire évoluer les mentalités. Nous veillons à articuler au mieux les enjeux économiques, sociaux et environnementaux de l'entreprise pour une soutenabilité juste et à nous assurer que les reconversions des salariés concernés seront possibles. Nous sommes à la fois volontaires et critiques et la strate de l'entreprise, à échelle humaine, dans laquelle nous intervenons permet de poser le diagnostic et de proposer des alternatives acceptables pour tous les acteurs.*

**Estelle Sauvat**

Directrice générale du Groupe Alpha





# Épilogue

## **Les Ateliers citoyens vus par leurs participants : retour d'expérience**

---

**Depuis 2020, les dirigeants d'entreprise sont au cœur de ce dispositif unique en France. Il s'agit pour eux d'une occasion rare d'échanger avec des citoyens français qui ne sont ni leurs clients ni leurs collaborateurs. Leur parole n'en est que plus libre.**

**S'ils sont avant tout venus écouter les Français, ils ont aussi à cœur de leur présenter le fonctionnement, les réalités, les contraintes, les ambitions de l'entreprise, surtout de celle qu'ils connaissent le mieux : la leur. Tous ont tenté de faire mieux comprendre la façon dont ils la dirigent, la portent, l'inscrivent dans la société, ce qu'ils considèrent comme leur « mission ».**

Olivier Lenel, Président du directoire de Mazars en France, a ainsi pu présenter les spécificités de son entreprise : *« J'ai répondu en toute sincérité et en me basant sur mon expérience et ce que j'observe depuis plusieurs années dans le monde de l'entreprise. »*

Pour Guillaume Borie, Directeur général d'AXA France, ces échanges sont un motif d'espoir : *« On voit bien, quand on arrive à discuter des problèmes concrets qui se posent, qu'il y a toujours des solutions possibles à trouver si on travaille tous ensemble et si les entreprises sont main dans la main avec les autres acteurs. »*

Pour Thomas Saunier, Directeur général de Malakoff Humanis, la période Covid a repositionné le dialogue entreprises-société au bon niveau, celui consistant à définir ce que l'entreprise peut apporter : *« Parce que l'épisode Covid a montré que les entreprises ont joué un rôle essentiel pour protéger leurs salariés, on attend de plus en plus d'elles. Compte tenu des difficultés qui sont celles de nos services publics, les salariés se tournent de plus en plus vers les entreprises et attendent d'elles qu'elles les accompagnent aussi sur des problématiques personnelles. Ce qui m'intéressait aujourd'hui c'est de vous entendre sur les priorités que vous nous assignez à nous chefs d'entreprise. »*

Certains dirigeants n'ont pas hésité à interroger les citoyens présents pour mieux comprendre leur vision de l'entreprise. Michel Seyt, dirigeant d'une PME d'autocars, a ainsi interrogé les participants de son atelier sur leurs rêves entrepreneuriaux : *« Est-ce que parmi vous certains ont pensé à devenir un jour dirigeant de PME, créer sa boîte, s'engager sur cette voie, ou pas du tout ? »*

Dans un même état d'esprit, Jean-Marc Borello, Président fondateur du Groupe SOS, a interrogé les jeunes citoyens présents dans son atelier : *« Quels sont les sujets qui aujourd'hui vous animent, vous traversent, vous révoltent et qui font que vous avez envie de vous investir ? »*

**Charlotte Denney**, Administratrice Directrice générale de BNP Paribas Personal Finance a, pour sa part, voulu comprendre les perceptions différentes selon la taille des entreprises : « *Dans la société française, les PME et les grandes entreprises sont souvent vues de façon très différente. De cette façon, les responsables de PME sont souvent vus comme des héros dont on retient qu'ils sont investis pour leur entreprise et créent de l'emploi ; tandis que les chefs de grandes entreprises sont souvent vus comme cherchant uniquement le profit au détriment de ses salariés et de ses fournisseurs. Partagez-vous cette vision ou avez-vous une opinion plus nuancée ?* »

**Estelle Sauvat**, Directrice générale du Groupe Alpha, a remercié ses interlocuteurs pour leurs questions et a particulièrement apprécié le fait qu'ils soient aussi transparents dans leur rapport à l'entreprise : « *L'entreprise est aujourd'hui un vrai rempart face à la solitude. On attend toujours plus du chef d'entreprise. Le plus difficile, c'est de trouver le bon curseur entre ses contraintes et l'exigence d'aller plus loin dans l'écoute des salariés, en particulier, dans leurs demandes de monter en compétences.* »

D'autres dirigeants ont pu exprimer leur gratitude aux citoyens pour des échanges qui feront date, comme **Augustin de Romanet**, Président-directeur général du Groupe ADP, qui a évoqué toute l'utilité du dispositif pour l'Institut de l'Entreprise : « *Ces échanges à bâtons rompus sont importants pour moi, mais ils sont surtout importants pour notre association, l'Institut de l'Entreprise, qui va redoubler d'efforts pour populariser ce que c'est qu'être dans une démarche positive d'entreprise.* »

**Christian Schmidt de La Brélie**, Directeur général de KLESIA et vice-président de l'Institut de l'Entreprise, a quant à lui considéré que « *Les échanges ont été précieux car ils ont naturellement fait émerger les trois grandes questions qui constituent les sujets du moment : partage de la valeur, qualité de vie au travail et environnement. Des axes qui sont précisément ceux sur lesquels l'Institut de l'Entreprise travaille depuis de nombreuses années.* »

Les dirigeants ont aussi rappelé le bénéfice qu'ils tiraient de leur participation aux Ateliers citoyens, comme **Philippe Carli**, Président du groupe de presse EBRA : « *J'ai beaucoup apprécié notre échange et j'espère que mes réponses vous auront un peu éclairés sur le rôle d'un dirigeant et celui d'une entreprise dans la société. Donc, un grand merci pour votre temps et votre ouverture dans les discussions.* »

**Béatrice Kosowski**, Présidente d'IBM France, a rappelé le caractère « *primordial des Ateliers citoyens qui en 2021 nous ont permis de challenger les recommandations sur lesquelles l'Institut de l'Entreprise travaillait en vue de la présidentielle. L'échange comme celui que nous avons aujourd'hui, nous a donné de la matière pour renforcer nos propositions.* »

**Audrey Derveloy**, Présidente de Sanofi France, s'est quant à elle dite preneuse des retours des participants sur l'atelier afin qu'elle « *puisse aussi le partager avec les autres entreprises* » et ainsi alimenter la réflexion à une plus large échelle.

**Pierre Ferracci**, Président du conseil d'administration du Groupe Alpha, a été particulièrement interpellé par la demande de reconnaissance des participants de son atelier avec lesquels il a noué une discussion profonde. Il a plaidé pour « *associer les citoyens au sein de l'entreprise par une participation plus grande des salariés au conseil d'administration ou au conseil de surveillance, là où se prennent les décisions. Cela amènera une forme de reconnaissance, une participation plus grande de tout le corps social de l'entreprise pour que les choses aillent plus vite.* »

Enfin, le Président de Saint Gobain et de l'Institut de l'Entreprise, **Pierre-André de Chalendar**, a quant à lui salué « *un exercice très utile et un retour d'expérience très précieux qui ne manquera pas d'alimenter les prochains travaux de l'Institut de l'Entreprise.*»

C'est animé par la même volonté de partage, que les citoyens ont pu au cours des Ateliers exposer leurs situations et exprimer leurs attentes quant à l'évolution du monde du travail. La quasi-totalité des participants a ainsi apprécié : « *Qu'un dirigeant sûrement très occupé, prenne le temps de discuter avec [eux].* »

Les participants ont apprécié ce format d'échange inédit, et ont salué l'instauration nécessaire de ce dialogue, tout en manifestant d'exigeantes attentes.  
« *L'objectif n'était peut-être pas d'aboutir à des changements, mais c'est bien de commencer déjà par échanger.* » (*Trappes, 18-29 ans*)

« *Je suis très enthousiaste au sujet des relations sociales. L'entreprise est aussi un lieu pour se faire des amis. C'est un lieu d'épanouissement pour moi [...] Et les dirigeants ne sont pas tous des tyrans qui ne tiennent pas compte de leurs salariés.* » (*La Roche-sur-Yon, 18-29 ans*)

« *Confiance, mon mot fétiche par rapport aux entreprises françaises. Je me dis que le petit patron qui emploie deux salariés, ça fait deux chômeurs en moins, j'ai envie d'y croire. Je pense néanmoins qu'il y a encore du travail à faire là-dessus.* » (*Nice, 45-65 ans*)

« *D'habitude c'est plutôt sur des plateaux qu'ils [les dirigeants d'entreprise] répondent à des questions, plutôt que directement aux citoyens. Là c'était tout à fait intéressant et ça m'a vraiment surpris, on sort des sentiers battus.* » (*Blois, 46-65 ans*)

Qu'ils aient été confortés dans leurs opinions ou bousculés dans leurs certitudes, les participants ont tous relevé la richesse des échanges.

« J'ai trouvé l'échange très enrichissant. C'est pas tous les jours qu'on a l'occasion d'échanger avec la présidente d'un grand groupe. Je pense que c'est la seule fois où je pourrais parler avec la présidente d'un grand groupe. Donc merci ! » (Saint-Denis de La Réunion, 18-29 ans)

« L'échange était vraiment intéressant. Ça m'a permis de voir un peu plus clairement ce qu'était un chef d'entreprise. Le premier mot qui me vient en tête c'est honnêteté. J'ai trouvé que ce monsieur et son discours étaient simples, qu'il y avait beaucoup d'humanité dans ses propos. » (Clermont-Ferrand, 18-29 ans)

« J'avais déjà une image plutôt positive des entreprises et l'interlocuteur qu'on avait ce soir a complètement conforté cette image-là. Ça a conforté aussi la diversité des points de vue vis-à-vis de l'entreprise avec des approches un peu plus méfiantes, d'autres un peu plus idéalistes. » (Clermont-Ferrand, 18-29 ans)

« Pas de confrontation, mais des discussions où il y a des idées. On a identifié à peu près toutes les préoccupations que chacun pouvait avoir. La priorité, c'est le bien-être au travail, l'image malgré tout plus positive du monde de l'entreprise aujourd'hui, avec des prises de conscience. » (Quimper, 30-45 ans)

« J'ai trouvé que l'échange était poli, courtois, chacun avait des choses à apporter, des questions à poser. Personne ne s'est énervé, c'était une conversation tout à fait mondaine et agréable. Les discussions houleuses et vindicatives enlèvent tout l'intérêt d'une discussion. Là, il y avait un débat, chacun était transparent sur ses questions, ses envies, son passé. » (Quimper, 30-45 ans)

Ces échanges ont illustré le paysage qui se dessine, entre opportunités de dialogue et méfiance à surmonter. Ils ont également mis en lumière, comme le rappelle [Christian Schmidt de la Brélie](#), l'importance des discours qui « expliquent et illustrent la réalité des entreprises, leurs enjeux et leurs actions en faveur de l'intérêt général, trop souvent méconnus ». Leurs enseignements guideront et irrigueront les travaux de l'Institut de l'Entreprise tout au long de l'année 2024.

# Remerciements

## L'Institut de l'Entreprise tient à remercier :

### Les dirigeants ayant participé à ces ateliers

- **Godefroy de Bentzmann**, Co-fondateur et Président de Devoteam
- **Jean-Marc Borello**, Président du directoire du Groupe SOS
- **Guillaume Borie**, Directeur général d'AXA France et membre du Comité de direction d'AXA
- **Philippe Carli**, Président du Groupe EBRA
- **Pierre-André de Chalendar**, Président de Saint-Gobain et Président de l'Institut de l'Entreprise
- **Charlotte Dennerly**, Administratrice Directrice générale de BNP Paribas Personal Finance
- **Audrey Derveloy**, Présidente de Sanofi France
- **Pierre Ferracci**, Président du Groupe Alpha
- **Béatrice Kosowski**, Présidente d'IBM France
- **Olivier Lenel**, Président du directoire de Mazars en France
- **Augustin de Romanet**, Président-directeur général du Groupe ADP
- **Thomas Saunier**, Directeur général de Malakoff Humanis
- **Estelle Sauvat**, Directrice générale du Groupe Alpha
- **Christian Schmidt de La Brélie**, Directeur général de KLESIA
- **Jérôme Sennelier**, Directeur général de Monceau Assurances
- **Michel Seyt**, Président d'une PME familiale de transport routier et de voyageurs

## Leurs équipes pour leur accompagnement dans la mise en œuvre de ces rencontres :

- **Guilhem Chevallereau et Guillaume Dumoulin**, Axa France
- **Benoît de Castellet, Béatrice Lamy et Isabelle Wolff**, BNP Paribas Personal Finance
- **Samia Henni, Christelle Jaspard et Caroline Olivier**, Groupe Alpha
- **Linda Ferré, Victor Pace et Bertrand Sirven**, Groupe ADP
- **Véronique Tahon**, Groupe EBRA
- **Paul Chambost, Sofiane Kherarfa et Thomas Verduzier**, Groupe SOS
- **Diane Dufois-Garnier, Stéphanie Glémot, Isabelle Lavallard et Thierno Ndiaye**, IBM France
- **Françoise Delaune et Florence Puig**, KLESIA
- **Jérôme Dupont, Stéphane Dupont, Anne Ramon et Mariluz Regat**, Malakoff Humanis
- **Léa Barbette, Nathalie Lagos et Samira Sidhoum**, Mazars en France
- **Annabel Baudot, Daphné Bertucat, Floriane Bozzo et Bruno Marconnet**, Monceau Assurances
- **Vincent Bocart, Sylvie Madelin, Clotilde Jolivet, Christophe Torrent**, Sanofi France
  
- **Bernard Sananes, Erwan Matuchet et Azwaw Djebara du Cabinet Elabe et Chantal Schmitt, Mustafa Benassem et Jonathan Wilson d'All Factory pour la préparation et l'animation de ces ateliers**
  
- **L'équipe de l'Institut de l'Entreprise pour la coordination et le pilotage de l'ensemble du dispositif : Flora Donsimoni, Hortense Chadapaux, Marie-Charlotte Dichamp et Nathalie Garroux**











@institut-de-l'entreprise

29 rue de Lisbonne  
75008 Paris  
+33 1 53 23 05 40  
[www.institut-entreprise.fr](http://www.institut-entreprise.fr)

