

Repenser le travail

TRANSCRIPTION DE LA CONFÉRENCE SOCIÉTAL DU 30 OCTOBRE 2023

Ouverture par Pierre-André de Chalendar, Président de l'Institut de l'Entreprise.....	2
Introduction d'Emmanuel Cugny, Président de l'AJEF	3
Dialogue entre Jean-Dominique Senard et Laurent Marquet de Vasselot	5
Dialogue entre Maud bailly et Fanny Lederlin	19
Conclusion par Jean Marc Daniel, président de <i>Sociétal</i>	31

OUVERTURE PAR PIERRE-ANDRÉ DE CHALENDAR, PRÉSIDENT DE L'INSTITUT DE L'ENTREPRISE



Mesdames et Messieurs,
Chers amis,

Quel honneur de vous accueillir au Collège de France, en tant que président de l'Institut de l'Entreprise, à l'occasion de cette conférence *Sociétal* qui porte sur un thème qui vous a réuni nombreux – et je vous en remercie : « Repenser le travail ».

Composante fondamentale de nos existences, le travail ne fait pas exception parmi les grandes transformations à l'œuvre dans nos économies modernes. « Repenser le

travail » n'est pas qu'une question rhétorique mais bien une invitation à l'action, à l'heure où les tensions se multiplient et semblent ne jamais avoir été si vives et plurielles. La nature du travail a profondément évolué, son organisation aussi, tout comme sa perception. À nous, de répondre à ces évolutions.

La tâche n'est pas aisée, car il s'agit d'un sujet protéiforme : économique évidemment, sociologique par essence, philosophique parfois, humain toujours. Aussi n'aurons-nous pas épuisé le sujet ce soir, mais donnons-nous pour ambition de dessiner ensemble les contours d'une réflexion qui mènera à l'action, car c'est ce qui *in fine* importera : comment faire vivre cette nouvelle réalité au sein de nos organisations – entreprises, administrations, École – et de notre Société en général ?

Il est toujours indispensable de prendre de la hauteur, et c'est tout ce à quoi s'emploie *Sociétal*, à travers ses publications et ses conférences. Dirigeants d'entreprise, économistes, dirigeants politiques, philosophes, étudiants... c'est une pluralité de voix que nous avons à cœur de réunir sur des sujets qui, par nature, invitent à casser les silos de nos missions respectives afin de voir plus haut, plus grand. N'oublions néanmoins pas que derrière toutes ces réflexions s'incarne une réalité, celle de notre Société, de nos organisations, de chacun d'entre nous. Aussi vous proposons-nous aujourd'hui une réflexion, certes, mais aussi une inspiration, un partage d'expériences, sur ce que sera notre action collective dans la redéfinition du travail.

J'aimerais pour ma part faire ici un détour sur la question du sens. Peut-être galvaudée, mais loin d'être creuse, cette notion est, il me semble, au cœur des travaux que nous devons mener. Elle sera déterminante pour réinscrire les destins individuels au cœur d'une ambition collective. Elle est par ailleurs étroitement liée à la mobilité sociale, qui est aujourd'hui en France grippée. Qu'en est-il du travail émancipateur ? De son rôle dans l'ascension sociale ? De l'accomplissement par le travail ? Je ne reviendrai pas ici sur les débats qui ont animé la réforme des retraites, mais certaines formules m'ont interpellé. Ne percevoir le travail que comme une corvée, un boulet dont il faudrait le plus rapidement possible se défaire, devrait interpellier notre Société. Non pas en blâmant ceux qui ressentent ainsi leur travail, ils ont évidemment leurs raisons. Mais en traitant à la racine une situation qui ne devrait pas être. Autonomisation, flexibilité, équilibre entre la vie professionnelle et la vie privée, formation tout au long de la vie, dialogue professionnel... les outils sont nombreux et complémentaires ; à nous collectivement de nous en servir. Le rapport remis par Jean-Dominique Senard et Sophie Thiéry dans le cadre des Assises du Travail¹ a à ce titre présenté d'intéressantes

¹ [Sophie Thiéry et Jean-Dominique Senard, Re-considérer le travail. Rapports des garants des Assises du Travail, 2023.](#)

pistes de travail, que le prochain numéro de *Sociétal* s'attachera à creuser, via l'éclairage de personnalités diverses qui font la richesse de cette revue. Nous vous informerons bien entendu de sa parution à la fin de l'année.

D'ici là je me réjouis des échanges qui vont se tenir aujourd'hui. Au-delà de l'importance du sujet qui nous réunit, je ne doute pas que la qualité des intervenants n'est pas étrangère à l'intérêt que vous avez porté à cette conférence. Aussi je tiens à remercier Jean-Dominique Senard, Laurent Marquet de Vasselot, Maud Bailly et Fanny Lederlin de leur présence aujourd'hui. Merci également à Jean-Marc Daniel, président de *Sociétal*, qui clôturera nos échanges.

Merci également à la nouvelle équipe de *Sociétal*: Hortense Chadapaux et Nathalie Garroux. Merci aussi à Flora Donsimoni qui a veillé à cette transition et a souhaité positionner *Sociétal* au cœur des travaux de l'Institut de l'Entreprise.

Repenser le travail est un défi collectif, ardu mais non moins exaltant, et j'espère que ces échanges sauront dessiner des pistes de réflexion, mais aussi, comme je vous le disais, d'action, pour chacun d'entre nous.

Je vous remercie de votre attention.

INTRODUCTION D'EMMANUEL CUGNY, PRÉSIDENT DE L'AJEF

Merci, Président.

Bonsoir mesdames, bonsoir messieurs. Je suis très heureux et très fier de participer et de modérer les différents débats avec ma collègue de TF1-LCI, Isabelle Gounin-Levy, au titre de président de l'AJEF.

L'AJEF, l'association des journalistes économiques et financiers, est l'une des plus anciennes associations de journalistes de France. Son but est de créer le lien entre les décideurs économiques, politiques et les journalistes pour structurer le débat. Je crois que l'actualité prouve quotidiennement l'importance des réseaux, réseaux sociaux également. Vous y êtes vous-mêmes confrontés dans les entreprises, et je crois que le grand public a besoin d'avoir un débat économique beaucoup plus structuré qu'il ne l'est aujourd'hui à travers les multiples médias.

C'est dans ce cadre que nous avons conçu avec les équipes de *Sociétal* ce partenariat éditorial, et c'est pourquoi nous modérons ces deux tables rondes aujourd'hui.

Nous aurons deux tables rondes pour illustrer concrètement avec les acteurs, tout d'abord, la raison d'être de l'entreprise, l'engagement des collaborateurs avec Jean-Dominique Senard, président du groupe Renault, auteur de plusieurs rapports sur le sujet dont le dernier a été remis au gouvernement dans le cadre des Assises du travail, et Laurent Marquet de Vasselot, directeur général du cabinet CMS Francis Lefebvre, l'un des plus importants cabinets d'avocats d'affaires en France, tourné vers les affaires internationales. Nous accueillerons ensuite une deuxième table ronde consacrée à la manière de reconsidérer le travail avec des pistes concrètes, l'état de la réflexion et les idées qui peuvent être appliquées dans toutes les entreprises. Nous serons avec Maud Bailly, directrice générale de Sofitel, MGallery et Emblems du groupe Accor, et Fanny Lederlin, docteure en philosophie politique et auteure, notamment, d'un ouvrage sur lequel nous reviendrons tout à l'heure, *Les Dépossédés de l'Open Space*, paru aux Presses Universitaires de France.



@ Clémence Maître

Chose très importante, c'est une soirée qui vous appartient également, une soirée interactive. À la fin de chaque débat, nous consacrerons 10-15 minutes aux questions selon une règle est stricte : il s'agit de poser des questions, pas de faire part de vos expériences personnelles. Je n'en dis pas plus et je laisse la parole à Isabelle Gounin-Levy et ses invités pour la première table ronde.

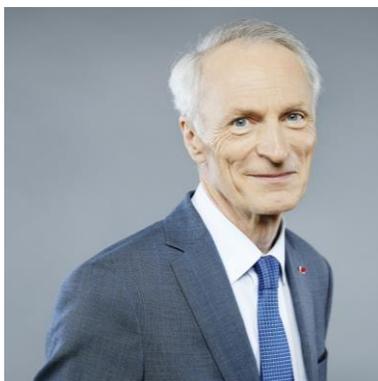
DIALOGUE ENTRE JEAN-DOMINIQUE SENARD ET LAURENT MARQUET DE VASSELOT

Isabelle Gounin-Levy, Chroniqueuse éditorialiste économique à LCI

Comme Emmanuel l'a déjà fait, je ne représente pas mes invités. On va structurer ce débat en trois parties. D'abord, promouvoir la raison d'être de l'entreprise et l'engagement des collaborateurs. On va ensuite parler de comment répondre aux besoins d'autonomie et de participation, à cette quête de sens de plus en plus importante, notamment auprès des jeunes générations, mais qui est assez générale aujourd'hui. On parlera aussi de la manière dont on peut favoriser ce dialogue professionnel, comment les conjuguer aujourd'hui.

La Loi PACTE de 2019 a instauré la notion de raison d'être pour les entreprises, en partant du constat que la recherche de profit aujourd'hui ne peut pas être la seule finalité des entreprises. On sent bien qu'il y a quelque chose d'autre. Le matin, on a tous envie de se lever pour effectivement faire quelque chose de plus, pour apporter notre pierre à la société, de quelque manière que ce soit. Cette recherche de sens est aujourd'hui de plus en plus présente dans les entreprises et se traduit par une recherche d'écoute, de respect, de reconnaissance. Est-ce vraiment un mouvement de fond, selon vous, Jean-Dominique Senard ?

Jean-Dominique Senard, Président de Renault Group



Bonjour, merci de votre accueil. Je pense que oui et je le dis avec un certain soulagement. Il y a 4 ou 5 ans, lorsque j'ai eu le bonheur de travailler avec Nicole Notat² sur ce sujet en introduisant ce beau mot français qu'est la raison d'être, cela avait, à l'époque, donné beaucoup de difficultés aux grands juristes parce que c'était un concept qui ne rentrait pas trop dans le cadre du monde juridique français. C'est donc avec ce soulagement que je vous dis que nous sommes dans un mouvement de fond, car ce n'était pas évident à l'époque. D'une certaine façon, on avait osé et le sujet avait été assez

fraîchement reçu. Curieusement, cela choquait un peu. Mais j'étais moi-même profondément convaincu que nous étions en train d'évoluer dans le monde social des normes du travail, notamment en France mais pas seulement ; le sujet est aussi européen. Aujourd'hui, on peut se dire que la raison d'être reste le socle premier pour toute entreprise. C'est difficile de se lever en se disant que notre entreprise n'a pas de raison d'être. Mais surtout, si on veut bien y réfléchir, au-delà du terme, il s'agit de définir ce qui caractérise véritablement l'entreprise, d'abord aux yeux des collaborateurs et aussi à l'extérieur, ce qui fait sa différence, ce qui fait sa racine, ce qui fait son futur, ce que j'appelle souvent l'étoile polaire. Au fond, il y a un lien entre la racine de l'entreprise – certaines sont très anciennes, d'autres moins, mais elles ont quand même des racines – et ce qu'elle doit devenir dans l'avenir. Si on n'est pas capable de tirer ce lien, on se prépare à des moments difficiles dans l'entreprise. Cette recherche de sens, dont Pierre-André parlait tout à l'heure, est plutôt une bonne nouvelle. Ce sentiment que notre entourage, que ce soit en France, en Europe, et même ailleurs, perd des références, que des personnes ne savent plus très bien à quoi se vouer ; les institutions, les politiques, les églises, tout ceci est un peu contesté, on se

² [Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, L'entreprise, objet d'intérêt collectif, 2018.](#)

demande ce qui peut tenir dans l'avenir. On s'aperçoit que l'entreprise est un socle considérable pour trouver des références et, en quelque sorte, les partager. La raison d'être est au cœur de cela. C'est au fond, pour moi, pour toute entreprise, un peu comme le préambule de la Constitution pour un État, qui a une constitution évidemment.

Isabelle Gounin-Levy

Beaucoup d'entreprises se sont-elles saisies de cette Loi PACTE de 2019 ?

Jean-Dominique Senard, Président de Renault Group

Pour tout vous dire, l'idée n'était pas de faire une loi mais d'alimenter une réflexion plus profonde. Cela s'est traduit par une loi qui, à l'époque rappelez-vous, avait un sujet un peu contesté, celui de la modification de l'article 1833 du Code civil. Celui-ci n'avait pas été modifié depuis 1804 et nous avons, avec Nicole Notat, osé suggérer de modifier pour juste intégrer l'enjeu environnemental et sociétal, au-delà de l'enjeu du profit, qui était la définition unique de la société à l'époque. Le sujet est maintenant pris et compris. L'expérience que l'on peut en avoir lorsque cette raison d'être est vraiment bien établie — on pourra peut-être reparler de la manière dont il convient de l'établir — est qu'elle fait son devoir, c'est-à-dire qu'elle a un impact formidable dans les équipes qui font vivre l'entreprise.

Isabelle Gounin-Levy

Laurent Marquet de Vasselot, cette raison d'être est aussi critiquée ; certains disent que c'est un peu une forme de *greenwashing*. Est-ce quelque chose qui vient fondamentalement dans l'entreprise ou qu'on plaque un peu sur elle en disant « voilà il faut bien en trouver une donc on va essayer de trouver quelque chose » ?

Laurent Marquet de Vasselot, Directeur général de CMS Francis Lefebvre



Comme vous l'avez signalé, c'est une notion relativement nouvelle qui procède du rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » de Jean-Dominique Senard et Nicole Notat et qui a été introduite dans notre droit positif par une loi en 2019. Pour apporter une précision sur la situation des entreprises — et plus particulièrement des grandes entreprises — plus de la moitié des entreprises du SBF 120 ont établi une raison d'être et, pour une notion nouvelle, c'est un indicateur extrêmement positif. En revanche, on n'a aucune information chiffrée sur la réalité de l'élaboration de cette raison d'être dans des entreprises quelle que soit leur taille, puisque toute entreprise, de la plus grosse PME à la plus petite TPE, peut effectivement élaborer une raison d'être. Donc, c'est un point qu'on peut considérer comme positif, même si peu d'entreprises l'ont réellement incorporé dans les statuts —.et, en tant que juristes, on considère que ce n'est pas un point significatif.

En revanche, et le sujet d'importance, c'est une notion qui aujourd'hui est probablement insuffisamment connue ou peut-être mal comprise. Lorsque nous avons, sous l'égide de l'Institut de l'Entreprise avec l'aide du cabinet Elabe, interrogé les Français, nous

avons sur ce sujet des indicateurs qui sont assez peu positifs³. 59% des Français n'en ont jamais entendu parler ; 12% des Français savent à peu près de quoi il s'agit mais n'ont pas une connaissance approfondie de cette notion ; et 27% des personnes interrogées sont dans une situation comparable, c'est-à-dire méconnaissance. Sur une notion nouvelle dont beaucoup de très grandes entreprises se sont emparées, on doit considérer qu'on a encore un effort probablement significatif, au niveau des entreprises – pas de l'évolution des droits – pour faire porter cette notion. Et c'est probablement le rôle des entreprises qui est très important dans ce domaine, et pour ne pas dire LE rôle qui leur est attribué dans cette matière.

Isabelle Gounin-Levy

Et ceux qui en ont entendu parler pensent souvent que c'est une question d'image ?

Laurent Marquet de Vasselot

C'est une autre question : celle des efforts faits par les entreprises en matière de RSE. Si on interrogeait les Français sur la RSE, on aurait probablement des réponses de même nature. Indépendamment de la portée certaine qu'elle a et de la valeur à laquelle nous croyons fondamentalement, c'est aujourd'hui une notion que les entreprises doivent non pas seulement inscrire au fronton de leur édifice, mais mettre en œuvre et, on y reviendra probablement, élaborer pour qu'elle soit comprise, pour qu'elle soit appliquée, et qu'elle soit porteuse de ce que Pierre-André appelait le sens dans l'entreprise. Et c'est cela qui est tout à fait essentiel.

"Nous pouvons avoir un débat sur la notion du travail, sur l'implication, mais ce dont nous pouvons être certains, c'est que l'entreprise en tant que telle peut être un vecteur tout à fait considérable du développement de projets et du rôle très structurant que l'entreprise a dans la vie des Français."

Je pense néanmoins qu'il y a aussi des indicateurs extrêmement positifs, et cela a été rappelé dans le cadre de notre baromètre de l'Institut de l'Entreprise. Lorsqu'on interroge les Français sur l'entreprise – non pas sur le travail, mais sur l'entreprise—, ils en ont une image extraordinairement positive. Je citerai juste trois chiffres. 70 % des personnes interrogées ont une image positive de l'entreprise. 58 % des Français considèrent que l'entreprise, avant le gouvernement, avant les partis politiques, avant les institutions publiques – et les termes ont leur importance – constitue l'acteur le mieux à même d'améliorer le monde dans lequel on vit. C'est une réponse extraordinairement positive. Un autre indicateur de cette nature : 67 % des Français considèrent que l'entreprise a une place structurante dans leur vie. Ce que je veux dire par là, c'est que nous pouvons avoir un débat sur la notion du travail, sur l'implication, mais ce dont nous pouvons être certains, c'est que l'entreprise en tant que telle peut être un vecteur tout à fait considérable du développement de projets et du rôle très structurant que l'entreprise a dans la vie des Français.

³ [Face aux crises, les Français comptent sur l'entreprise – Baromètre 2023 de l'Institut de l'Entreprise sur la relation des Français à l'entreprise](#)

Pour revenir à la question juridique, cela a été rappelé, la conception du droit retenue est une conception particulièrement souple. Si on reprend la disposition légale, elle se contente de dire que la raison d'être sont les principes dont se dote l'entreprise et auxquels elle affecte des moyens dans l'exercice de son activité. Lorsque le Conseil d'État a rendu un avis sur le projet de la Loi PACTE, il a utilisé des termes qui sont, je le crois, infiniment proches de ce que nous avons dans notre dialogue commun sur ce sujet. Le Conseil d'État, qui avait compris cette dimension extraordinairement souple, faisait référence à quatre notions qui me paraissent essentielles pour alimenter la réflexion sur ce sujet : c'est la notion de dessein de l'entreprise, la notion d'ambition de l'entreprise, la notion de valeur, et enfin en dernier lieu, les préoccupations de long terme de l'entreprise. La raison d'être n'est rien d'autre que cela. Ce n'est malheureusement pas une question de droit, c'est une question de volonté de l'entreprise et de ses dirigeants de faire de ce sujet un sujet moteur au sein de l'entreprise, c'est-à-dire de cumuler des performances économiques, sociales, sociétales, environnementales et, en quelque sorte, de constituer un pacte moral au sein de l'entreprise pour la faire avancer.

Isabelle Gounin-Levy

Jean-Dominique Senard, on voit que d'après le sondage les Français ne savent pas très bien ce que recouvre cette notion ; les collaborateurs aussi et pourtant ce sont eux qui doivent être associés à l'élaboration à l'implémentation de la raison d'être dans leur entreprise. Comment faire, comment s'y prendre ?

Jean-Dominique Senard

"Au risque de vous choquer, je vous dirais que la RSE est un concept qui, à terme, devrait pouvoir disparaître, et le plus vite serait le mieux."

Au risque de vous choquer, je vous dirais que la RSE est un concept qui, à terme, devrait pouvoir disparaître, et le plus vite serait le mieux. La raison d'être la recouvre et, si elle ne la recouvre pas, elle a un problème. On est de plus en plus conscient dans certaines entreprises — certaines plus que d'autres d'ailleurs — que finalement la RSE est au cœur de la stratégie d'entreprise, et que s'il

n'y a pas de RSE ou d'objectifs liés à ce qu'on appelle la RSE, la stratégie a un problème. Mais pour moi, la raison d'être est un chapeau qui couvre, qui englobe la RSE mais qui va bien au-delà d'ailleurs, parce que cela recouvre des principes, à mon avis, qui touchent le management, qui ne sont pas forcément directement intégrés dans la RSE. Donc, pour moi, c'est un concept qui est peut-être mieux connu, mais qui est englobé dans la raison d'être, c'est indiscutable.

L'autre sujet que Laurent a fait ressortir, c'est que les Français, dans le sondage, sont extraordinairement confiants dans l'entreprise. C'est une bonne nouvelle. Cela fait un certain temps d'ailleurs que c'est le cas, mais il y a un paradoxe en face de cela. D'autres indications — qui se recourent à peu près, à quelques pourcentages près mais peu importe — disent que, dans les années 90, 60 % des Français considéraient que le travail était important pour eux dans leur vie, alors qu'aujourd'hui, ce taux est de 25 % (23-25 % selon les indications de sondage), ce qui est quand même un souci et un paradoxe par rapport à ce qu'on vient de dire. Le bon côté de la chose est qu'on peut se dire que l'entreprise est en effet un vecteur formidable pour permettre au travail d'être considéré comme quelque chose d'important. En tous les cas, si ce n'est pas

l'entreprise, on ne sait pas trop qui le ferait. Je crois que c'est ce qu'il faut retenir du propos de Laurent.

Par rapport à votre question, si l'on veut qu'une raison d'être « tienne la route », il est indispensable qu'elle soit travaillée de façon extraordinairement approfondie à l'intérieur de l'entreprise, avant même d'être publiée. Je dirais que plus on prend du temps pour réfléchir sur cette raison d'être, mieux c'est. L'exercice même de travail pour la raison d'être est en soi un révélateur formidable de la capacité de dialogue dans une entreprise ou, parfois quand il n'y a pas de dialogue, cela le crée. Dans les années 2014-2015, j'ai souhaité que Michelin ait une raison d'être. C'était bien avant la rédaction du rapport avec Nicole Notat. On a quand même mis trois ans pour arriver à une signature de raison d'être qui s'exprime en disant qu'on souhaite donner à chacun la meilleure façon d'avancer. Vous me direz « Trois ans pour faire ça, ce n'est pas génial ! » Sauf que ces trois années, en Chine, en Amérique latine, aux États-Unis, en Europe, etc. ont été incroyablement fécondes de travaux, au point que dans certaines usines chinoises, après les heures de travail, on travaillait sur la raison d'être. Le résultat est que cela a donné lieu à des tas de réflexions au moment même où on était en train de transformer l'entreprise Michelin en entreprise responsabilisante. Cela tombait donc bien parce que c'était au cœur d'une réflexion lourde, d'une révolution managériale. On a atterri sur une formule qui est un peu simple mais qui est très lourde quand on y réfléchit. Offrir à chacun une meilleure façon d'avancer, c'est la technologie, c'est la mobilité durable, c'est tout ce que vous savez sur l'innovation, le client. Mais d'un autre côté, si on oublie l'autre pilier qui est d'offrir à chacun la meilleure façon d'avancer, c'est-à-dire un épanouissement complet dans le travail, une réflexion managériale extrêmement approfondie — je vous disais que l'entreprise était en pleine révolution à ce moment-là — on oublie le principal pilier. Au fond, d'une formule simple, on peut déduire quelque chose de très fort, je crois, dans une raison d'être : vous avez d'un côté le pilier du client avec l'innovation, etc. et, de l'autre, le pilier du collaborateur et de son épanouissement dans la vie du travail. Si on en oublie un, on part dans des moments très difficiles. Voilà ce que je voulais vous dire là-dessus. Donc, c'est profond, il faut que tout le monde travaille.

"L'exercice même de travail pour la raison d'être est en soi un révélateur formidable de la capacité de dialogue dans une entreprise ou, parfois quand il n'y a pas de dialogue, cela le crée."

J'ai d'autres exemples. Puisque le président Saint-Gobain est là, je me permettrai d'en parler, puisque j'ai l'honneur d'être référent de son conseil. La raison d'être de Saint-Gobain a été un modèle du genre. Je pense que c'était extraordinaire, un travail très approfondi dans l'entreprise, qui est mondiale comme vous le savez, et qui a abouti à cette formule *Making the world a better home* qui a complètement fédéré l'entreprise au moment même où Pierre-André était justement en train de la responsabiliser par une décentralisation assez forte. C'est extraordinaire.

Je pourrais vous parler de Renault aussi. Quand je suis arrivé chez Renault il y a un peu plus de 4 ans, c'était un peu compliqué — on va passer sur les détails — et je me suis dit que, dans un océan de complexité, la raison d'être de Renault était peut-être quelque chose qu'on pouvait réfléchir. Et on l'a fait ; cette entreprise n'avait pas de raison d'être. On a travaillé pendant un an et demi à peu près, avec 50 000, 60 000 collaborateurs dans le monde. Le digital a permis d'aller un peu plus vite, ce n'est pas forcément une panacée — j'aimais mieux ce contact physique de ces trois ans chez Michelin, on se parlait au moins, le digital a un petit peu enlevé d'humanité dans le sujet, — mais on est

arrivé à cette formule qui parle aux gens de Renault aujourd'hui. Cela me fait plaisir parce que ce n'était pas évident. La synthèse de cette raison d'être est que « nous faisons battre le cœur de l'innovation pour que la mobilité nous rapproche les uns des autres ». Tous les mots comptent. Ce qui me fait plaisir, c'est que l'entreprise se retrouve derrière cela. C'est un travail de fond qui entraîne un immense dialogue qui est très révélateur en tant que tel, très positif. Après, il faut la faire vivre.

Isabelle Gounin-Levy

Concrètement, Laurent Marquet de Vasselot, que peut-on proposer aux collaborateurs pour que cette raison d'être ne reste pas seulement un concept mais qu'elle se transforme vraiment en action ?

Laurent Marquet de Vasselot

Il y a évidemment beaucoup de choses à faire. Comme Jean-Dominique vient de le rappeler, la première à faire, c'est l'association des salariés à l'élaboration de la raison d'être ; c'est l'étape première qui est probablement indispensable. Nous avons, dans le cadre des travaux préparatoires à l'élection présidentielle de 2022 au sein de l'Institut de l'Entreprise, élaboré un certain nombre de cercles de réflexion sur l'engagement des collaborateurs, et nous avons publié un rapport qui s'appelait « L'entreprise change la donne ». Parmi ces différentes mesures envisagées, nous avons réfléchi à un certain nombre de réformes qui permettraient, au-delà des questions relatives à l'élaboration

"Faire en sorte que les collaborateurs soient impliqués concrètement dans la réalisation des actions que porte l'entreprise et qu'elle a définies dans le cadre de sa raison d'être. C'est, je crois, le vecteur essentiel de réussite de ces projets."

de la raison d'être, de modifier le régime relatif à l'organisation du travail et de laisser, dans certains domaines, les collaborateurs être des acteurs concrets dans l'entreprise du projet qu'elle porte. On avait, par exemple, imaginé que puissent être mis en œuvre au sein de l'entreprise des temps productifs et des temps non productifs. Les temps non productifs sont des temps qui ne sont pas, pour les collaborateurs, strictement dédiés à la finalité économique première de l'entreprise, mais qui très précisément portent des actions de nature à servir ce projet en matière sociale, sociétale, environnementale, et tout ce qui est relatif à la raison d'être de l'entreprise. On y voit en réalité une réponse à la quête de sens à laquelle Pierre-André faisait référence, mais aussi probablement un levier de performance de

l'entreprise, probablement pas à court terme, mais sans doute à long terme. Ce sont des questions qui ne peuvent probablement pas être traitées de façon théorique ou dogmatique, ne sont pas transposables dans toutes les entreprises, supposent aussi probablement — et on l'a peut-être insuffisamment rappelé — un rôle des représentants du personnel, on y reviendra, de la négociation collective peut-être. On a depuis plusieurs années une évolution assez profonde des dispositions applicables dans cette matière. On a des organisations syndicales qui sont représentatives, dont la représentativité est fondée sur l'audience électorale, on a un développement très profond du droit conventionnel. Il faut que les entreprises s'emparent de ce sujet en fonction de leur réalité concrète. Je pense que la seule solution est celle de traiter ces sujets au niveau de l'entreprise. Encore une fois, c'est porteur d'intérêt pour l'ensemble de l'entreprise et pour l'ensemble de ses parties prenantes. Il y a de nombreux autres dispositifs, mais ce sont des rêves de juriste qui pourraient être mis en œuvre. On pourrait réformer les dispositions applicables aux activités *pro bono*, les rendre plus

faciles, réformer le mécénat de compétences. Bref, faire en sorte que les collaborateurs soient impliqués concrètement dans la réalisation des actions que porte l'entreprise et qu'elle a définies dans le cadre de sa raison d'être. C'est, je crois, le vecteur essentiel de réussite de ces projets.

Isabelle Gounin-Levy

Après notre première partie donc sur la raison d'être, on va voir maintenant comment répondre aux besoins d'autonomie des collaborateurs, comment répondre à cette demande de davantage de sens dans leur travail puisque c'est bien de cela dont il s'agit et comment cela doit se traduire en termes de management. Aujourd'hui il faut en fait amener les managers à faire évoluer leur propre raison d'être, leurs pratiques, leurs comportements. Comment faire Jean Dominique Senard ?

Jean-Dominique Senard

Un constat absolument fondamental à avoir en tête pour répondre à cette question, c'est au fond ce qui motive une action. Travailler sur le rapport des Assises du travail durant les quatre premiers mois de l'année 2023, pendant la question des retraites, était un peu un pari parce qu'il fallait essayer de trouver une forme de consensus auprès d'un nombre assez considérable d'acteurs du monde social français qui, au final, ont participé et travaillé pendant quatre mois de façon incroyablement intense malgré tout ce qui pouvait se passer autour. Il en est ressorti quelque chose d'assez frappant : notre pays, puisqu'il s'agissait surtout de la France, a un besoin absolument incroyable d'écoute, de respect, et de reconnaissance.

Vous avez cité ces trois mots tout à l'heure. Je dirais que c'est la base même du constat qui a pu être fait pendant quatre mois. On s'en doutait, mais je ne pensais pas que c'était à ce point. C'est sorti par tous les pores de la peau, si je puis dire, de toutes les personnes qui ont travaillé. Cela veut dire qu'il faut donc s'en préoccuper. Ce besoin d'écoute, de respect, de reconnaissance touche toutes les entreprises.

Naturellement, quand on est chef d'entreprise, on se dit

« Mais non, mais pas du tout chez moi, ce n'est pas pareil, ça marche très bien. » La réalité qui ressort, c'est que ce n'est pas encore le cas (même s'il y a évidemment des cas individuels). Il y avait énormément de monde dans les cortèges au moment de la question des retraites. Je crois pouvoir dire avec pas mal de force que 80 % des personnes présentes dans ces cortèges s'intéressaient à autre chose que la question des retraites ; elles s'intéressaient à la question de la reconnaissance, du respect, de l'écoute. Je peux vous le dire et je pense que les responsables syndicaux en charge de tous ces cortèges le savent eux-mêmes très bien. Cela veut dire quelque chose et je ne connais qu'une voie possible, celle de la responsabilisation. C'est facile à dire mais je peux vous dire que c'est difficile à faire. Cette question de la responsabilisation touche l'ensemble des organisations qui nous entourent, nos entreprises, mais concerne également la fonction publique – puisque ce rapport des Assises du travail couvrait également les sujets portant sur la fonction publique – cela couvre l'organisation des territoires, l'organisation de l'État. Ce sujet pour moi est un sujet fondamental pour l'avenir du pays.

"Notre pays (...) a un besoin absolument incroyable d'écoute, de respect, et de reconnaissance."

Une fois cela dit, comment fait-on ? C'est à la fois simple et compliqué. En effet, il s'agit d'un changement de comportement de la part des managers qui doivent accepter de confier une forme d'autonomie à des équipes, qui ont le devoir de fixer le cap, parce que la responsabilisation, pour moi, ce n'est pas l'autogestion. J'espère que chacun le comprend. C'est évidemment la responsabilisation encore accrue des dirigeants de fixer le cap et le bon et de s'y tenir. Par ailleurs, il s'agit de confier une autonomie à des équipes, quel que soit le niveau de responsabilité qui, en contrepartie, doivent être responsables. Le mot est là : responsable. Responsable veut dire répondre de, être capable d'assumer cette autonomie qu'on vous confie. Vous voyez que cela part de façon simple mais atterrit de façon plus complexe, parce que ce n'est pas exactement dans la nature humaine. Il faut réfléchir là-dessus et, pour parvenir à quelque chose de plausible, il faut du temps.

"Responsable veut dire répondre de, être capable d'assumer cette autonomie qu'on vous confie."

La responsabilisation dans une entreprise, dans une organisation, dans la fonction publique ou ailleurs, ne se fait pas en claquant des doigts. C'est compliqué, cela passe par beaucoup de formation. La formation évidemment des managers, parce que, compte tenu de ce que je viens de dire, la responsabilité s'accroît en réalité. Non seulement elle s'accroît, mais elle change fondamentalement, c'est-à-dire qu'elle vient remplacer un rôle de contrôleur — pour faire simple, « Je commande le matin, je contrôle le soir » — à un rôle de développeur de talent, de facilitateur — « Je résous les problèmes de mon équipe. Mon rôle, ma noblesse, c'est de résoudre le travail de l'équipe » et surtout quand elle est complètement empêtrée dans des complexités. Il y a aussi le sujet de ce qu'on appelle les managers intermédiaires, ce qui n'a dans mon esprit aucun caractère péjoratif. Ils ont, en France, pendant 30 ou 40 ans, été formés à autre chose. Cette révolution-là prend du temps. Je parle de révolution managériale car il ne faut pas avoir peur des mots. Elle prend du temps, de la formation et puis parfois — il faut le reconnaître — des échecs parce que tout le monde n'est pas capable de franchir ce seuil. Si je dois m'exprimer clairement : un rôle accru pour les managers, une responsabilisation accrue dans leur rôle de dirigeant mais également une modification profonde de leur comportement managérial. Et un rôle très différent des personnes qui sont autonomisées, avec en plus le devoir pour ces personnes d'assumer complètement la responsabilité, c'est-à-dire d'assumer un échec ou d'assumer une réussite. C'est comme vous voyez, simple à dire, c'est très complexe à mettre en œuvre.

Isabelle Gounin -Lévy

Laurent Marquet de Vasselot, quelles sont les pistes qu'on pourrait utiliser pour mettre en œuvre cela ? Le télétravail a évidemment révolutionné les choses avec la crise sanitaire, mais peut-on aller vers encore plus de flexibilité dans les horaires de travail ?

Laurent Marquet de Vasselot

On a déjà beaucoup parlé du télétravail, mais de façon plus générale, je pense que le point qui vient d'être relevé tient au besoin d'autonomie très fort exprimé par les collaborateurs et les salariés dans la période actuelle. Je pense singulièrement qu'il y a un lien avec le télétravail et la période qui a suivi la pandémie nécessite probablement une adaptation très, très significative de notre société. Notre droit a évolué pendant très longtemps en donnant davantage — et c'est heureux — de liberté à l'entreprise dans l'organisation du travail et de la durée du travail. Il faut probablement aujourd'hui répondre à un besoin assez profond d'aspiration des salariés à plus d'autonomie dans leur organisation du temps de travail, de liberté. Derrière le concept d'autonomie

"Il y a donc des évolutions très profondes qui sont de nature un peu différente mais qui sont quand même profondément liées au sujet de l'autonomie et de la responsabilisation."

hypertrophie normative qui serait probablement défavorable – des adaptations dans les modes d'organisation de la durée du travail et probablement des réformes dans cette matière qui doivent être conduites au niveau de l'entreprise et non pas par la voie d'une disposition légale qui probablement ne s'applique plus de façon uniforme dans toutes les entreprises. N'oublions pas qu'on est parti d'un droit des relations collectives qui est maintenant un droit au niveau de l'entreprise et où la place de la norme conventionnelle est essentielle. Il faut donner probablement toute la portée à ce principe.

La question que vous évoquiez est en réalité plus large que celle-là. D'une certaine façon, c'est celle de la remise en cause du salariat. Le salariat est fondé sur le lien de subordination. Si on donne une définition du contrat de travail aujourd'hui, elle est presque opposée à tout ce que Jean-Dominique vient de dire, c'est-à-dire la subordination, le contrôle, et la sanction. Ce que veulent aujourd'hui ceux qui sont en pointe dans les entreprises sur ces sujets, c'est exactement l'inverse, c'est-à-dire un mode beaucoup plus autonome, beaucoup plus libre qui n'exclut pas le contrôle, mais qui opère une révolution très, très significative. Pour conclure sur ce point, je pense que la réflexion déborde le modèle du salariat et elle va sur des modèles différents, celui du développement de l'activité indépendante. Cela suppose la réalisation et la mise en œuvre très concrète d'un certain nombre de points – soulignés dans le rapport – liés à la pluriactivité, à la nécessité probablement, compte tenu de l'effacement de la verticalisation et du salariat, de déterminer un socle commun de l'activité professionnelle, indépendamment de son exercice sous la forme du salariat ou du travail indépendant, et d'être en mesure de passer de l'un à l'autre. On pourrait aussi parler du portage salarial, qui est un régime indépendant entre le salariat et le travail indépendant. Il y a donc des évolutions très profondes qui sont de nature un peu différente mais qui sont quand même profondément liées au sujet de l'autonomie et de la responsabilisation.

Naturellement, sur tous ces sujets, il faut imaginer des évolutions qui prennent en compte l'intégralité de la carrière et je pense notamment à l'emploi des seniors. Il est impensable que dans un pays comme le nôtre, on reste à un taux d'emploi des seniors de 56 %. L'Allemagne, de mémoire, est à 74 %. Il y a des évolutions qui sont absolument nécessaires dans ce domaine.

"Il faut imaginer des évolutions qui prennent en compte l'intégralité de la carrière et je pense notamment à l'emploi des seniors."

Isabelle Gounin-Lévy

Dernier point pour permettre le succès de cette démarche, il faut permettre ce dialogue dans l'entreprise, ce qu'on appelle le dialogue professionnel ; et puis le dialogue social, le dialogue avec les syndicats qu'il ne faut pas oublier dans cette démarche-là.

Jean-Dominique Senard

C'est clair et ce sujet est d'ailleurs évoqué dans le rapport des Assises avec un point de fond qui consiste à insister sur le renouvellement de ce qu'on appelle le dialogue professionnel. De quoi s'agit-il ? Il s'agit de permettre aux collaborateurs de l'entreprise d'avoir des discussions régulières, dans un cadre à peu près ouvert, sur l'organisation du travail et tout l'environnement qui tourne autour, afin de permettre cette nécessité, je dirais, de combiner à la fois les besoins individuels — qui sont de plus en plus affirmés — et l'intérêt collectif de l'entreprise. Ce dialogue professionnel n'est en tous les cas pas à opposer au dialogue social, qui demeure et est extrêmement intense, comme vous le savez, en France. Le dialogue professionnel va alimenter le dialogue social. L'idée est que le rôle des syndicats, des représentants du personnel soit parfaitement confirmé mais qu'ils signent des accords alimentés par le dialogue professionnel qui, lui, devrait être un peu plus vivant dans notre pays. Il y a longtemps qu'on parle de ce sujet-là, je crois que cela remonte aux lois Auroux mais dans la réalité, ce n'est pas forcément pratiqué. Quand je parle d'écoute, de besoin d'écoute, cela tourne autour de ces sujets-là. Il y a donc un besoin de créer, d'institutionnaliser plus fortement ce dialogue professionnel qui, encore une fois, ne s'oppose absolument pas au dialogue social.

La conséquence de tout cela est que plus on va près du terrain, mieux on peut capter ces besoins qui se manifestent parfois de façon trop violente parce qu'ils ne sont pas perçus. Il y a quelques années où en tant que président du groupe Michelin, j'ai été amené à trouver des moyens pour sauver des usines dans notre pays. Un moyen de le faire était de prendre le risque de donner à l'usine elle-même, qui était en danger, tous les moyens de connaissance des éléments pour que les salariés eux-mêmes trouvent les solutions pour sauver l'usine. On prend des risques dans ces cas-là, parce qu'à

l'époque encore, on était dans le risque de délit d'entrave qui, je vous le rappelle, est un délit pénal, même si depuis quelque temps on a, je crois, supprimé les peines de prison. Je vous raconte cela parce que je veux évoquer la question de l'inversion des normes où, à un moment donné, on s'est dit que c'est l'accord local qui allait primer et allait sauver l'affaire. Et de fait, j'ai en tête deux exemples de deux usines magnifiques en France qui étaient menacées de fermeture et qui ont pu être sauvées par ce procédé-là. Donc, l'écoute sur le terrain, aller au plus près. La question de la création des représentants de proximité est une notion importante. Les ordonnances — qui sont parfois contestées — autorisent la mise en place de représentants de proximité dans les entreprises. Cela veut dire que vous avez des personnes qui ne sont pas destinées à créer des normes ou à bloquer des situations, mais qui sont sur le terrain pour capter les besoins des uns et des autres et les faire remonter aux instances sociales plus élevées. Vous voyez, tout un tas de dispositifs qui, une fois mis en œuvre et avec la bonne volonté qui va bien, sont de nature à essayer de simplifier notre vie et notre vie sociale en particulier.

"Le dialogue professionnel va alimenter le dialogue social. L'idée est que le rôle des syndicats, des représentants du personnel soit parfaitement confirmé mais qu'ils signent des accords alimentés par le dialogue professionnel qui, lui, devrait être un peu plus vivant dans notre pays."

Isabelle Gounin-Lévy

Laurent Marquet de Vasselot, ce dialogue professionnel fonctionne-t-il vraiment aujourd'hui ? Ne se fait-il un peu au détriment du dialogue social et peut-être des syndicats traditionnels de l'entreprise ?

Laurent Marquet de Vasselot

Le droit d'expression est très ancien. On le retrouve même dans le rapport Sudreau pour la réforme de l'entreprise en 1975. La loi du 4 août 1982 l'a créé dans des conditions pas très différentes de ce qu'on vient d'exprimer aujourd'hui ; c'est un droit d'expression directe et collective du salarié sur le contenu du travail, l'organisation du travail et les conditions de travail. Ce qu'on peut dire rapidement, c'est que cela a été un échec ; ce droit n'a pas été appliqué dans l'entreprise. On a aussi le souvenir qu'il a été assez largement critiqué car il incorpore la notion de citoyenneté dans l'entreprise – on se souvient de cela dans les années 80. C'est un échec. Je constate néanmoins, que ce droit et les principes qu'il porte retrouvent une certaine vigueur. Je ferai notamment référence à l'accord interprofessionnel du 19 juin 2013 – il y a donc une dizaine d'années – qui a remis ce droit sur le devant de la scène en faisant référence à des notions que l'on vient d'évoquer (des notions de qualité de vie et de sens), mais également des notions que l'on n'a pas évoquées mais qui sont liées, me semble-t-il, à celle de la prévention des risques relatives à la santé, à la sécurité au travail. Il ne faut jamais oublier que tout ce que nous sommes en train de dire sur le sens au travail, sur l'écoute, sur la reconnaissance, sur le respect, on peut aussi considérer que c'est un volet des politiques de prévention des risques dans l'entreprise.

Sur votre deuxième question, à savoir s'il s'agit d'une entrave à l'exercice par les organisations syndicales des prérogatives qui leur sont conférées dans l'entreprise, je crois que c'est en réalité l'inverse. Ces accords, et on en voit fleurir un certain nombre ces dernières années, sont des dispositifs qui procèdent d'accord d'entreprise. Le sujet du dialogue social est un sujet en réalité lié avec celui qu'on vient d'évoquer. La réforme de la représentation du personnel par les ordonnances de 2017 a conduit à des réformes et à des mouvements dont chacun sait qu'ils sont extrêmement profonds par la simplification. Un certain nombre d'observateurs pensent – la commission des affaires sociales du Sénat, le comité d'évaluation des ordonnances – qu'elle a conduit, pour partie, à effacer le dialogue de proximité. Il y a 80 000 CSE aujourd'hui, il y a un peu plus de 2000 accords qui ont été signés pour mettre en place des représentants de proximité. La réalité du terrain montre donc que l'on ne s'est pas emparé de cette réforme. C'est probablement un sujet majeur. Ce ne sont pas des sujets de même nature, mais les deux dialogues doivent se nourrir. Et, naturellement, la question du dialogue social de proximité est, me semble-t-il, une question aujourd'hui tout à fait essentielle.

"La question du dialogue social de proximité est, me semble-t-il, une question aujourd'hui tout à fait essentielle."

Public

Si la raison d'être fait de l'entreprise un être de raison, comment pourrait-on améliorer l'espérance du travail, *tripalium*, dans un environnement économique progressiste en connivence et un monde en déchéance ?

Jean-Dominique Senard

Je ne sais pas si je peux répondre très directement à cette question, Vous parlez d'un monde en déchéance et vous faites sans doute référence à l'actualité en général. Je le redis sincèrement, l'entreprise est en fait l'institution qui va régler cette question si elle le veut bien, c'est-à-dire si les dirigeants le veulent bien. J'avais écrit avec Nicole Notat, il y a 4 ou 5 ans, que l'entreprise était une institution politique. Cela avait choqué

quelques personnes. La réalité, c'est qu'elle l'est au sens noble du terme. L'entreprise a des parties prenantes. Elle en a deux qui sont structurantes — les salariés et les actionnaires — et puis, il y a d'autres parties prenantes que vous connaissez toutes et tous, qui gravitent autour de l'entreprise, qui attendent beaucoup d'elle et qui la portent. C'est donc bien l'entreprise et son air vivant, qui est au fond l'ensemble des collaborateurs, qui vont régler cette question-là. Votre question est assez philosophique. Pardonnez-moi si je suis un peu trop terre à terre, mais l'expérience que je peux avoir et celle que je peux partager, c'est que c'est bougrement efficace !

Il y a des entreprises aujourd'hui qui revivent et qui vivent une forme de force intérieure et de libération d'énergie, grâce notamment à tout ce qu'on a dit tout à l'heure. Je me permets donc de vous dire qu'il faut garder l'espoir. L'entreprise est capable de le faire, les Français, puisqu'on parle des Français, sont confiants dans l'entreprise. Mais par contre, il faut qu'elle s'empare de tous ces sujets, parce que sinon votre question restera longtemps sans réponse et, pour ma part, je suis extraordinairement optimiste.

Public

J'ai une question, plus pour Laurent Marquet de Vasselot en référence à ce que vous avez dit sur les mutations des statuts, les questions de pluriactivité, le fait que toutes ces mutations du travail, ces questions de flexibilité, d'autonomie nous amènent à repenser la question du modèle salarial. Quels sont les risques de ces mutations qui sont assez rapides — on voit d'ailleurs bien que de nouvelles formes de statut, de contrat apparaissent ces dernières années — pour la pérennité de notre modèle social, pour s'assurer qu'elles ne se fassent pas au détriment des travailleurs quand on sait que les droits sociaux, en France, sont très liés au statut ?

Laurent Marquet de Vasselot

Les risques sont inhérents à cette pluralité de statuts. On vit une situation nouvelle en ce sens qu'un certain nombre de collaborateurs, de travailleurs passeront d'un statut à l'autre, vont épouser des statuts aujourd'hui mal définis. On a le sujet des travailleurs des plateformes qui pose encore un certain nombre de difficultés et qui va faire l'objet d'une directive européenne. Le régime du portage salarial est incertain parce que, comme beaucoup de dispositions légales, il est susceptible de faire l'objet d'un usage abusif, pouvant générer des difficultés. Compte tenu de la diversité de ces statuts — qui est une réalité évidente et que l'on va de plus en plus rencontrer —, il faut être en mesure de définir un droit de l'activité professionnelle sans remettre en cause les droits des salariés, mais permettant et sécurisant ces mobilités d'un statut à l'autre et faire en sorte que chacun soit titulaire— et c'est une des dispositions du rapport issu des Assises du travail — de droits inhérents à toute activité professionnelle quelle qu'elle soit. On peut penser notamment, pour des raisons qui tiennent à la protection de chacun, aux droits de ceux qui exercent des activités à temps partiel ou des petits entrepreneurs qui ont en réalité très peu de droits et qui vont se retrouver dans des situations délicates en fin de carrière. Presque paradoxalement, on a aujourd'hui à construire un droit protecteur exercé sous une forme différente de celle traditionnellement connue d'un salariat avec un modèle unique et une amélioration du modèle de salariat. Nous nous dirigeons vers un horizon totalement différent qui est tout à construire. Cette évolution n'est pas simple et doit

"Il faut être en mesure de définir un droit de l'activité professionnelle sans remettre en cause les droits des salariés, mais permettant et sécurisant ces mobilités d'un statut à l'autre."

probablement être étendue au secteur public, ce qui n'est pas non plus une tâche facile à accomplir. Plutôt que de les considérer en termes de risques, nous devons les appréhender comme une nécessité de répondre à une évolution qui nous dépasse. Un sondage récent dans *Le Monde* a interrogé les jeunes sur leur volonté d'exercer une activité indépendante. C'est ne pas être enfermé dans un statut unique qui faisait référence et rejoignant une forme de liberté liée à la notion d'autonomie que nous avons évoquée.

Jean-Dominique Senard

La rigidité entre les différentes cloisons professionnelles en France, en particulier entre le secteur privé et le secteur public, est l'une des causes des problèmes que nous rencontrons. Un énorme travail est à faire, et l'Institut de l'Entreprise peut contribuer à trouver des voies et moyens d'inspirer les futures législations. Un des chapitres des Assises du travail concerne la question de la portabilité des droits pour ouvrir et faire respirer ce monde français qui en a grandement besoin.

"La rigidité entre les différentes cloisons professionnelles en France, en particulier entre le secteur privé et le secteur public, est l'une des causes des problèmes que nous rencontrons."

Public

La notion de métier peut-elle être un trait d'union entre l'entreprise, sa raison d'être et le collaborateur, le travail et l'activité ?

Le métier est quelque chose qui s'acquiert par apprentissage ou par l'expérience, qui permet de capitaliser des savoir-faire, des compétences. Il s'emporte avec soi quand on change d'emploi ou d'entreprise, et sans doute permettrait-il de valoriser le collaborateur dans la durée et favoriserait son engagement dans l'entreprise, engagement dont on sait qu'il est aujourd'hui vu avec circonspection, voire de manière éphémère.

Jean-Dominique Senard

Je suis très sensible à ce que vous dites. Tout chef d'entreprise sait que la notion de métier est un problème en soi à régler sans l'organisation. La notion d'expert vient de là : comment gérer les experts par rapport à ceux qui ne le sont parce qu'ils ont un métier particulier, parce qu'ils ont une singularité. C'est l'un des grands sujets qui se pose dans la vie même des entreprises telles qu'elles sont aujourd'hui.

Envisager le métier comme un vecteur d'horizontalité pour faciliter les transferts est une idée intéressante, bien que ce concept reste encore un peu difficile à cerner. Peut-être est-ce un des vecteurs, mais je ne prétends pas avoir la solution à votre question. Cependant, je pense également que l'Institut de l'Entreprise pourrait travailler sur cette problématique, cela pourrait être l'un des moyens possibles.

Isabelle Gounin-Levy

Ce sera le mot de la fin. Jean-Dominique Senard, peut-être vous vouliez conclure d'un mot.

Jean-Dominique Senard

Je tiens à vous remercier d'avoir été si attentifs et d'avoir eu la patience de nous écouter. Je crois sincèrement que nous tenons-là un élément qui me paraît être un des éléments les plus profonds de notre société française aujourd'hui. J'ai mentionné la responsabilisation comme une inspiration nationale, c'est un terme un peu euphorique, mais lorsque l'on creuse un peu, il s'avère exact.

Nous souffrons dans notre pays d'un excès de verticalité presque partout. Je le dis sincèrement, nous ne pourrions pas nous en sortir si nous ne résolvons pas cette question. La responsabilisation, à travers ce que je viens de dire, s'applique partout, et je prétends, même si cela peut sembler un peu excessif, que c'est une manière très honnête et raisonnable de résoudre les questions sociales en France, et pas seulement.

DIALOGUE ENTRE MAUD BAILLY ET FANNY LEDERLIN

Emmanuel Cugny, président de l'AJEF

Nous allons accueillir Maud Bailly et Fanny Lederlin à la tribune pour la prochaine table ronde. Beaucoup de choses ont déjà été dites. Nous allons maintenant entrer dans la cuisine, avec les actrices, les analystes, pour voir comment tout ce qui a été dit précédemment peut être appliqué. Reconsidérer le travail : quelles pistes concrètes et ce que cela sous-entend ; notamment en matière de management et de rapport à l'autre.

Permettez-moi de vous présenter rapidement nos deux intervenantes. Nous avons Maud Bailly, directrice générale de Sofitel, groupe Accor, et Fanny Lederlin, docteure en philosophie politique et autrice – nous aurons l'occasion de revenir sur cet ouvrage plus tard.

Le premier échange a permis de comprendre combien les questions de considération et de reconnaissance du travail sont devenues essentielles, non seulement pour les travailleurs, mais aussi pour les entreprises soucieuses de recruter et surtout, on l'a vu avec le Covid, de fidéliser les collaborateurs.

Maud Bailly, vous avez été la patronne de l'Europe du Sud au sein du groupe Accor, en plein Covid, et vous êtes maintenant à la tête de Sofitel, où vous employez 35 000 personnes dans une soixantaine de pays. Comment avez-vous vu cette problématique sur le terrain ? On a vu tous les ravages du Covid-19 à tous les niveaux, tant sur le plan sanitaire qu'organisationnel ; comment l'analysez-vous *a posteriori* ?

Maud Bailly, Directrice générale de Sofitel, MGallery & Emblems



Je vais vous partager un témoignage très pragmatique de déconsidération. Il était une fois un secteur béni des dieux ; 10 % du PIB ; porteur de rêve et de voyages. 2019 est une année record. En 2020 – cela fait trois ans que je suis au Comex du groupe Accor – et je dis que 2020 va être notre année. (Sachant qu'en général quand je fais une prédiction, il faut suivre l'inverse, parce que c'est ce qui arrive à peu près à chaque fois). En 2020, en trois mois, on se retrouve avec les trois conditions essentielles à la survie à l'activité de notre industrie réduites à néant. La première, c'est la liberté de circulation : on est confiné, il n'y a plus de . La deuxième, c'est le voyage d'affaires [remis en cause] avec l'essor de Teams et de Zoom qui, comme le disait Jean-Dominique, soulève des problématiques d'hybridation du management et de la capacité à faire corps social dans les entreprises, ce qui me semble être en soi un sujet. Et puis le loisir : on n'a plus très envie de voyager quand on ne peut pas prendre l'avion et quand on a peur. Donc une gifle violente pour une industrie qui subissait déjà avant le Covid des enjeux de considération et de déconsidération. Rien qu'en France, il manquait 60 000 personnes dans le secteur de l'hôtellerie et la restauration ; pendant le Covid, on est monté à 360 000 personnes manquantes. On se retrouve avec les trois conditions nécessaires à mon industrie mises à terre ; un manque de ressources où on n'a plus besoin de 60 000 mais de 360 000 talents dans le secteur ; et, sous l'effet du Covid, une violente prise de conscience.

On est allé voir les gens sur le terrain en leur demandant pourquoi ils ne venaient plus, pourquoi cette déconsidération, pourquoi cette désaffection. Je venais de prendre l'Europe du Sud ; c'est 1 900 hôtels dans sept pays. Je suis sur le terrain pour savoir ce qui se passait. Les réponses ont été plurielles : « Avec le Covid, j'ai été forcé à sortir de ma roue de hamster ; j'ai été forcé à envisager une autre vie ; j'ai été forcé à me poser une question d'alignement entre ma vie professionnelle et mes valeurs profondes. » D'une certaine manière, le Covid a été un accélérateur salutaire pour aider certaines personnes à changer de vie – personnelle ou professionnelle – plus vite. Beaucoup de gens ont eu ce choc, cette prise de conscience d'alignement avec l'idée de changer de vie. Il y a aussi des enjeux de pénibilité et d'équilibre professionnel et personnel : dans l'hôtellerie-restauration, on travaille le soir, le week-end, la nuit et les gens se disaient que la vie est fragile. Et aussi un enjeu de sens – et cela rejoint toujours pour moi le sujet de l'alignement – avec le besoin de passer sa vie à quelque chose d'un peu plus grand que soi.

On a travaillé à deux réponses, une de court et une de moyen terme. La réponse de court terme était un volet RH d'attractivité des talents. En Europe du Sud, on a travaillé à recruter les gens différemment, à raconter notre hôtellerie différemment, à faire connaître nos métiers dans nos écoles et nos secteurs. On a recruté sans CV, on a demandé aux gens de venir comme ils étaient en travaillant sur les compétences relationnelles, personnelles, en se chargeant de former. On a mis en place des parcours d'évolution ; ce qui est formidable, c'est l'ascenseur social que l'hôtellerie continue à représenter. On a travaillé sur les conditions de travail des gens, mais au-delà de la rémunération. Il y a vraiment quelque chose de plus profond dans la relation ontologique au travail qui nous définit comme une activité qui nous révèle et qui doit donc fondamentalement s'inscrire dans une logique d'alignement.

"Il y a vraiment quelque chose de plus profond dans la relation ontologique au travail qui nous définit comme une activité qui nous révèle et qui doit donc fondamentalement s'inscrire dans une logique d'alignement."

À plus long terme, comme tout le monde, on a travaillé sur la raison d'être. Je trouve formidable, Jean-Dominique, que vous disiez que cela prend trois ans. C'est un peu comme le haïku, les sonnets japonais qui sont très difficiles à écrire, car ce sont les textes les plus courts qui sont les plus exigeants.

Emmanuel Cugny

Fanny Lederlin, vous avez travaillé pendant quinze ans dans la communication avant de vous reconverter dans la philosophie. Vous êtes désormais docteure en philosophie politique et vous avez publié en 2020 *Les Dépossédés de l'Open Space*, un livre consacré aux mutations du travail, aux Presses Universitaires de France. Même question : quel regard portez-vous sur ce sujet dont on voit bien le décor ?

Fanny Lederlin, Docteure en philosophie politique et auteure



Je voudrais revenir sur deux termes qui sont au cœur de notre réflexion ce soir, la considération et la reconnaissance attendues par les travailleurs. Deux termes qui ne doivent pas être confondus avec la notion de sens au travail, avec la notion de bien-être au travail, avec la notion d'accomplissement ou d'épanouissement personnel des travailleurs ou encore avec la notion de rétribution du travail, même si évidemment tous ces éléments contribuent certainement à donner un sentiment de reconnaissance et de considération aux travailleurs.

Le terme de considération vient du latin *consideratio*, qui signifie un examen attentif avec les yeux et l'esprit. Avant même l'idée d'écoute des travailleurs, il y a cette question du regard porté sur eux et, peut-être en creux, l'idée que certains travailleurs et certaines formes de travail ont été, au cours des dernières décennies, invisibilisés, ont disparu des radars. Au moment du Covid, on s'est rendu compte qu'une partie de ces travailleurs, qu'on a appelés les travailleurs du soin, les travailleurs de deuxième ligne — dont je pense que certains font partie des équipes de votre groupe, les agents d'entretien, les personnels de restauration, on peut élargir la notion de soin d'ailleurs, la question du professorat, etc. — ces travailleurs ont été mis en lumière, ce qui a révélé, encore une fois en creux, le fait qu'ils avaient été trop longtemps invisibilisés. La notion de reconnaissance d'ailleurs désigne la même chose puisqu'il s'agit d'une action d'identifier, avant même de témoigner, une gratitude.

Puis, je voudrais qu'on réfléchisse un peu à la préposition « par » qui doit suivre l'idée de reconnaissance et de considération. Par qui les travailleurs ont-ils besoin d'être reconnus ? Par les autres travailleurs, c'est-à-dire par leurs collègues ? Si tel est le cas, alors sont soulevées des questions liées aux mutations récentes du travail. Par exemple, la question de la disparition des équipes stables, fixes au profit d'une organisation de travail en mode projet. Mais aussi la question de la sous-traitance d'une partie des tâches de l'entreprise. Donc le fait de confier un certain nombre de tâches — je pense notamment par exemple au nettoyage des bureaux — à des entreprises et donc le fait, d'une certaine manière, d'atomiser les travailleurs, de séparer les cadres d'une partie des personnels. Cette reconnaissance peut aussi être celle des supérieurs hiérarchiques. Vous avez évoqué — sans doute est-ce très important et faut-il suivre cette piste —

"Le terme de considération vient du latin consideratio, qui signifie un examen attentif avec les yeux et l'esprit. Avant même l'idée d'écoute des travailleurs, il y a cette question du regard porté sur eux et, peut-être en creux, l'idée que certains travailleurs et certaines formes de travail ont été, au cours des dernières décennies, invisibilisés, ont disparu des radars."

la question de la responsabilisation des équipes pour répondre à cette question de la reconnaissance. Il me semble qu'il ne faut pas aller trop vite en besogne car, derrière ce besoin de considération et de reconnaissance, se cache peut-être un problème lié la disparition — ou en tout cas la dégradation — du management intermédiaire. Peut-être les travailleurs ont-ils besoin justement d'un encadrement. Peut-être faut-il le réenvisager, le réorienter, mais d'un encadrement visible, présent.

Et enfin, la reconnaissance de la Société tout entière— d'ailleurs, ces trois modes de reconnaissance ne s'excluent pas. Ainsi on pourrait revenir à la question des travailleurs du soin, dont on a vu encore une fois au moment du Covid que l'utilité sociale était d'une certaine manière inversement proportionnelle à la reconnaissance sociale, ce qui est quand même un problème. Vous avez évoqué également la question de la réforme des retraites, dont vous avez dit qu'elle avait révélé effectivement cette question, ce problème de manque de reconnaissance et de considération des travailleurs. En décidant de passer en force d'une certaine manière et contre l'avis quand même d'une large majorité de l'opinion des travailleurs, le gouvernement n'a pas résolu et a peut-être même accentué ce problème de reconnaissance et de manque de considération des travailleurs. Ces sujets ne pourront être traités que si on les aborde en intégrant la dimension sociale et collective du travail et en réfléchissant à la façon dont on les a trop laissés disparaître au cours des dernières décennies.

Emanuel Cugny

Très beau portrait de l'action à venir et des pistes. Nous allons aller dans le détail. On vient d'entendre l'observatrice, la philosophe. Maud Bailly, l'actrice pour le coup, que pensez-vous de ce lien qu'a identifié Fanny Lederlin entre le manque de reconnaissance la disparition des collectifs de travail ?

Maud Bailly

La manageuse, plutôt que l'actrice !

Il y a un élément qui est très intéressant dans ce que dit Fanny, c'est le sujet du rôle social de l'entreprise. Jean-Dominique a parlé du rôle politique de l'entreprise. Évidemment, l'entreprise est un milieu politique, un milieu politique où les hommes et les femmes font corps social. Les enjeux qu'on aborde aujourd'hui ne sont pas nouveaux, mais ils revêtent une acuité particulière parce que l'entreprise revêt une responsabilité particulière.

Au cours des dernières années, l'entreprise a, à mon sens, revêtu un rôle qui la dépasse peut-être. Est-ce parce que les autres fonctions de corps social se délitent — en tout cas dans notre société occidentale, européenne ? C'est un vrai sujet. On est très franco-français ce soir — je le dis avec beaucoup de tendresse et de chauvinisme — mais pour voyager tout le temps à

l'étranger, le rapport au travail dans beaucoup d'autres parties du monde est extrêmement différent. Il faut voyager et se confronter à cela pour se dire qu'il y a peut-être encore plus une inquiétude sur cette zone — aux États-Unis avec *The Big Quit* et peut-être aussi en Australie — mais d'autres pays du monde n'ont pas cette problématique. Pour revenir à nous, il est vrai que peut-être parce que dans notre société, les tissus traditionnels de liens — je ne sais pas si cela doit être l'école, la religion, ... — ont été plus fragiles, c'est comme s'il y avait un report de cette capacité à faire corps social, à faire sens sur l'entreprise. Il y a donc une pression supplémentaire sur l'entreprise et donc une pression supplémentaire sur les managers intermédiaires mais j'ai aussi envie de dire sur tous les managers. C'est très difficile de manager post-Covid. Parce que, à l'ère de l'hybridation, en termes de productivité individuelle, Teams et Zoom, c'est formidable. Je peux être à 50 endroits à la fois et j'enchaîne, et ce d'autant plus dans des grandes villes avec des enjeux de déplacement compliqué. C'est vrai que cela augmente la productivité individuelle. Quel est l'impact de l'hybridation du monde du travail sur la productivité collective, la capacité à faire sens, la capacité

"L'entreprise — pour des raisons sociétales qui nous échappent mais qui sont là — incarne plus jamais ce devoir de faire corps social."

à se voir, à tisser, à détecter des signaux informels qui sont aussi le levier de la fierté d'appartenance dans un contexte où l'entreprise – pour des raisons sociétales qui nous échappent mais qui sont là – incarne plus jamais ce devoir de faire corps social.

Emanuel Cugny

Concrètement, Sofitel Groupe Accor, quelles sont les parades que vous avez identifiées ?

Maud Bailly

Pour ma part, j'ai commencé en Europe du Sud, où j'avais 48 marques et 1 900 hôtels. Je rejoins totalement Fanny sur un point : on parle beaucoup des individus, des collaborateurs qui ont besoin d'être soutenus. Je crois qu'il y a un énorme travail à faire sur l'accompagnement des managers ; donc formation pour les managers intermédiaires mais aussi les managers de tous niveaux. On n'a pas une culture où il est de bon ton de spontanément demander de l'aide. On a donc imposé à tous nos managers, durant le Covid, des formations à des techniques de management à l'ère hybride. Ensuite, comme le disait Jean-Dominique, tout le monde ne peut pas continuer à être manager dans ce contexte-là. Cela implique des qualités ou une énergie ou une appétence qui n'est pas celle de tous. Il faut accepter qu'on puisse faire carrière sans avoir à être toute sa vie manager, ni faire carrière sans être manager tout court.

Emmanuel Cugny

Vous avez poussé des gens et des managers à se recycler, à changer ?

Maud Bailly

Oui ! Il y a des gens qui sont devenus des formidables experts, des conseillers et qui sont probablement plus épanouis qu'à continuer à manager dans un environnement changeant, complexe, volatile, stressant et hybride. Ensuite, pour vraiment parer à ce côté délité du corps social, il faut travailler sur une notion d'alignement, c'est vraiment notre axe. On travaille également sur la raison d'être. Je ne doute pas qu'il faudra au moins trois ans, en toute humilité pour y arriver car c'est difficile d'aligner 250 000 collaborateurs sur ce qui les unit et les fait se lever chaque matin. Bien sûr, on veut incarner une hôtellerie responsable, inclusive et durable et être pionniers de cela mais on est au début. L'alignement, c'est vraiment ce qui fait que le matin, je me lève, au-delà de Sofitel, Novotel ou Mercure, et choisis d'appartenir à la communauté d'hommes et de femmes qu'est l'entité Accor.

Emmanuel Cugny

C'est un peu une révolution copernicienne finalement que vous avez vécu et mise en place. Le terme est peut-être fort, mais c'est quand même une vraie révolution.

Maud Bailly

C'est un travail extrêmement exigeant. Managérialement, c'est une grande claque et une grande leçon d'humilité. Paradoxalement, le Covid nous a forcés à revenir à l'essentiel. Quand plus rien ne marche et que les hôtels sont vides, ce qui sauve, c'est l'ADN du groupe. Vous connaissez peut-être l'histoire. Quand les hôtels étaient vides, avec Sébastien Bazin, nous avons décidé de coller à notre raison d'être avant même de la formuler. Notre raison d'être est d'être des aubergistes et d'accueillir les gens dans les bons et dans les mauvais moments.

Lors du pire moment du Covid, avec 60 % de nos hôtels fermés et une perte de 90 % de notre chiffre d'affaires mondial, sans savoir si un vaccin existerait, on a décidé, avec le

soutien des propriétaires, d'accueillir en France toutes les personnes vulnérables (femmes victimes de violences, étudiants en situation précaire, sans-abri, avec le SAMU, l'AP-HP, les préfectures) pour coller à notre raison dans les bons comme dans les mauvais moments.

Oui, c'est une révolution copernicienne dans nos manières de travailler mais c'est un travail aride, difficile, exigeant puisque, plus que jamais, l'entreprise porte son rôle de corps social. En même temps, notre ADN, notre raison d'être profonde nous a sauvés quand on était à terre.

Emmanuel Cugny

Fanny Lederlin, le télétravail finalement n'a pas que des mauvais côtés ? Votre réaction à ce que vous venez de d'entendre.

Fanny Lederlin

"Il me semble que le sens du travail ne peut pas être donné par l'entreprise. Il doit émerger de l'action, du travail lui-même."

C'est tout à fait impressionnant ! Je ne peux réagir que du point de vue d'une observatrice. Ce que j'entends dans votre récit, c'est qu'effectivement l'entreprise que vous représentez a conscience du problème et l'a pris en charge en cherchant cette raison d'être et en tentant de donner du sens par la preuve.

Mais il me semble que le sens du travail ne peut pas être donné par l'entreprise. Il doit émerger de l'action, du travail lui-même. Si on donne le sens théoriquement ; si on charge le travail de sens d'une certaine manière, il se peut qu'on empêche les travailleurs de le trouver par eux-mêmes.

Je n'entends pas remettre en cause la quête d'une raison d'être, mais de comprendre ce qu'il ne faudrait pas balayer d'un revers de main – parce que nous sommes entourés aujourd'hui de personnes optimistes et qui, justement, font très bien leur travail – et sous-estimer le malaise que traversent aujourd'hui les travailleurs. Peut-être en particulier en France, mais vous évoquiez les États-Unis où des mouvements syndicaux extrêmement puissants avec d'ailleurs des victoires tout à fait intéressantes, comme celle des ouvriers de Ford qui ont obtenu une hausse de salaire de 25% à la suite de grèves très dures, on n'avait pas vu cela depuis très longtemps. Je reviens donc sur ce qui est peut-être ma marotte mais cette question de la dimension sociale et collective du travail et comment, aujourd'hui, les travailleurs tentent de faire avec sa disparition.

Pour en revenir au télétravail, il est l'une des multiples mutations technologiques qui ont traversé les entreprises depuis quarante ans et qui conduisent à l'individualisation, une mise en concurrence et une atomisation des travailleurs. Il faut s'en rendre compte. Bien sûr, les managers tentent de surmonter les difficultés que cela entraîne. Mais sans lieu de travail où les équipes peuvent se réunir quotidiennement, sans rituels, sans ces petits moments informels, à la machine à café, etc., comment faire vivre des collectifs de travail ? Comment faire vivre une culture commune, un esprit critique des travailleurs eux-mêmes, qui fait partie du sel du travail et de ce qui lui donne du sens ?

Emmanuel Cugny

Maud Bailly, sur la question de retrouver des raisons d'être et de travailler ensemble, en préparant cet échange, vous m'avez cité un exemple qui m'a marqué et que j'ignorais : lorsque vous construisez ou réaménagez un hôtel, vous ne pensez pas forcément d'abord aux clients et aux chambres, mais vous pensez aux capacités d'accueil du personnel. Qu'est-ce que cela signifie ? Vous revoyez l'ensemble des

locaux destinés au repos du personnel ? Bien sûr, vous prenez également en compte les besoins des clients, mais vous avez pris cette décision, chose que vous n'auriez peut-être pas faite auparavant ?

Maud Bailly

Dans la pragmatique de la reconsidération, il y a l'idée du regard porté sur l'autre, de comment on accueille l'altérité et comment on accueille les gens au quotidien, de manière très pragmatique. On est dans des métiers de terrain, difficiles, exigeants en termes d'amplitude horaire, de relations aux clients — ce n'est pas toujours facile. Dans les mesures du plan d'action d'attractivité mis en place — qui est la réponse de court terme, au-delà de notre feuille de route RSE sur notre engagement, notre

contribution positive au monde — nous avons décidé, parmi les bonnes pratiques à adopter, nous devons veiller à ne pas oublier la rénovation des espaces des collaborateurs. Je suis consciente que cela peut sembler extrêmement pragmatique devant une audience de haute qualité, mais il faut savoir commencer par le début, dans une logique de symétrie des attentions. Ainsi, chaque fois que nous rénovons un hôtel — et certains de nos établissements en ont grandement besoin —, nous nous assurons que les espaces des collaborateurs soient traités avec le même égard et la même énergie que ceux des clients. Cette symétrie des attentions contribue, au-delà de la rémunération et de bien d'autres facteurs, à la considération ressentie par les employés.

"Chaque fois que nous rénovons un hôtel (...), nous nous assurons que les espaces des collaborateurs soient traités avec le même égard et la même énergie que ceux des clients. Cette symétrie des attentions contribue, au-delà de la rémunération et de bien d'autres facteurs, à la considération ressentie par les employés."

Emmanuel Cugny

Mais pourquoi l'a-t-on pas fait avant finalement ? Il a fallu une crise pour s'apercevoir qu'on avait besoin de renforcer la confiance dans l'entreprise ?

Maud Bailly

Oui, c'est l'histoire du monde ; il y a un petit côté darwinien, triste mais réel. C'est un peu l'acteur et le système, la France grandit dans les crises, qu'on le veuille ou non, comme le dit Michel Crozet. Cette crise, si on en cherche les aspects positifs, nous a obligés à accélérer certains comportements. Certes, nous n'avons pas attendu le Covid pour rénover attentivement les espaces des collaborateurs, mais désormais, nous y portons une attention particulière et systématique, ce qui exige une grande remise en question.

Concernant le point soulevé par Fanny, sur le fait qu'on ne peut pas édicter de manière descendante la raison d'être, c'est certain et c'est pour cela que cela prend tant de temps une démarche qui prend du temps, c'est itératif. Mettre d'accord 250 000 collaborateurs sur la même chose, tout en évitant le piège du plus petit dénominateur commun, en gardant du sens et une dimension inspirationnelle, c'est difficile ; cela itère et il viendra un moment où Sébastien [Bazin] devra dire « La raison d'être d'Accor, c'est ça ! » Cela sera peut-être imposé à certaines personnes mais on aura essayé d'embarquer le plus grand nombre.

Vous avez dit qu'on était tous optimistes. Oui et non. Je suis optimiste parce que je pense que c'est bon pour la santé — c'est la phrase de Voltaire "J'ai décidé d'être heureux,

parce que c'est bon pour la santé” – je pense que le bonheur est plutôt une question de discipline. Quand je vois le rapport au travail dans la société actuelle, notamment française, cela révèle un certain désenchantement bien plus profond et qui me préoccupe car il dit quelque chose qui va au-delà du rapport à telle ou telle entreprise. Il soulève des questions sur la capacité à croire en l'avenir, à se projeter. Dans les manières de travail que l'on observe, il y a beaucoup de plateformes, d'atomisation. Le télétravail n'a fait qu'accélérer des problématiques dont on parlait avant le Covid. Rappelez-vous, avant le Covid, on parlait de la fin du salariat, avec des personnes ayant 3 ou 4 emplois simultanés. J'ai d'ailleurs des personnes qui veulent être embauchées comme freelance, en travaillant en même temps dans le metavers ; des gens affirment qu'on va vers une société de l'oisiveté ; d'autres estiment que dans le futur, grâce à la technologie, les semaines de travail seraient réduites à 3,5 jours. Même l'horizon de travail dans l'entreprise est raccourci. J'ai des talents qui viennent me voir en disant : “Si je viens deux ans avec vous, il paraît que vous n'êtes pas une trop mauvaise manageuse, qu'est-ce que je vais avoir ? » Et pour eux, deux ans, c'est très long. Cette difficulté à se projeter durablement dans une entreprise participe un peu de manière inquiétante dans cette partie du monde à un certain désenchantement.

Emmanuel Cugny

Il y a évidemment plein de choses dans la boîte à outils. On ne peut pas tous les citer. Il y a quand même un point important aujourd'hui, c'est l'intéressement, la participation des salariés.

Fanny Lederlin

Avant d'aborder cette question, j'aimerais réagir à ce que vous venez de dire. Oui, il existe un désenchantement qui ne sera probablement pas résolu uniquement par le fait de donner du sens à travers la raison d'être. Je souhaiterais que nous approfondissions un peu cette question. Ce n'est pas remettre en question l'utilité de la raison d'être, qui est vitale pour l'entreprise et totalement légitime. Cependant, demander aux salariés de s'engager derrière cette raison d'être peut être problématique et peut contribuer au désarroi des employés. Cela a été notamment identifié par la sociologue Danièle Linhart qui évoque dans son ouvrage *La condition humaine du travail*, paru en 2015, la problématique de la surhumanisation du travail. Cela permettra aussi de rebondir sur la question sur la reconnaissance des métiers.

La surhumanisation du travail consiste à demander aux salariés de s'engager non pas seulement en tant que professionnels, avec leurs compétences et savoir-faire, mais également avec leur savoir-être, comme des hommes et des femmes en fait nus, c'est-à-dire privés de la médiation de leur professionnalité pour aussi se défendre de l'entreprise parce que l'entreprise n'est pas simplement un monde merveilleux où tout le monde s'accomplit. C'est bien sûr ce que nous souhaitons tous mais l'entreprise est aussi une institution qui a des effets néfastes, comme n'importe quelle institution ou même société d'ailleurs, dans laquelle il faut que les individus puissent résister, se défendre. Ce que montre Danièle Linhart, c'est que cette surhumanisation du travail a un revers qui est celui d'affaiblir les travailleurs, et

"Ce que montre Danièle Linhart, c'est que cette surhumanisation du travail a un revers qui est celui d'affaiblir les travailleurs et c'est sans doute l'une des causes de cette maladie professionnelle aujourd'hui reconnue qu'est le burn out."

c'est sans doute l'une des causes de cette maladie professionnelle aujourd'hui reconnue qu'est le *burn out*.

Il est important de garder à l'esprit que je ne cherche pas à contredire, mais à souligner les enjeux complexes. Lorsqu'on cherche à engager les salariés dans une réflexion sur la finalité du travail, il faut prendre garde à leur laisser leur place et leur rôle en tant que professionnels, avant de les considérer comme des êtres humains engagés à 100% pour la cause de leur entreprise.

Emmanuel Cugny

Alors on ne pourra pas trancher ce soir. Je voudrais donner la parole à la salle.

Public

Ma question est sur le propos introductif de tout à l'heure, qui était l'ascenseur social qui ne fonctionne plus. J'aurais bien aimé avoir votre point de vue.

Maud Bailly

Je vais parler pour mon secteur. C'est d'ailleurs peut-être pour cela que j'ai choisi l'hôtellerie. L'ascenseur social fonctionne encore dans l'hôtellerie et la restauration. Cela s'organise, cela ne va pas se faire naturellement. Il est du devoir de l'équipe managériale de le structurer.

Chaque jour, nous nommons des directeurs d'hôtel ou de départements qui ont commencé à la base. C'est assez gratifiant de travailler dans un secteur où l'on peut donner sa chance à des jeunes, notamment aux femmes, dans un domaine majoritairement masculin (bien sûr, l'hôtellerie accueille aussi bien des hommes que des femmes, des jeunes et des seniors, de nombreuses nationalités). Il y a cette possibilité réelle. Je pense par exemple à une jeune femme qui parle trois langues et qui devait partir cet été parce qu'elle n'avait pas de perspective. Elle rentre au Sofitel Faubourg comme stagiaire en *guest management*. Au bout de trois mois, le directeur de la relation client la trouve formidable et lui propose un CDD de six mois. Elle s'inscrit ensuite dans une école de luxe pour un master, rêvant de faire carrière dans l'hôtellerie. L'ascenseur social fonctionne donc dans l'hôtellerie et la restauration. Ce n'est pas quelque chose qui est assuré même si les échelons peuvent être gravis facilement en raison des besoins en personnel. Lorsque j'étais en Europe du Sud et maintenant dans le secteur du luxe, nous travaillons ardemment à mettre en place des programmes d'élévation sociale. On identifie des talents à tous les niveaux, cela commence aux niveaux les plus bas – je dis cela avec beaucoup de respect – tant dans les hôtels que dans les sièges. En Europe du Sud, j'avais initié le programme Bloom que nous allons adapter dans le luxe. Il s'agit de développement personnel, de *mentoring* croisé, permettant des parcours accélérés où, en deux à trois ans, il est possible de passer d'une fonction d'expert à un poste de management. Ainsi, dans l'hôtellerie et la restauration, l'ascenseur social existe encore, mais cela se travaille, se structure et s'organise.

"L'ascenseur social fonctionne encore dans l'hôtellerie et la restauration. (...) Il est du devoir de l'équipe managériale de le structurer."

Public

Dans monde en déchéance, être optimiste est nécessaire. Comment les *Dépossédés de l'Open Space* pourraient être reconnus, connus dans leur diversité malgré la prédation ou l'exploitation de l'aristocratie des affaires à l'ère de l'hybridation ?

Fanny Lederlin

Merci pour votre question qui me permet de préciser le propos de mon livre *Les dépossédés de l'open space*. Celui-ci ne traite pas uniquement sur l'open space, mais aborde la notion de dépossession du travail liée aux mutations des dernières décennies. Ces changements remontent, selon moi et je pense que nous serions tous d'accord, à la fin des années 70 et au début des années 80 avec l'émergence du

"Mon hypothèse est que le sens que recherchent les travailleurs se trouve dans la dimension sociale et collective du travail. C'est sur cet aspect qu'il faut se concentrer en priorité et non sur la relation individuelle."

néolibéralisme, accompagné par une forme de néomanagement. Ce dernier s'appuie sur des notions de performance, d'agilité et d'autonomie, comme nous en avons discuté précédemment, et aussi sur des mutations technologiques, dont les mutations digitales et l'apparition des algorithmes dans le travail, dont on a peu parlé ce soir. Le travail de plateforme, qui s'appuie beaucoup sur les algorithmes, est, d'une certaine façon, l'incarnation de l'ensemble de ces transformations. Il fait prévaloir dans la société un idéal qui est celui du travail indépendant. La promesse du travail des plateformes est l'idée

que l'on peut travailler sans patron, on devient son propre patron. Beaucoup de juridictions sont intervenues pour requalifier le travail de plateforme en travail salarial. C'est donc une illusion. Avec le travail de plateforme, on est censé être son propre patron mais on se retrouve sous la commande d'un algorithme.

Il faut savoir que cette forme de travail rejaillit sur toutes les entreprises. Même chez Sofitel, vous n'êtes probablement pas étrangers à ce phénomène, car le contrôle algorithmique et le télétravail reposent également sur ces outils technologiques. Cela m'amène à réitérer un point déjà soulevé, mais crucial à mon avis : ces évolutions contribuent à atomiser les travailleurs, à les individualiser, à les mettre en concurrence et à faire disparaître ces collectifs de travail. Malgré vos efforts pour les régénérer, ces collectifs subissent une menace qui dépasse largement le cadre des entreprises représentées.

Maud Bailly

Dans le cadre du Conseil national du numérique où j'étais personnalité qualifiée, nous avons travaillé sur la protection des travailleurs des plateformes en soulignant que, malgré l'idéal de perception de liberté, la précarité des travailleurs indépendants était absolue. Ils se trouvaient juridiquement dans une zone grise, confrontés à une précarité et à un manque de statut considérables, comme le soulignait Fanny, ce qui a mené à des requalifications.

Ce qui est intéressant, c'est que nous touchons du doigt une tendance déjà présente avant le Covid, mais qui a été accélérée par la pandémie : une hybridation, une atomisation, et une hyper individualisation du travail, conduisant à un éclatement de la valeur travail. Finalement, on garde la valeur travail mais on perd le collectif de travail. Et le numérique accentue l'individualisation.

Public

Comment préserver la culture d'entreprise dans un système hybride, quand on travaille avec le digital – la visioconférence, etc. – et qu'on a finalement peu de présentiel ?

Fanny Lederlin

Pour préserver la culture d'entreprise, il faut que les dirigeants et les DRH évitent de répondre au besoin de considération et de reconnaissance des travailleurs par une forme de clientélisme. Ils pourraient être tentés de répondre uniquement sous un angle individuel ou psychologique, en proposant de meilleures conditions de travail, un meilleur équilibre entre le temps professionnel et personnel ou une organisation particulière de la journée de travail. Il existe de nombreuses pistes aujourd'hui explorées qui, à mon sens, mènent à une relation de clientèle entre l'entreprise et le salarié, où ce dernier demande toujours plus sans jamais être pleinement satisfait. Mon hypothèse est que le sens que recherchent les travailleurs se trouve dans la dimension sociale et collective du travail. C'est sur cet aspect qu'il faut se concentrer en priorité et non sur la relation individuelle.

Maud Bailly

Pour compléter les propos de Fanny, je pense que l'évolution vers un style de management plus adapté au monde hybride, volatile et complexe où on a plus de mal à créer un lien, nécessite de repenser nos méthodes de travail et nos organisations. Prenons l'exemple de la maison de luxe dirigeant les 250 hôtels sous les enseignes Sofitel, Sofitel Legend et MGallery. Pour répondre à ces défis supplémentaires, nous avons opté pour une organisation différente : une structure très plate. Je ne crois pas à l'entreprise horizontale, mais je crois à une organisation resserrée, très plate qui réduit les niveaux hiérarchiques entre la « tête » et le terrain. Entre un directeur d'hôtel et moi-même, il n'y a que deux personnes, pas plus. Je m'efforce d'être autant que possible sur le terrain ; demain, je pars en Corée du Sud pour passer du temps avec les équipes, les écouter et leur donner un regard puisqu'on parlait de considération.

Dans la manière de travailler, cela oblige à des circuits de prise de décision beaucoup plus courts, facilités par le fait qu'il y a moins de niveaux décisionnels. En conclusion, et pour rejoindre les points abordés lors de la précédente table ronde, cela implique également une question de confiance et de responsabilisation, d'*empowerment* comme on dit en mauvais français, c'est-à-dire former et donner du pouvoir à ces échelons intermédiaires. Pour créer du lien, il faut plus de confiance, plus d'*empowerment*, moins d'échelons, des circuits de décision plus courts et des organisations plus resserrées. Cela me semble

indispensable. Si nous persistons avec des structures multi-niveaux, très françaises et très hiérarchisées, à l'ère du Covid et du travail hybride, nous n'y parviendrons pas.

"Pour créer du lien, il faut plus de confiance, plus d'empowerment, moins d'échelons, des circuits de décision plus courts et des organisations plus resserrées."

Public

Le groupe Accor a des salles comme l'Accor Arena et je me demandais si vous aviez pensé à l'hybridation et au metavers dans ces salles-là voilà pour le côté divertissement.

Maud Bailly

J'ai réuni l'ensemble des propriétaires franchisés à Barcelone il y a 2 ans pour fêter la fin du Covid et, en introduction, on cherchait un sujet inspiratif sur l'hôtellerie de

demain. Nous avons invité un expert du métavers car la chaîne d'hôtels Millenium avait déjà ouvert ses premiers établissements dans le metavers. Aujourd'hui avec Teams et Zoom, il faut être conscient qu'on est des dinosaures. Demain, on fera des réunions dans le métavers, où les participants, par l'intermédiaire d'avatars, pourront se serrer la main et il y aura de l'interaction. Pour l'instant, c'est encore un peu tôt. Meta devait lancer les lentilles pour rentrer dans le metavers à Noël ; les casques sont extrêmement lourds, font mal aux cervicales et coutent très cher. On n'est pas encore dans une logique d'usage ; or le digital, c'est l'usage. On va devoir s'interroger très prochainement sur la virtualisation du monde, et pas seulement sur l'hybridation du monde du travail. La virtualisation du monde, c'est par exemple certaines boutiques Gucci virtuelles qui vendent plus que certaines boutiques dans le monde réel avec des avatars qui achètent des robes plus chères que les vraies robes. Demain, vous aurez des avatars pour faire la prochaine réunion de l'Institut de l'Entreprise dans le metavers (peut-être pas tout de suite, j'espère ne plus être là pour voir – ; nous irons dans un hôtel Sofitel dans le metavers (il y a pour l'instant six domaines de metavers et cela coûte une fortune d'acheter un terrain) et on se retrouvera, en virtuel, dans un hôtel pour faire la réunion. On n'y est pas encore ; je suis ravie de vous voir en vrai. Mais il faut qu'on se prépare !

Emanuel Cugny

Merci à toutes les deux pour ces éclairages très précieux.

Alors ce n'est pas son hologramme, il est bien présent avec nous : Jean Marc Daniel, président de *Sociétal*, à qui revient le dernier mot.

CONCLUSION PAR JEAN-MARC DANIEL, PRÉSIDENT DE SOCIÉTAL



Merci j'espère qu'il n'y a pas que moi qui ne suis pas un hologramme, que le cocktail n'est pas dans le métavers.

Trois remarques. D'abord, le fait que *Sociétal* consacre ses derniers numéros, le précédent et celui qui va bientôt paraître, donc sur le travail, aussi bien en termes de quantité qu'en termes de qualité. Je rappelle quand même que, à l'heure actuelle, sur la base de l'espérance de vie normale d'un Français, un salarié, qui est soumis aux 35 heures, a droit à 5 semaines de congés et part à la retraite à 64 ans, aura travaillé moins de

10% de sa vie. Le travail est devenu une composante de la vie, mais pas forcément la composante la plus significative et la plus importante en termes de durée. Ce qui décroît de façon spectaculaire depuis le XVIII^e siècle, c'est la quantité de travail et la quantité de sommeil. Les vies se font et doivent donc se construire en tenant compte de cette réalité.

La deuxième réalité, c'est qu'on a beaucoup parlé du statut du travail et donc la question qui va se poser, je pense, est celle de l'avenir du salariat. Le salariat est-il toujours adapté à l'évolution du travail que nous allons connaître ? Dans le numéro de *Sociétal* en cours, je parle du débat qui a eu dans les années 1820 autour des luddites et autour de Sismondi, un économiste qui a annoncé un monde catastrophique, celui du monde du salariat. Il faisait l'apologie du monde toscan du XVIII^e siècle qu'il avait connu puisqu'il était originaire de Florence et de cette vie des artisans qui étaient seuls, indépendants, qui choisissaient ce qu'ils avaient à faire, qui étaient déterminés et qui étaient capables d'organiser leur vie autour d'autres choses que le travail, c'est-à-dire l'occurrence à l'époque essentiellement autour de l'Église en. Il annonçait le monde du salariat, un monde d'autant plus monstrueux qu'au fur à mesure que les gens auront acquis un savoir-faire pour travailler dans une usine, des machines viendront détruire leur travail. Un monde donc où le salariat sera celui de l'aliénation, une aliénation temporaire qui vous conduira à la disparition pure et simple. Ce que je trouve intéressant, c'est que ce monde du salariat qui était vécu comme étant une monstruosité est maintenant vécu comme quelque chose qu'il faut préserver. Je pense que nous devons tous réinventer en permanence la façon dont nous rapportons au monde, qui est en train de changer. Je rappelle là aussi que notre président de la République, pendant la campagne électorale de 2017, avait eu cette formule : « La jeunesse d'aujourd'hui aura probablement plus de clients que d'employeurs ». La question qui se pose, c'est, en tant que président de la République, qu'a-t-il fait pour en tenir compte ? Là, pour une fois, il y a une réponse. Rien.

"Ce que je trouve intéressant, c'est que ce monde du salariat qui était vécu comme étant une monstruosité est maintenant vécu comme quelque chose qu'il faut préserver. Je pense que nous devons tous réinventer en permanence la façon dont nous rapportons au monde, qui est en train de changer."

Troisième remarque. On a parlé de métier. Je vais là aussi me plonger dans des citations anciennes. Je vais parler de Monsieur Louis Bouvier-Dumolart. Où est ce que je peux trouver des gens pareils ? On me paie pour ça, rassurez-vous ! C'était qui ?

Louis Bouvier-Dumolart était le préfet du Rhône au moment de la révolte des Canuts. Il reçoit les canuts et leur dit : « Vous savez, il n'y a pas de sot métier, il n'y a que de sottes gens. » Tout le monde est persuadé que cela veut dire que n'importe quel travail est digne de respect. Mais non ! Un métier en français, c'est une machine. Quand il dit cela, il veut dire que le problème des canuts n'est pas la méchanceté des machines, c'est l'incapacité à maîtriser les machines. Le responsable de ce qui arrive aux Canuts, d'après ce préfet, ne sont pas les métiers que l'on met en place mais qu'ils ne savent pas s'en servir. Je crois qu'un des enjeux aussi dans l'entreprise, c'est forcément la formation, c'est de faire en sorte que les gens sachent utiliser au mieux tous ces outils que l'on met à disposition, tout ce digital qui apparaît. Je ne sais pas très bien ce que signifie utiliser au mieux le métavers. Je vais avoir à titre personnel besoin de beaucoup de formation. Mais je pense qu'on peut, qu'on doit en tirer quelque chose.

Dernier mot, dans le numéro précédent de *Sociétal*, j'avais appelé mon éditorial *Sine labore, non erit panis in ore*. Vous avez tous compris : s'il n'y a pas de travail, il n'y a pas de pain. Il y a du pain parce que on a bien travaillé. Merci de votre écoute.