

UNE ENQUÊTE DE THE BOSON PROJECT

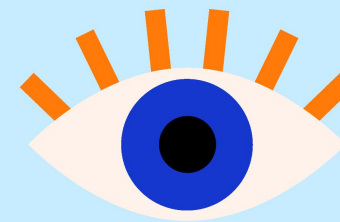
Le monde d'après aura bien lieu

Dans les yeux des dirigeants



Sommaire

- **Introduction • 3**
Avant-propos et méthodologie
- **Contexte • 8**
Le travail sens dessus dessous
- **Posture • 22**
Un rapport décomplexé au leadership
- **Réaction • 28**
Les chantiers testés en priorité
- **Prise de recul • 41**
De la qualité de vie au travail au travail de qualité



Boson :

[nm]

Particules élémentaires de l'univers, les bosons sont vecteurs de force et servent à lier la matière.

**Si vous souhaitez
nous découvrir un
peu plus :**

thebosonproject.com

**Et pour nous
rencontrer, c'est
juste ici :**

contact@thebosonproject.com



@thebosonproject

Avant-propos

Après avoir sollicité deux années de suite les Français sur la manière dont l'époque impactait leur rapport au travail et leurs attentes pour demain, cette enquête est née du désir de comprendre ce qui se jouait dans les coulisses des entreprises. Comment dirigeants et entreprises se saisissent-ils du sujet de la réinvention du travail et tentent-ils de faire fonctionner des modèles de production rentables et durables avec les nouvelles exigences humaines ?

Au fil de nos missions de transformation et de nos échanges avec des dirigeants nous avons observé beaucoup de questionnements et trop peu de réponses. Nous avons ressenti le besoin de prendre du recul pour tenter de dresser un portrait plus clair de ce qui est en train de se jouer et ainsi de briser la solitude du dirigeant en donnant à voir comment leurs pairs vivent et agissent dans le contexte actuel.

- **Quel est l'état d'esprit des dirigeants après presque 3 ans de bouleversements ? Qu'ont-ils envie de construire aujourd'hui ?**
- **Quel pacte sera en mesure de faire la synthèse entre les nouvelles aspirations des collaborateurs et l'impératif de création de valeur économique ?**
- **Quelle entreprise sont-ils en train de dessiner à travers les décisions en cours ?**

Notre méthodologie

- **22 entretiens individuels**
avec des DG, des DRH et des penseurs
- **109 dirigeants sondés**
dans le cadre d'un questionnaire en ligne
- Pour répondre à cette question, **nous sommes allés à la rencontre entre juin et septembre de 19 dirigeants d'entreprise**, grands témoins de ces mutations du travail, pour comprendre en finesse leurs enjeux, arbitrages, appréhensions et succès.
- Fort de ces échanges, **nous avons pondéré nos hypothèses au travers d'un questionnaire en ligne** partagé en septembre sur nos réseaux sociaux, dans notre newsletter et dans des colloques de dirigeants, notamment la REF du MEDEF.
- Nous avons finalement mis **ces enseignements en perspective au travers d'entretiens avec des penseurs** aux expertises complémentaires.

NB : Nos verbatims sont issus des témoignages de dirigeants uniquement, qu'ils soient issus des entretiens ou du questionnaire en ligne.

**Merci à
notre partenaire**

Mouvement
des **Entreprises**
de France 

Les dirigeants interviewés

Groupe Nexity	Sophie Audebert, <i>Directrice des Ressources Humaines</i>
L'Oréal	Eva Azoulay, <i>DRH de la Division Grand Public</i>
Babilou Family	Vincent Bulan, <i>Directeur Général Babilou France</i>
Tikehau	Emmanuelle Costa, <i>Directrice des Ressources Humaines</i>
Make.org	Alicia Combaz, <i>Directrice Générale</i>
Médiamétrie	Gaël de Cagny, <i>Directeur des Ressources Humaines</i>
Danone France	Damien de Colombel, <i>Directeur des Ressources Humaines</i>
Labeyrie	Bertrand Delmas <i>Directeur des Ressources Humaines</i>
Econocom	Véronique di Benedetto, <i>Vice-Présidente</i>
Marine nationale	Guillaume Goutay, <i>ex-Directeur du Personnel</i>
Entrepreneur	Pierre Guionin, <i>ex - Directeur Général France de Gorillas</i>
Babilou Family	Aurélie Lainé, <i>Directrice des Ressources Humaines Babilou France</i>
MAIF	Evelyne Llauro-Barres, <i>Directrice des Ressources Humaines</i>
Mr.Bricolage	Christophe Mistou, <i>Directeur Général</i>
Mr.Bricolage	Anne-Claire Moyer, <i>Directrice Communication Interne et Transformation</i>
Docaposte	Laure Plassoux, <i>Directrice des Ressources Humaines</i>
Marck et Balsan	Valérie Roches, <i>Directrice des Ressources Humaines</i>
LNA Santé	Willy Siret, <i>Directeur général</i>
CCI Pays de la Loire	Emmanuelle Thomas, <i>Directrice des Ressources Humaines</i>

Les penseurs



**CÉLINE
MARTY**

*agrégée de philosophie et
chercheuse en philosophie
du travail*



**MICHEL
MAFFESOLI**
sociologue

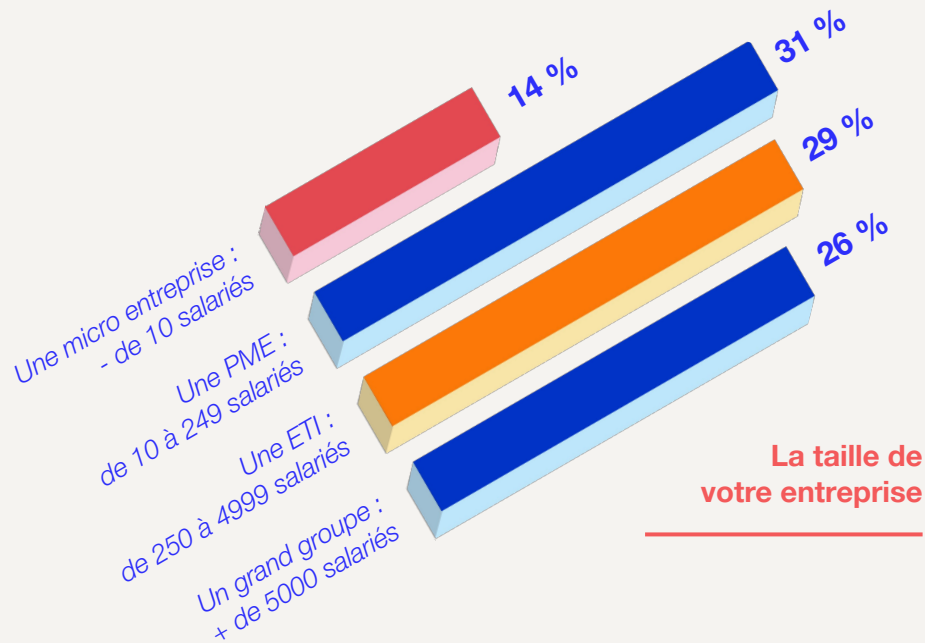
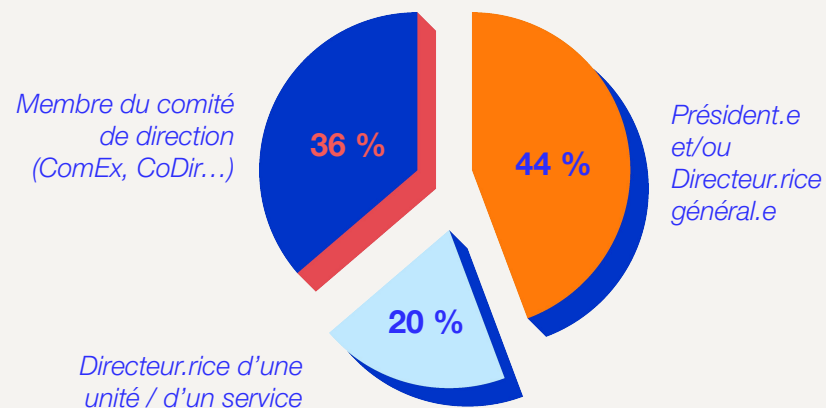


**YANN-MAËL
LARHER**

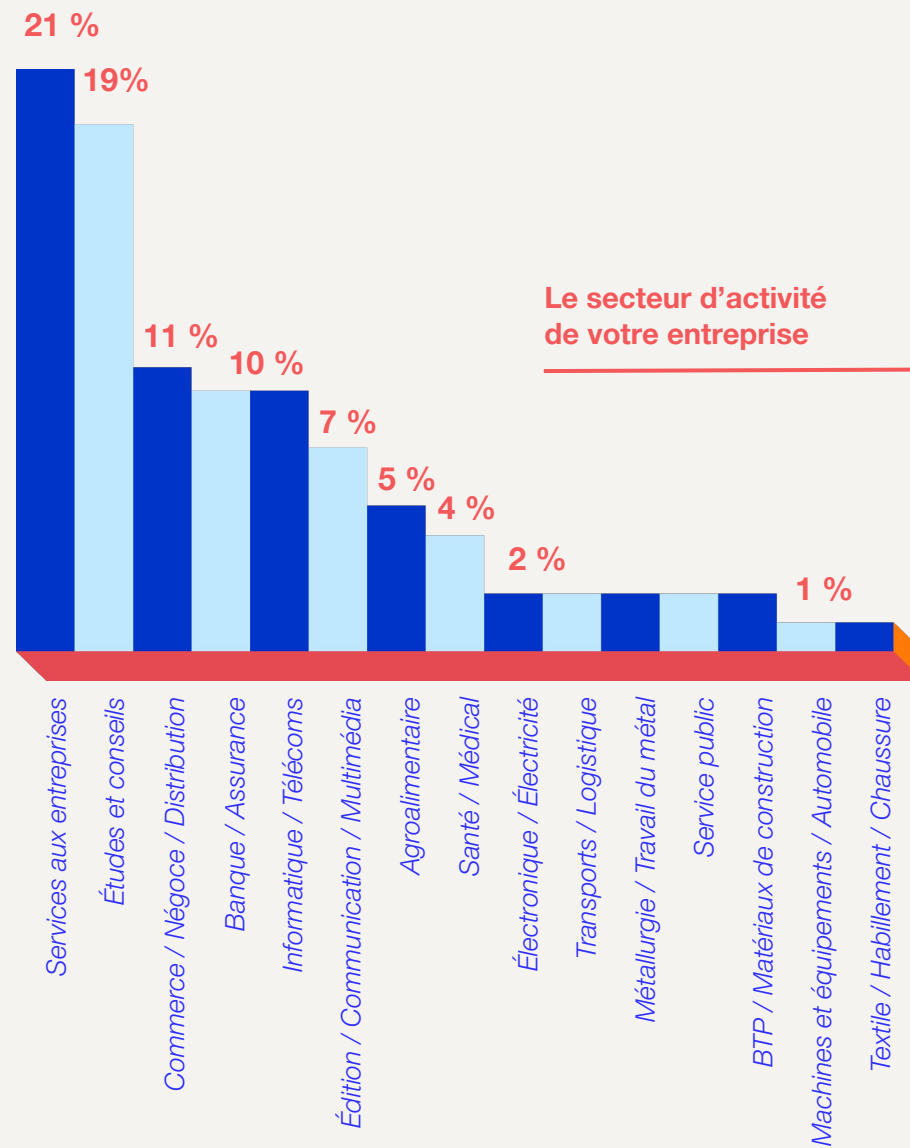
*docteur en droit social,
avocat*

Les 109 dirigeants répondants

Vous êtes...



Le secteur d'activité de votre entreprise





Les Bosons auteurs de l'enquête



ROSE OLLIVIER

Directrice de l'observatoire



MARIANA LAGNEAU

*Directrice conseil &
responsable marketing*



ALIX TEUPOOTAHITI

Consultante junior

CONTACTEZ-NOUS !

contact@thebosonproject.com

Les enseignements clés

1 Nous observons un basculement radical du rapport de force entre collaborateurs et entreprises. Loin d'en être réfractaires, les dirigeants l'abordent comme un nouveau défi. **Pas de grande démission en France pour nombre d'entre eux, mais des candidats plus exigeants et un rattrapage dans la mobilité post Covid qui crée une réelle tension dans le recrutement.**

86,3 % des dirigeants estiment qu'il est plus difficile de recruter.

2 Face à ce nouveau défi, les dirigeants adoptent une posture **pragmatique et humble**. Beaucoup affirment être plus à l'écoute, dans la communication et dans la prise en compte des aspirations individuelles.

78 % disent que leur rapport au travail a changé depuis 2 ans.

3 Sous la tension du recrutement, ils ont également une **approche individualisée et court-termiste**, privilégiant les solutions pour recruter rapidement en mettant de côté les effets à long terme.

Ce qui manque le plus aux dirigeants : des employés à recruter (à 36,5 %).
Pour recruter, 66 % repensent les conditions de travail et 50,5 % sortent des grilles de salaire.

4 Nous observons du même coup une tendance à miser sur l'attractivité plutôt que la fidélisation et les travaux de fond sur le pacte social, **avec une prise de conscience tacite que cette approche ne fait que retarder le problème du collectif.**

Leur premier défi aujourd'hui est la cohésion et l'engagement en interne (35,8 %).

5 La flexibilité et les conditions de travail sont un sujet essentiel **à traiter car devenus des acquis sociaux et des conditions sine qua non de recrutement, mais ce ne sont pas les acquis qui engageront sur le long-terme.** Le défi qui se dessine pour le monde de demain est celui de l'utilité du travail et du collectif.

60 %

des dirigeants interrogés pensent que la fidélité à l'entreprise n'existe plus

60 %

pensent que le rapport au travail est devenu plus individualiste et

41,3 %

qu'il est devenu plus transactionnel et marchant

Top 3 des défis des dirigeants pour demain

1. Concilier les aspirations individuelles plus affirmées avec des règles collectives
2. Imaginer d'autres manières de travailler (temps, modes et lieux de travail)
3. Relever les défis économiques et sociaux de court terme sans trahir l'ambition de long terme

Contexte : Le travail sens dessus dessous

Comment la pandémie a-t-elle créé
un nouveau rapport de force ?



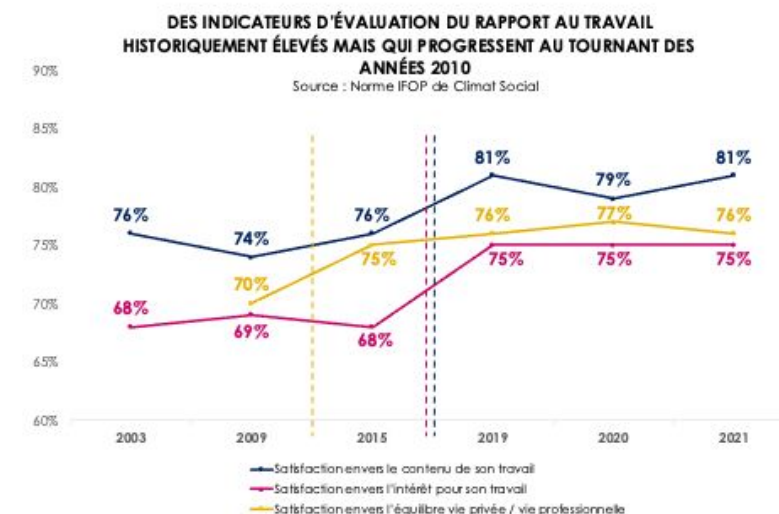
Un nouveau rapport au travail qui se tisse depuis 10 ans

Depuis les années 2010, le rapport au travail en France était questionné notamment par l'arrivée d'une nouvelle génération sur le marché du travail - les Millenials -, qui ont entraîné toutes les autres générations dans leur sillage : enfants des travailleurs des années 2000 ne voulant pas revivre l'absurdité d'un travail financiarisé et bureaucratisé, ils ont formulé à l'égard de l'Entreprise des attentes immenses de sens, de cohérence et de responsabilisation.

Suite à quoi l'entreprise s'est engagée dans une période intense mais non précipitée de remise en question : de son utilité à la société (avec de nombreuses démarches autour de la raison d'être), de sa culture d'entreprise (on pense notamment à l'essor de la culture start-up), de l'engagement de son corps social (mesuré à grands renforts de baromètres et de labellisation Great Place to Work) ou encore de bien-être au travail. Du baby-foot aux plus ambitieux exercices de vision co-écrite, les organisations semblaient prendre en compte sous des angles divers et à intensité variable le sujet de l'humain.

Il faut le reconnaître, les dirigeants n'ont pas chômé, les avancées sont indéniables. Mais voilà que, sur ce contexte de transformation tranquille et assurée, la crise sanitaire fait une irruption remarquée dans nos vies professionnelles. **Dans le sillage d'une opportunité unique d'introspection sur le rapport au travail, les Français remettent en cause de manière plus radicale que jamais les socles fondamentaux de leur vie professionnelle : la place qu'elle occupe comme son contenu, tout y passe... beaucoup y casse.**

La construction d'un nouveau pacte social se fait sentir plus urgente que jamais, et les pilotes des entreprises, les dirigeants, sont contraints de passer sans transition la sixième vitesse sur les transformations à l'œuvre.



68 %
des répondants ont
questionné et remis un
aspect de leur vie en
cause en 2021

Source : The Boson Project, 2021

Le monde d'après : quand la pandémie le rend impérieux

En juin 2021, nous publions [notre enquête Tarot Boulot](#) sur le nouveau rapport au travail des Français et concluons avec ces mots :

“Balle au centre : aujourd’hui, il semblerait que la balance des pouvoirs entre collaborateurs et entreprises soit à l’équilibre.”

Depuis, tout s’est accéléré : apparition de nouveaux jargons populaires sur le monde du travail (travail hybride, quiet quitting, grande démission, job crafting...), multiplication de couvertures de magazine sur les nouveaux rapports au travail, grands experts conviés sur les plateaux et dans les tables rondes pour étudier ces phénomènes sociaux partout dans le monde et surenchère d’innovations sociales portées par les entreprises...

Alors que ces dernières années - bien que jalonnées d’enjeux RH conséquents - avaient été favorables aux questionnements approfondis, le monde du travail post Covid se construit sous le signe d’une nouvelle accélération. **Quand en mai 2020 nous rêvions encore, songeurs, le monde d’après, celui-ci devient urgence imminente sous l’effet combiné de plusieurs facteurs.**

Décryptage.



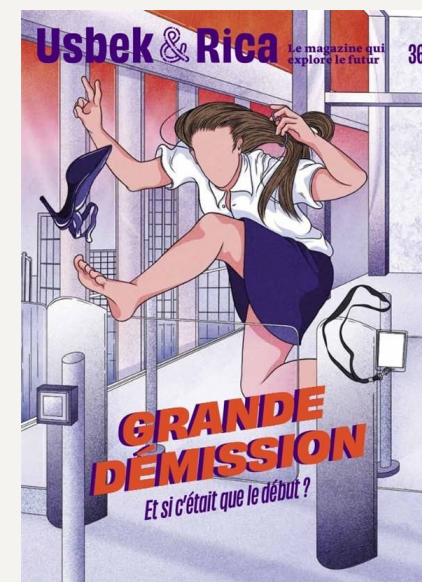
19 mai 2022



14 septembre 2022



Juin 2021



Juillet 2022

Des attentes qui s'emballent de façon inédite

Les raisons multifactorielles d'une mise en tension des modèles sociaux en entreprise

➔ **Un désengagement passionnel "à la française" : du tout au rien**
Les Français sont historiquement les champions de l'engagement. Avec un rapport affinitaire et identitaire au travail, en 2019 encore, ils affichaient la plus forte part de richesse produite par heure travaillée parmi les pays de l'OCDE. Leur engagement a été encore plus remarquable selon certains dirigeants pendant le premier confinement. Forcément, le delta paraît aujourd'hui plus grand avec une France qui affiche un niveau d'engagement parmi le plus bas (à 6 %) des pays européens en 2022¹.

➔ **Un marché du travail en tension qui inverse le rapport de force**
Sous l'effet combiné de la reprise économique (et donc d'un besoin accru de main d'œuvre) et d'une mobilité professionnelle en rattrapage (on ne changeait pas de job pendant le contexte incertain de la pandémie, aujourd'hui 42 % des salariés pensent que c'est un bon moment pour démissionner²), la balle est plus que jamais dans le camp du salariat, inversant le rapport de force à l'œuvre depuis plusieurs décennies.

👁️ [Découvrir l'histoire du rapport de force au travail](#)

¹ [Gallup State of the Global Workplace Report 2022](#)

² Étude One point pour Indeed 2022

2019 :
la France affiche la plus forte part de richesse produite par heure travaillée parmi les pays de l'OCDE

2022 :
la France affiche un des plus bas taux d'engagement parmi les pays européens à 6 %

Source : Gallup State of the Global Workplace Report 2022

Le recrutement au cœur des préoccupations

Si la France est loin d'atteindre les chiffres sans commune mesure de la **Great resignation américaine**, les taux de turnovers grimpent à une vitesse inquiétante pour certaines directions des ressources humaines et le nombre de démissions en CDI n'avait pas été aussi élevé depuis la crise de 2008, notamment sous l'effet rebond post crise sanitaire (qui incitait à la prudence professionnelle dans un contexte d'incertitude).

Si bien que le renouvellement du corps social, dans un contexte de haute mobilité, devient un enjeu central pour les dirigeants.

*“Le turnover avait très fortement baissé, on ne changeait pas de boulot pendant la crise : les départs commencent à nouveau à se faire sentir.” **

“Les départs qui n'ont pas eu lieu pendant l'année Covid se sont rattrapés. L'année 21/22 sera très intéressante, mais on n'a pas encore la vue d'ensemble.”

* Nos verbatims sont issus des témoignages de dirigeants uniquement, qu'ils soient issus des entretiens ou du questionnaire en ligne.

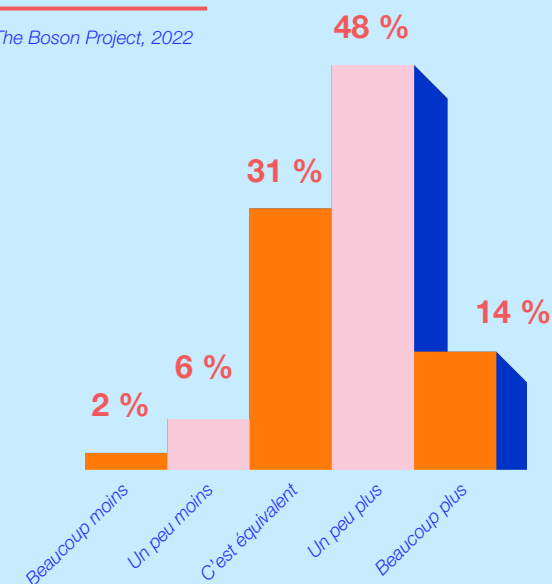
La grande démission ?



Source : DARES, 2022

Concernant les démissions, par rapport à 2019, vous diriez qu'il y en a...

Source : The Boson Project, 2022



Les dirigeants à la table des négociations à l'heure du recrutement

Cette volatilité et cette tension sur le marché du travail donnent à ceux qui le peuvent le pouvoir de renégocier les contours de leur contrat. Bien obligées de réviser leurs arguments d'embauche pour renouveler leur force de travail, les entreprises se sont inévitablement questionnées sur ce qu'il fallait réinventer. D'autant plus que cette introspection générale de leur corps social entre en collision avec un autre paramètre : l'entrée d'une nouvelle génération sur le marché du travail. Nouvelle génération, nouvelles aspirations, nouvelles exigences...

Bref, les dirigeants ont du pain sur la planche pour combler leurs effectifs.

“L'entreprise est une marque, le collaborateur un client.”

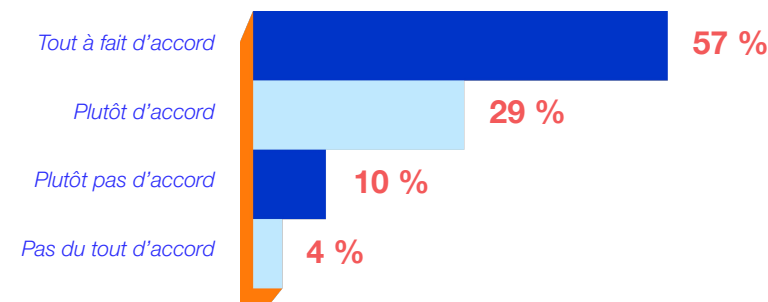
“Il y a de nouvelles grilles de valeurs sur la réussite dans certains milieux qui valorisent différemment la démission, le choix de la reconversion. La réussite n'est plus définie uniquement par un gros salaire dans une boîte connue. VP chez Uber ne fait plus rêver grand monde.”

“Sur le marché du travail actuel, le salarié peut être plus exigeant. Leur nouvelle aspiration naturelle à un meilleur équilibre n'est pas incompatible avec un fort engagement, mais plus à tout prix et dans n'importe quelles conditions.”

Difficultés de recrutement et rapport de force

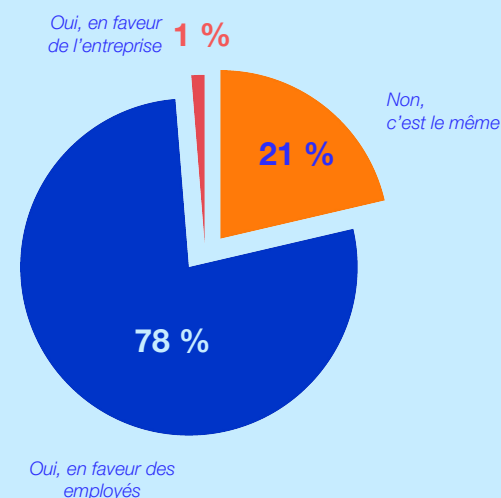


**“Par rapport à 2019, il est devenu difficile de recruter.”
Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?**



Source : The Boson Project

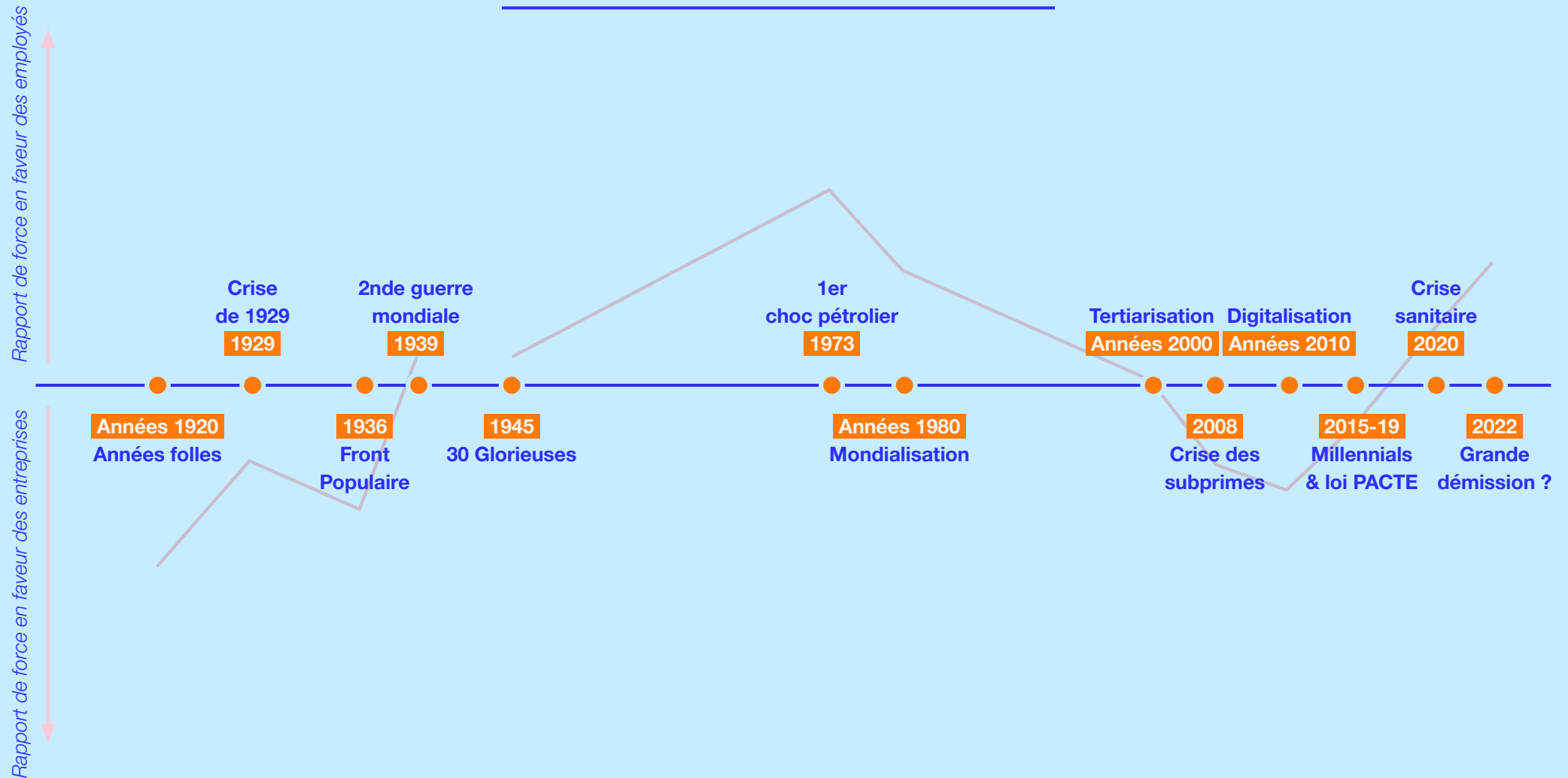
**Êtes-vous d'accord avec l'affirmation ci-dessous ?
“Le rapport de force en entreprise a changé.”**



Source : The Boson Project



La petite histoire du rapport de force au travail





La petite histoire du rapport de force au travail

Rapport de force en faveur des employés

Rapport de force en faveur des entreprises

Années 1920 Années folles

À la sortie de la grande guerre, les soldats retrouvent leur famille mais aussi leur travail. Les femmes travaillant dans l'industrie durant les combats sont réorientées à des postes de vendeuses ou de secrétaires, intégrant pour la première fois les bureaux des grandes entreprises. En France le taux de croissance de production est le plus élevé d'Europe, porté par les industries de l'acier, de l'électricité ou de l'automobile qui connaissent de beaux jours. Avec la grande inflation des prix, des revendications sociales s'organisent mais le besoin de production est tel que le gouvernement de Clemenceau cherche à apaiser les esprits par des mesures d'amélioration des conditions de travail. 1919 marque un tournant : la journée de 8 heures et le premier cadre institutionnel aux conventions collectives sont promulgués.

1929 Crise de 1929

L'impact du krach boursier en 1929 atteint la France deux années plus tard. La crise est sans précédent, ce qui mène les entreprises au licenciement, au chômage partiel ou à la réduction des salaires. L'hétérogénéité de cette restructuration provoque des vécus différents dans le groupe ouvrier, qui s'en trouve fragilisé dans les revendications. Le chômage de longue durée émerge, les allocations n'existent pas encore telles que nous les connaissons désormais et se font sous système de rations alimentaires. L'embauche féminine connaît quant à elle un essor aux dépens d'un salaire plus bas.

1936 Front Populaire

Alors que montent les partis fascistes en Europe, la France se démarque dans le paysage politique avec à la tête de son gouvernement une coalition de partis de gauche qui met en place un certain nombre de mesures en faveur des employés : les congés payés, la réduction du temps de travail avec la semaine de quarante heures et des conventions collectives qui deviennent effectives sont autant d'avantages sociaux négociés à cette époque.



La petite histoire du rapport de force au travail

Rapport de force en faveur des employés

Rapport de force en faveur des entreprises

1939

2^{de} guerre mondiale

C'est l'avènement de la seconde guerre mondiale qui vient clôturer la crise des années 30. Guerre la plus meurtrière de tous les temps, elle aura pour conséquence une baisse substantielle de la population active, une assise renforcée du travail féminin et l'aura des mouvements ouvriers résistants, qui leur confèrera après guerre une légitimité inédite dans les négociations, tandis que la légitimité du patronat de certains grands groupes est entachée par le spectre de la collaboration.

1945

30 Glorieuses

Les besoins de production sont conséquents dans un contexte de reconstruction post guerre. Les ouvriers, pas assez nombreux, se soumettent au rythme des machines contre la promesse continue d'une augmentation de leur pouvoir d'achat. Les salaires sont indexés sur les gains de productivité et le code du travail prend de l'épaisseur dans un contexte où les syndicats sont des acteurs entendus et écoutés du dialogue social, garants proactifs d'un accès facilité pour les ouvriers à la société de consommation.

1973

1^{er} choc pétrolier

Le pacte social des Trente Glorieuses vacille lors du premier choc pétrolier. La croissance diminue, le plein-emploi des années précédentes est remplacé par un chômage de masse. La période banalise la cohabitation de l'inflation, d'une croissance basse et d'un chômage accru qu'on appellera la stagflation dans une économie de plus en plus ouverte au commerce international et en prise avec les aléas du contexte économique et géopolitique mondial.



La petite histoire du rapport de force au travail

Rapport de force en faveur des employés

Rapport de force en faveur des entreprises

Années 1980 Mondialisation

C'est dans ce contexte de plus en plus mondialisé que s'amorce la délocalisation des usines françaises. Si aujourd'hui la souveraineté industrielle semble avoir été remise au goût du jour, la production française sort en effet de quatre décennies de désindustrialisation. D'après l'INSEE, elle a vu fondre son poids dans l'économie, passant de presque 25 % des emplois dans les années 1980 à seulement 13 % aujourd'hui. Alors que les usines mettent la clé sous la porte, des carrières d'une vie se stoppent. Comment repenser les trajectoires professionnelles alors que se meurt la sécurité de l'emploi ?

Émerge en parallèle un discours managérial sur l'autonomie et l'épanouissement au travail comme réponse aux revendications de mai 68, sans qu'il soit encore effectif dans les pratiques.

Années 2000 Tertiarisation

Après les prophéties sur l'an 2000, cette nouvelle décennie dessine la période du blues du serviceman et du *"tu la voyais pas comme ça ta vie, [...] ton corps enfermé costume crétin"*. On se résigne à la vague tertiaire sans y trouver toujours du sens. La financiarisation de certaines organisations plonge le travail dans une logique de contrôle des coûts, entraînant certains salariés dans des situations de mal-être. Malgré quelques réformes marquantes comme celle des trente-cinq heures, les suicides au travail font leur entrée fracassante dans les médias et fleurissent les usages abusifs de l'intérim et du travail de courte durée.

2008 Crise des subprimes

La crise des prêts immobiliers aux Etats-Unis se répand dans l'économie mondiale et vient percuter le marché du travail français. Les secteurs de l'industrie et des services sont particulièrement touchés. Les postes en intérim sont les premiers touchés, représentant 30 % des destructions d'emplois. L'Etat tente de limiter le chômage de masse en accentuant sa prise en charge des heures de chômage partiel. Le pouvoir de négociation des salariés concernant leurs modalités contractuelles diminue. Le recul des heures supplémentaires et l'avancée des temps partiels poussent les travailleurs à devenir pluriactifs. Ce phénomène explose entre 2008 et 2011 grâce à la création du statut d'auto-entrepreneur. L'individualisation du travail se renforce en même temps que le rapport à l'entreprise se dilue.



La petite histoire du rapport de force au travail

Rapport de force en faveur des employés

Rapport de force en faveur des entreprises

Années 2010 Digitalisation

À la sortie de la période de crise, le taux de CDI continue de chuter en faisant la part belle aux postes de CDD et d'intérim. Les organisations favorisent cette flexibilité qui leur permet d'ajuster en cas de retournements de la conjoncture économique, on développe notamment des politiques d'employabilité des collaborateurs.

En parallèle, la digitalisation opère une véritable mue du monde, et par extension des entreprises. Sur le travail, elle creuse l'écart entre les laissés pour compte de l'IA et de la robotisation et ceux qui sont devenus des mercenaires digitaux aux compétences ultra recherchées dans les organisations.

Fragmentation des corps sociaux, globalisation accélérée, division accrue des tâches mais aussi transversalité, lutte contre les silos, transparence et coopération... La creative class façonne de nouveaux modes de travail, une révolution est en train de mitonner dans les organisations.

2015-19 Millennials & loi PACTE

Sous l'effet combiné de l'arrivée d'une nouvelle génération - les Millennials - sur le marché du travail et des réflexions étatiques sur la compétitivité et la proposition de valeur des entreprises françaises dans une économie globalisée (avec notamment la loi PACTE), l'impératif de sens se fait plus prégnant que jamais au travail. Les organisations se penchent sur leurs raisons d'être, on scande l'entreprise politique, on s'apprête à changer le monde. Naît le mouvement des entreprises à mission... Qui bien que finalement peu coercitif dessine bien l'intention d'apporter un supplément d'âme au travail.

2020 Crise sanitaire

L'épidémie de Covid-19 surprend le monde entrepreneurial et vient geler de nombreux emplois. L'écart se creuse entre les emplois de première nécessité et la mise en lumière des "bullshitjobs", venant ainsi questionner l'utilité sociale et le sens que l'on donne au travail, plus que jamais, et dans toute son authenticité. Mais l'heure n'est pas à la prise de risque : la sécurité de l'emploi, le sauvetage des entreprises et de l'économie restent la priorité majeure. Les employés bien logés s'y engagent tout en découvrant un nouveau souffle de liberté sous la houlette du télétravail généralisé.

**YANN-MAËL LARHER**

Le lien de subordination face à la flexibilité

De façon très globale, le concept de lien de subordination s'est déjà érodé avec l'avènement de l'économie de la connaissance : le concept était en adéquation avec l'exécution du travail dans un cadre strictement hiérarchisé adapté aux usines. Il semble aujourd'hui dépassé pour rendre compte de ce qui est attendu du salarié dont le travail est plus souvent intellectuel et qui doit se livrer plus souvent à des tâches discrétionnaires.

La flexibilisation des conditions de travail est venue accélérer ce mouvement, certains auteurs comme Brigitte Pereira parlent même de renversement des normes. La flexibilité accordée aux salariés repose sur l'équilibre entre confiance et contrôle de chaque organisation. Cela fait des années que les hauts cadres pratiquent le télétravail et les déplacements professionnels : on s'était jusque là peu posé la question de leur encadrement juridique au sein des directions des ressources humaines. On acceptait de prendre le risque pour cette population-là, d'abord parce qu'elle était plus réduite en nombre donc le risque juridique plus anecdotique, mais aussi parce que c'était une population à laquelle les entreprises étaient plus enclines à faire confiance.

Or, en France, la notion de présentéisme a toujours été très forte pour les salariés. On va au boulot, que l'on soit performant ou pas : on est d'abord payé à être à la disposition de son employeur. Ce qui change tout avec le télétravail généralisé, c'est qu'il ne peut plus y avoir de contrôle des moyens mis en œuvre par les salariés. Le seul contrôle possible est l'atteinte ou non des objectifs. C'est selon moi un grand changement de paradigme qui met à mal la notion de subordination et qui incite à considérer les employés davantage comme des partenaires que comme des subordonnés.

2020**2022**



La petite histoire du rapport de force au travail

Rapport de force en faveur des employés

Rapport de force en faveur des entreprises

2022

Grande démission ?

Aujourd'hui, les dirigeants ont l'impression que toutes les digues s'effondrent, qu'ils n'ont plus de prise sur leur pacte social. Côté collaborateurs, les audacieux renégocient habilement les modalités de leur contrat, les rêveurs fougueux opèrent la réinvention de leur vie professionnelle, tandis que d'autres s'effacent discrètement dans une attitude que les médias ont labellisée quiet quitting... Bref, c'est le chantier.

CÉLINE MARTY



Un basculement du rapport de force à mettre en perspective

Il est certain que si l'on regarde les tendances du marché du travail sur les 15 dernières années, le rapport de force semble avoir basculé davantage en faveur des travailleurs, avec une tendance qui s'est accentuée à la suite de la crise sanitaire. Néanmoins, il est intéressant de remonter les évolutions de cet équilibre du rapport de force sur 100 ans d'histoire de marché du travail.

Finalement, l'équilibre actuel sur le marché du travail peut aussi être perçu comme un rééquilibrage après presque 50 ans de paramètres socio-économiques et politiques en défaveur du salariat. Quelque part, nous sommes en train de payer le supplément de pression mis sur les salariés depuis des décennies : on le paye en termes de santé publique - avec un recours croissant aux anti déprimeurs et excitants consommés pour tenir au travail - et en termes de désengagement d'une nouvelle génération qui a vu ses parents travailler et s'abîmer parfois. Je pense notamment à la vague de suicides des années 2000 : les enfants de ces travailleurs-là se disent que l'engagement corps et âme a abîmé trop de gens et que ça ne peut plus marcher.



Des nouvelles aspirations qui s'inscrivent dans une bascule sociétale beaucoup plus large

En effet, ce renouveau du monde du travail s'inscrit dans le cadre beaucoup plus large d'une époque en pleine bascule, en pleine réinvention sociétale sans que les tendances ne se fixent et n'aboutissent à un nouveau monde stable. *"Le vieux monde se meurt, le nouveau monde tarde à apparaître"*, pour reprendre la formule du philosophe Antonio Gramsci.

D'ailleurs, il est intéressant de noter que l'**étymologie grecque du mot crise, « krisis », désigne le jugement porté par ce qui est en train de naître sur ce qui est en train de mourir**. En chinois le mot employé pour désigner la crise est *wei ji*, l'idéogramme *wei* signifiant effectivement « danger » mais j'ai plutôt le sens de « point de basculement » ou de « moment décisif ». La crise, c'est donc une opportunité de changement.

MICHEL MAFFESOLI



Le post modernisme, ou l'ère du bricolage

Nous sommes en train de vivre une mutation d'époque : s'achève l'époque moderne qui a fonctionné jusqu'à la moitié du siècle dernier, basée sur des valeurs rationnelles et individualistes. Mais ces valeurs sont saturées, elles ne mobilisent plus aujourd'hui. On mobilise désormais davantage autour de la créativité, du jeu, du rêve... On réinvestit l'émotionnel, l'onirique, le festif après des décennies de développement industriel, de progrès scientifique, de labeur individuel, de taylorisme organisationnel. Certaines entreprises le sentent : Google va par exemple proposer 15-20 % du temps à faire autre chose que du travail ! C'est bien sûr ce qu'on appelle une « récupération », car à terme cela induit des gains de productivité !

*Une parenthèse se ferme, une nouvelle s'ouvre... Entretemps, nous vivons une époque du bricolage pour cerner ce qui correspond à l'ère du temps. **Les dirigeants qui ont le nez creux tentent de mener de concert d'une part la logique économique et en même temps ce qui pousse dans la société, ces nouveaux imaginaires. Ce que j'ai appelé une logique contradictoire !***



Posture : Un rapport décomplexé au leadership

Quelle est la posture des dirigeants
d'entreprise dans ce contexte ?



Une réinvention du travail en fractionné, entre endurance et sprint

Depuis plusieurs années que l'entreprise a été traversée par des séismes (et notamment concernant la gestion des ressources humaines), les dirigeants sont loin d'avoir adopté une posture attentiste. **Il semble même y avoir un sentiment partagé de forte activité.**

"Il n'y a pas une semaine où on ne fait pas quelque chose."

"On est aujourd'hui encore en train de se réinventer et c'est pas comme si on avait été attentistes pendant des années."

C'est que la période les a mis à rude épreuve : le stop & go sanitaire a été un défi quotidien sur la communication interne et externe, l'application des règles et des recommandations sanitaires, ou encore la gestion des impacts organisationnels.

"Je n'ai jamais travaillé autant que pendant le premier confinement, avec autant de pression."

Aujourd'hui, ils n'ont pas eu le temps de souffler que les voilà à nouveau poussés dans un nouveau tourbillon : celui de la réinvention du modèle social.

"On oscille désormais entre la gestion du court terme sur les effets de bord de la pandémie, et du plus long terme, pour pousser des sujets structurants comme la marque employeur, la transformation managériale, les accords d'entreprise. Cette oscillation demande beaucoup d'énergie."

"J'ai l'impression qu'on réinvente la façon dont on doit travailler tous les mois. On ne peut pas mettre des choses en place et récolter les fruits dans 2 ans. Il faut tout le temps être dans une certaine urgence, sans avoir le temps de voir si ce qu'on met en place prend correctement."

Résultat, après le travail RH court terme de crise sanitaire, le corps dirigeant tente aujourd'hui tant bien que mal de se mobiliser sur les enjeux très structurants pour l'avenir de leur organisation... **Mais la planification long terme se fait souvent rattraper par le roller coaster, du recrutement notamment.**

Des dirigeants à bout de souffle ... mais engagés !

S'ils se déclarent **fatigués, lassés par un rythme soutenu** qui laisse peu de temps à l'observation et l'écoute en amont, l'analyse des mesures prises a posteriori, ainsi que le RETEX et l'ajustement avisé des dispositifs mis en place, **les dirigeants restent néanmoins particulièrement engagés** (ils notent ainsi leur engagement a 4,2/5).

*“Énergique, fatiguée, démotivée, engagée...
Je suis tout ça à la fois, difficile de dire !”*

*“L'époque est très exigeante vis-à-vis des dirigeants
mais je reste confiante.”*

“On aime l'entreprise, mais on est vanné.”

D'autant plus qu'ils sont eux-mêmes traversés par des questionnements sur leur propre rapport au travail !

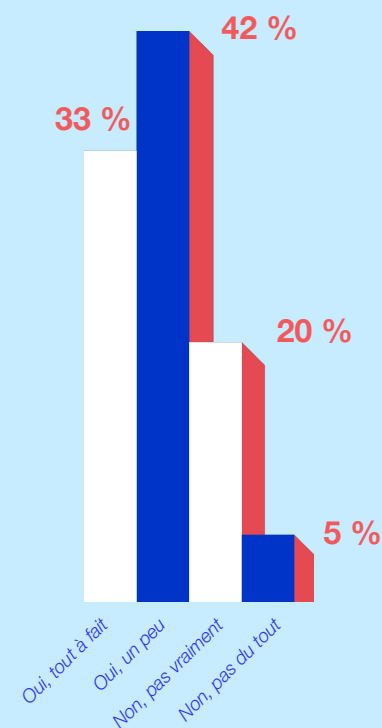


4,2/5

la note que les dirigeants donnent à leur propre engagement

Source : The Boson Project, 2022

À titre personnel, est-ce que votre rapport au travail en tant que dirigeant a changé depuis 2 ans



Source : The Boson Project, 2022



Face à l'urgence, deux mots d'ordre : humilité et pragmatisme

L'humilité

Au regard des nombreux séismes qui ont secoué l'entreprise ces dernières années, on comprend la posture observatrice et prudente des dirigeants : il s'agit davantage selon eux de comprendre le monde en train de s'écrire que de se précipiter d'inscrire dans le marbre les conditions d'un nouveau modèle social.

“Je sais que rien n'est établi, que ce que l'on vit est encore difficile à cerner, donc je ne fonce pas tête baissée.”

Une posture qui dénote une réelle humilité et un questionnement permanent de la part des dirigeants :

“Comment l'époque influe sur ma façon de diriger ? Je suis en remise en question permanente.”

Le pragmatisme

Face à la complexité des enjeux et à l'instar de l'ère de bricolage dont nous parle Michel Maffesoli, les dirigeants adoptent également **une approche pragmatique et évolutive**, en essayant des dispositifs et en les faisant évoluer selon leur réception sur le terrain.

“On est dans une ère où les évolutions s'accélèrent mais on est beaucoup plus détendu : on peut avoir une position un jour et changer dans 3 mois. On assume de mettre en place une politique qui ne sera pas valide ad vitam aeternam. Après, il faut mettre le curseur au bon endroit, il ne faut pas plonger les yeux fermés car on ne peut pas faire n'importe quoi.”

Une approche *test & learn* appliquée à la quête d'un nouveau modèle social !



Le test & learn détrônant le jusqu'aboutisme à la française

Cette nouvelle posture du test & learn qui vise à tester - analyser - ajuster détonne avec la tradition française où l'échec est vécu comme une honte et où tout doit être parfait du premier coup. De surcroît dans une population dirigeante entretenant un sens élevé de l'honneur.

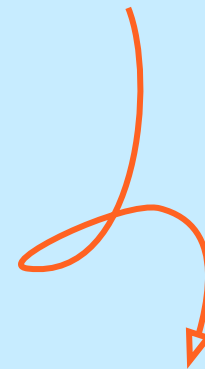
Cette logique de l'honneur, fondée sur la tradition, repose selon Philippe d'Iribarne à la fois sur la fierté que l'on a de son rang et la crainte d'en déchoir.¹ Ainsi, même si en France le droit à l'erreur était davantage accepté en théorie, même si l'irruption de la méthode agile dans l'organisation depuis quelques années a tendu à davantage valoriser l'échec (notamment dans le milieu entrepreneurial), en pratique il restait difficile à assumer et l'on est bien loin de l'approche anglo-saxonne qui perçoit tout échec comme une expérience et un apprentissage.

Et si nous manquions du pragmatisme qui préside à la culture de l'agile, la faute en revient peut-être au rationalisme cartésien qui nous a bercés et au goût du travail plus que bien fait - du travail parfait.

Depuis le doute radical de Descartes, nous avons la conviction que la raison prime sur l'expérience et que la connaissance naît de la raison. User d'un esprit « cartésien » - logique, rationnel, qui sait concevoir et appliquer une méthode réfléchie – est une façon d'appliquer ce postulat rationaliste. Telle est notre culture française.

A l'inverse de la démarche agile qui recherche l'efficacité par de l'innovation incrémentale, l'exercice de la démonstration entraîne une multiplication des grilles de lecture, le croisement des regards et, finalement, l'innovation aboutie.

Mais si la multiplication des crises et l'avènement d'un monde volatile et incertain a fait voler en éclats cette pratique de la démonstration jusqu'aboutiste (le fruit de longues réflexions peut soudainement être rendu obsolète en une pandémie mondiale ou autre événement sociétal), les dirigeants Français n'ont pour autant pas abandonné leur goût du débat et de la confrontation d'idées :



¹ P. d'Iribarne, *La logique de l'honneur : gestion des entreprises et traditions nationales*, Le Seuil, 1989)

Oreilles attentives et regards croisés

Si les dirigeants ont beau rassembler tout leur courage, toute leur énergie et tout leur pragmatisme pour relever ces nouveaux défis, les enjeux sont d'une telle complexité, qu'il est difficile de démêler le vrai du faux et de savoir quoi tester sans une écoute attentive du pouls de l'entreprise.

“Je ressors de cette période plus observatrice. Je trouve l'époque très intéressante, de nouveaux équilibres vont se trouver.”

“Il faut écouter, écouter et écouter les équipes.”

Par ailleurs, la complexité des enjeux et les nouvelles aspirations des collaborateurs appellent à **davantage de management participatif et de co-construction** :

“Je ressens un vrai besoin d'intelligence collective pour démêler les problématiques.”

“L'époque nous oblige à développer la négociation et le consensus.”

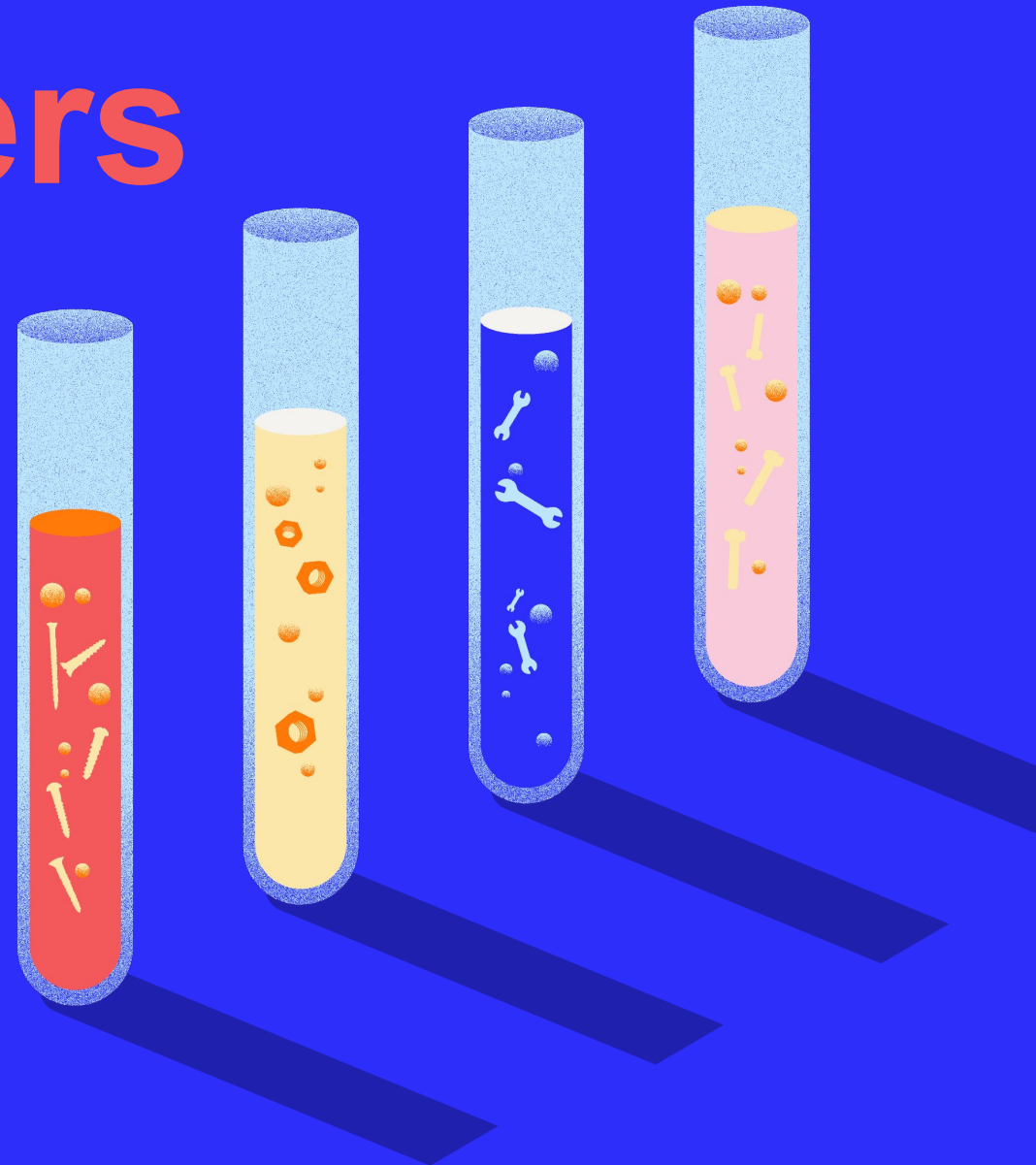
Mais c'est un sujet dont nous reparlerons plus loin. En attendant, quelles sont les principales expérimentations des dirigeants ?

L'écoute
est mentionnée
spontanément par
12 % des
répondants
lorsqu'on leur
demande comment
le nouveau rapport
au travail impacte
leur façon de diriger

Source : The Boson Project, 2022

Réaction : Les chantiers testés en priorité

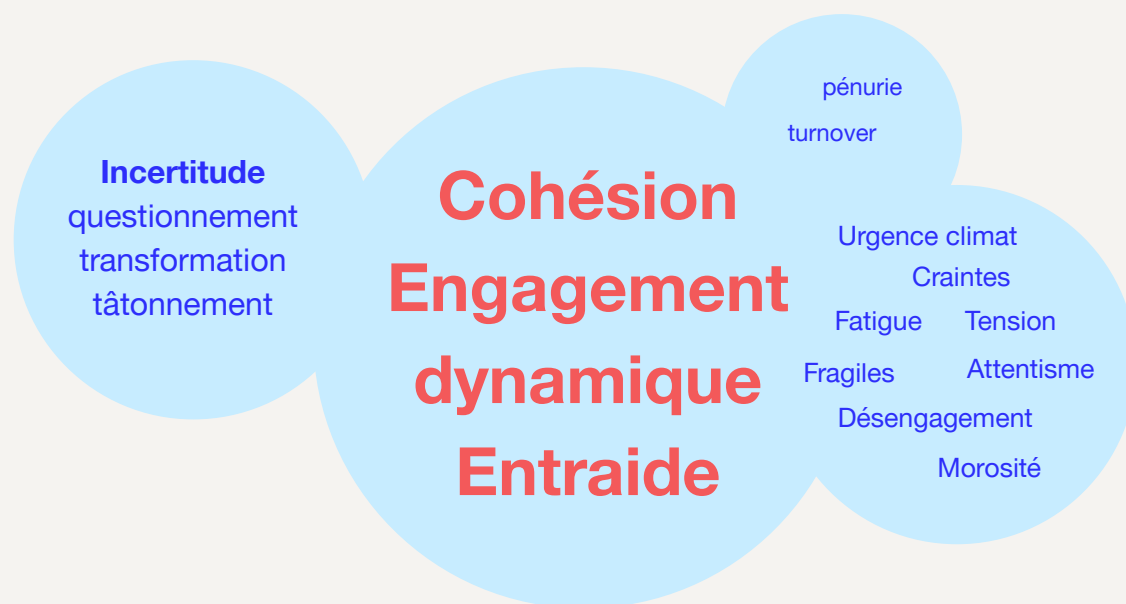
Quelles sont les priorités
auxquelles s'attaquent les
dirigeants aujourd'hui ?
Quels chantiers cela soulève-t-il
pour demain ?





Leur analyse de la situation : un corps social fatigué au moment de la reprise

Trois mots pour décrire la situation
humaine de votre entreprise aujourd'hui ?



En symétrie de leur propre état d'esprit, la perception de leur corps social par les dirigeants oscille entre engagement et fatigue.

“Les gens attendent vraiment les vacances.”

“Il y a un besoin de se ressourcer.”

“On ne pense pas que les gens ont lâché : on a des gens engagés chez nous, des gens qui aiment ce qu'ils font, mais il y a un peu d'usure.”

Une fatigue qui se fait ressentir dans la performance collective

Si quelques mots comme “attentisme” ou “morosité” font leur place dans les réponses des dirigeants lorsqu’on leur demande de décrire leur climat social, nous percevons **une vraie reconnaissance envers l’engagement des collaborateurs ces dernières années**. Ils sont pour la plupart impressionnés par l’élan d’engagement et de productivité du premier confinement.

“ Il y a eu pendant la Covid un esprit fédérateur où les salariés ont vraiment renoué avec leur mission. Depuis septembre 2021 en revanche, il y a une baisse de régime avec notamment des managers usés. ‘On aime l’entreprise mais on n’en peut plus nous disent-ils.’”

Cette situation mi-figue mi-raisin entre engagement et usure peut contribuer à **expliquer une santé économique en demi-teinte**. Celle-ci est effectivement notée à 3,8/5 en moyenne par les dirigeants, et la note de la performance collective lui est significativement corrélée (valeur-p = 0,0) avec une moyenne à 3,5/5, elle-même corrélée à l’engagement (valeur-p < 0,1) évalué à 3,5/5 pour les collaborateurs et à 3,8/5 pour les managers.

3,8/5
la note donnée
à la santé
économique de
leur entreprise par
les dirigeants

Source : The Boson Project, 2022

3,5/5
la note donnée à la
performance
collective dans
leur entreprise par
les dirigeants

Source : The Boson Project, 2022

Une fatigue qui rend plus pressant encore le besoin de renfort

C'est finalement avec bienveillance que les dirigeants regardent la fatigue ou les questionnements qui traversent les équipes. Dans un monde en crise, il ne leur est plus surprenant que celle-ci s'invite en entreprise et affecte le moral des troupes.

“Je comprends que les collaborateurs soient dans un état anxieux. Ils se disent “déjà si j’échappe à la guerre nucléaire, à la facture d’électricité de cet hiver et que je ne dois pas boycotter la prochaine coupe du monde je serai heureux.”

“On a senti une vraie préoccupation climatique à la suite de l’été dans les équipes.”

Par ailleurs, l'enchaînement de situations hors normes qui se suivent depuis mars 2020 a créé dans plusieurs entreprises une surcharge de travail. C'est dans les yeux des dirigeants **cette triple conjoncture “baisse de régime après des années de surinvestissement / crise impactant le morale / reprise économique qui demande plus de productivité”** qui explique l'ambiguïté de la situation humaine actuelle.

Par ailleurs, s'il n'y a pas de grande démission, l'augmentation des démissions (48 % estiment qu'il y a un peu plus de démissions que par rapport à 2019) met davantage en tension encore un corps social fatigué. Celle-ci s'explique selon eux par un ré-équilibre de la mobilité empêchée pendant le COVID et la volonté de changer ses conditions de travail (le salaire selon 53,5% d'entre eux et changer de ses conditions de travail pour 43,7 %).

Les démissions et leur corollaire, le recrutement, deviennent des sujets surveillés de près.

Selon vous, quelles sont les principales raisons de démission de vos salariés

Augmenter son salaire



Changer de voies professionnelle, se reconvertir



Changer ses conditions de travail (horaires, modes de travail...)



Changer de ville, de région ou de pays



Changer de culture d'entreprise



Entreprendre, monter sa boîte ou se lancer en freelance



Apprendre et évoluer



Autre



Redynamiser le corps social en recrutant

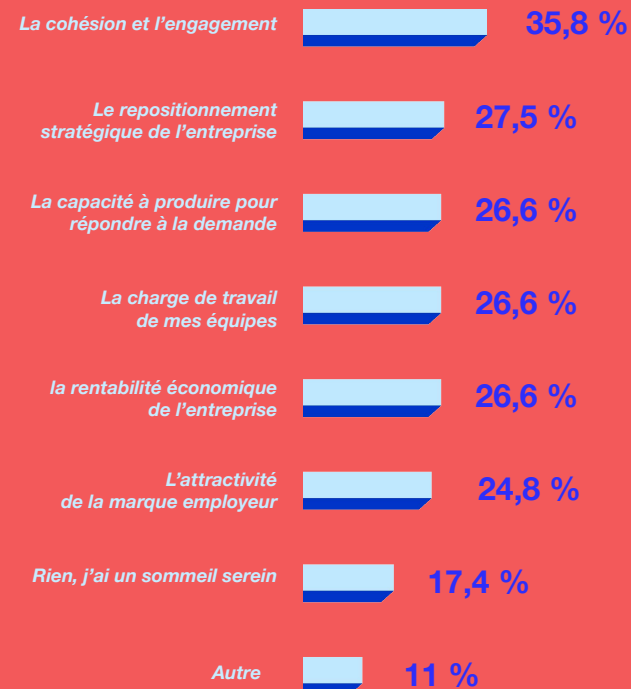
Dans ce maelstrom RH, difficile d'y voir clair sur ce qu'il faut impulser en premier : faut-il recruter à tout prix pour éviter la surcharge de mes collaborateurs ? faut-il s'investir en priorité dans le réengagement des équipes ?

D'ailleurs, on remarque des éléments de réponse qui peuvent sembler incohérents à l'analyse : lorsqu'on leur demande ce qui les empêche de dormir la nuit, ils répondent en premier lieu la cohésion et l'engagement en interne à 35,2 % (devant la capacité à produire pour répondre à la demande à 27,6 % ou encore la charge de travail de mes équipes à 25,7 %). Puis lorsqu'on leur demande juste après ce dont ils auraient besoin pour mieux relever ce défi, "des employés à recruter" arrive en tête des scores (avec 38 % des réponses), loin devant la motivation au sein des équipes (à 12 %).

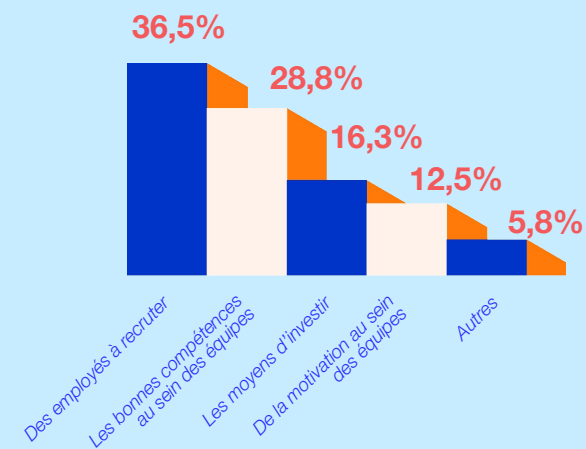
On aurait trouvé intuitivement plus logique que les enjeux de recrutement se hissent à la première place des besoins si leur principale préoccupation était la charge de travail ou encore la capacité de production. De même que la motivation au sein des équipes aurait semblé être une réponse plus adéquate face à des enjeux d'engagement et cette incohérence est certainement un marqueur de la difficulté à prioriser.

Mais peut-être que finalement, après une période épuisante pour l'ensemble du corps social, le recrutement est bien ce qui permettra de créer un regain d'engagement : nouvelles têtes, nouveau souffle, nouvelles idées pour rallumer la flamme chez les plus fidèles, pour leur redonner l'envie d'avoir envie (si vous nous pardonnez cette citation de Johnny).

En tant que dirigeant, qu'est-ce qui vous empêche de dormir la nuit en ce moment ?



Qu'est-ce qui vous manque le plus pour relever ces défis ?



Le challenge : Recruter dans un marché dont les règles du jeu ont changé

La concentration des efforts des dirigeants sur le recrutement pour créer l'engagement en entreprise s'explique en partie par la forte tension sur le marché de l'emploi qui, associée à des candidats plus exigeants, crée un sentiment d'urgence et le renversement accéléré du rapport de force entre salariés et entreprises. **Certains sont d'ailleurs surpris voire pris de court par les réactions des candidats.**

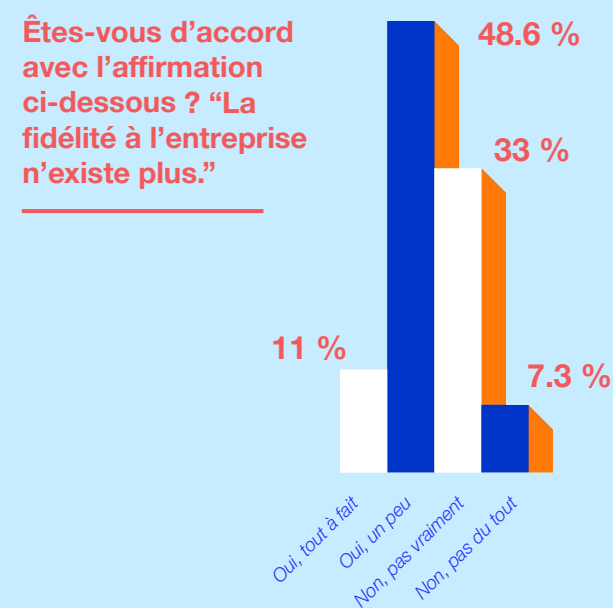
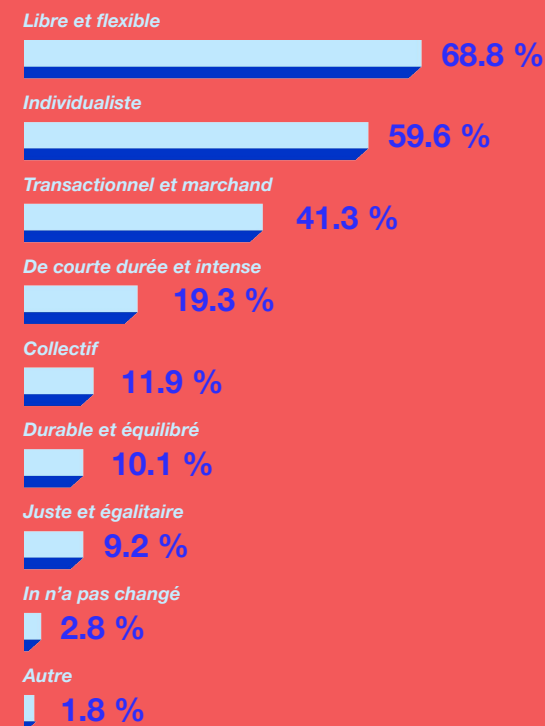
“Le comportement des candidats dans les processus de recrutement est limite. Ils ne préviennent pas quand ils ne viennent pas et utilisent nos propositions salariales pour faire monter les enchères.”

“Il y a davantage de questions en entretien et de façon très décomplexée (par exemple : est-ce qu'il y a un CSE ?). Je trouve cela super positif car ils arrivent moins au hasard chez nous.”

Toutefois, la plupart d'entre eux semble accepter la nouvelle donne et comprendre les raisons de cette exigence accrue qu'ils attribuent essentiellement à un contexte en faveur des employés et à une **décomplexion générale à opérer des changements professionnels.**

“Ce n'est pas tellement un sujet d'implication mais de résilience. Au moment où ils en ont assez, ils arrêtent. Mais je ne constate pas une moindre performance des équipes.”

À vos yeux, le rapport au travail
est devenu plus...



Le résultat : Un penchant pour les solutions court-terme et individualisées

Dans ce nouveau paradigme, les dirigeants ne semblent pas rancuniers mais plutôt en acceptation de la situation et prêts à jouer le jeu de l'attractivité et de la satisfaction des nouvelles aspirations individuelles, surtout dans un contexte où il est devenu plus difficile de recruter (56,9 % sont tout à fait d'accord avec cette affirmation).

“Ce qui a changé maintenant : il faut aller chercher les gens, il faut les convaincre, les intéresser.”

“Cette situation a énormément d'impacts pour moi en tant que DRH : je dois penser des dispositifs à la carte.”

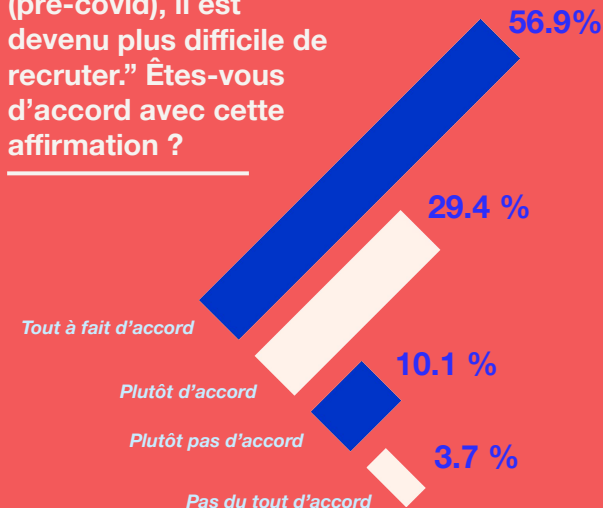
Par ailleurs, face à l'urgence de la situation, les dirigeants sont à la recherche de solutions à impact direct, ce qui modifie aussi le type de réflexion mise en place.

“On ne peut pas mettre des choses en place et récolter les fruits dans 2 ans.”

“Je sais que le turn-over va être important. Je ne perds plus de temps à fidéliser les salariés car je n'en ai pas les moyens.”

La situation pousse les dirigeants à jouer sur leur pouvoir de séduction au niveau individuel avec **une approche “à la carte” et des promesses sur mesure** pour les collaborateurs et candidats. Mais ce jeu de la séduction laisse place à des techniques de surenchère qui ne font qu'**accentuer la tendance à l'individualisme des stratégies et à la fragilisation du pacte social.**

“Par rapport à 2019 (pré-covid), il est devenu plus difficile de recruter.” Êtes-vous d'accord avec cette affirmation ?



Depuis 2020, pour recruter plus facilement...

Vous développez des conditions de travail plus flexibles



Vous sortez de vos grilles de salaire habituelles



Vous avez repensé l'expérience de recrutement et la marque employeur



Vous avez travaillé sur les parcours employés pour projeter à long terme



Vous n'avez pas eu à faire d'efforts en termes d'attractivité



Autre





En détails : une réalité diversifiée. Face à la situation, différentes postures

LES NÉGOCIATEURS



**Qui jouent le jeu de la libéralisation
du marché de l'emploi**

- Doivent recruter des métiers en tension comme ceux de la tech
- Concernent les métiers pour lesquels la fidélisation et la stabilité des équipes impactent peu la performance (peu de contact client ou un temps réduit de prise de poste par exemple)

→ **Acceptent l'entrée des exigences individuelles dans l'entreprise**

"Le niveau de compétitivité sur le marché du travail est tel que si vous voulez des collaborateurs qui correspondent à ce dont vous avez besoin (surtout si on n'est pas sur une capitale), vous êtes obligés de proposer une flexibilité extrême."

LES ÉQUILIBRISTES



**Qui repensent les conditions
de l'autonomie de leurs collaborateurs**

- Doivent recruter des métiers aux horaires et lieux contraints comme le retail ou le care
- Entreprises dont le modèle de création de valeur implique un apprentissage long et donc nécessite une fidélisation des collaborateurs

→ **Souvent des entreprises à l'ADN fort mais qui nécessitent de jouer tout de même le jeu de l'attractivité dans des métiers qui en manquent**

"En théorie, quand on trouve l'équilibre au niveau personnel, c'est un facteur d'engagement. Il faut cette flexibilité avec la bonne combinaison collective."

LES ANCRÉS



**Qui revendiquent plus
que jamais leur singularité**

- Entreprises qui ont fortement besoin de fidéliser les équipes sur le long terme pour coller au modèle de performance
- Des profils de dirigeants intransigeants sur la primauté du collectif sur l'individuel, avec souvent une culture et un patrimoine d'entreprise développés

→ **Très faible acceptation de l'entrée des exigences individuelles dans l'entreprise**

"On ne veut surtout pas la surenchère à la marque employeur car il y a autant d'équilibres de vie que de collaborateurs."

"On n'est pas là pour répondre au bonheur des collaborateurs mais pour leur apporter du bien-être au travail."



La panoplie de solutions pour attirer

Repenser le freelançat

Notamment prisé par les entreprises qui recrutent des postes en tension (ex : la tech), le freelançat est aussi attractif pour des dirigeants considérant que la fidélisation ne sera pas une priorité pour eux demain.

Dans ce cadre, les solutions varient entre :

- Celles qui ont recours à du freelançat mais sous forme de partenariat renforcé
- Celles qui repensent les postes dans une logique de mission court-terme

Les enjeux à leurs yeux : ils se sentent souvent limités par le cadre législatif

“Un de nos projets est de créer un modèle de travail avec des free du monde entier en créant une sorte de contrat clé en main avec nous pour faciliter leur attraction.”

“Ça manque de réforme. Il faudrait faciliter la vie des dirigeants qui on a du mal à justifier un quelconque recours au freelançat.”

Etendre la politique de télétravail

La politique de télétravail a été centrale dans la réinvention du travail. Elle a fait couler beaucoup d'encre et aujourd'hui, après parfois quelques revirements de situation dans les entreprises, nous recensons :

- Les entreprises qui restent sur 2 jours télétravaillés et qui ne souhaitent pas aller au-delà de cet acquis
- Celles qui sont prêtes à proposer certains postes techniques en “full remote” (ex : Doctolib)

Les enjeux à leurs yeux : la différence de traitement entre les métiers et entités qui bousculent le modèle social établi

“On a 30 entités et un accord de télétravail pour chacune, ajusté en fonction des problématiques (avec beaucoup de médiation). Et si pour tenir un talent, il faut qu'il soit en full remote, on s'adapte.”

Faciliter le processus de recrutement

Le processus de recrutement est rendu plus simple et rapide en diminuant les exigences à l'entrée (pas de lettre de motivation par exemple), en repensant les informations des fiches de postes, les marges de négociation ou encore les grilles de salaires.

Les enjeux à leurs yeux : le besoin de ressources RH supplémentaires et la pédagogie auprès des managers pour être plus ouverts aux nouvelles demandes.

“On n'a pas bougé nos grilles mais nos marges de négociation.”

“On challenge l'attractivité des fiches de poste et de l'image employeur. “

Garder le lien avec ceux qui partent

Si beaucoup sont convaincus que la durée d'ancienneté d'un collaborateur en entreprise sera définitivement réduite, certains dirigeants misent alors sur les employés “boomerang” et mettent en place des solutions pour faciliter leur retour.

“On a mis en place un CRM de salariés qui ont quitté l'entreprise pour se rappeler à eux, pour faire passer le message que ce n'est qu'un au revoir. “



La panoplie de solutions pour fidéliser

Repenser les parcours de carrière

Les parcours de carrière dans l'entreprise ont longtemps été pensés sur le temps long. Les entreprises les repensent pour faciliter la projection dans l'entreprise à plus moyen terme. Les actions en ce sens :

- Débloquer des avantages sociaux à plus court terme et repenser les bénéfices acquis tout au long de la vie d'un collaborateur : non seulement ce qu'il gagne à l'entrée mais aussi ce à quoi il pourra accéder au fur et à mesure
- Renforcer la mobilité de carrière ou la mobilité temporaire (essais) sur des postes pour intéresser notamment les jeunes populations désireuses de vivre à l'étranger ou de découvrir d'autres emplois avant de se décider

Les enjeux à leurs yeux : passer d'une logique long-terme à une logique sur 5 ans et sensibiliser les managers à cette nouvelle durée de vie moyenne en entreprise.

“On a fait en sorte que chaque collaborateur puisse bénéficier de quelque chose dans sa vie en entreprise : congé déménagement, maternité / paternité pris en charge à 100 % de la rémunération, rentrée scolaire, journée d'enfant malade...”

Réaménager les temps de travail

Certaines entreprises misent sur le réaménagement du temps sur la semaine, sur le mois ou sur l'année pour offrir à leur collaborateur davantage de liberté nécessaire à leur équilibre personnel. Nous retrouvons dans ce cas aussi bien des entreprises avec un corps social composé majoritairement de cadres que des entreprises où les collaborateurs sont fortement contraints par les horaires et les jours de travail (éducation, retail, soin...). Comment permettre au collaborateur de rester engagé dans l'entreprise en lui donnant plus d'autonomie sur l'organisation de son temps ? Les sujets mis à l'étude :

- La périodicité des rythmes : alterner entre des périodes intensifiées de travail avec d'autres périodes qui laissent davantage de champ libre aux projets personnels

“On a travaillé sur une annualisation du temps de travail : temps plein sur certaines périodes et du temps pour soi, pour voyager ou se former.”

“Nous avons imaginé un crédit mensuel de jours qui expire chaque mois.”

- La réduction du temps de travail avec la fameuse semaine de 4 jours
- Les pauses possibles (congé respiration d'Orange)
- Le réaménagement des plannings hebdomadaires pour les postes en présentiel

“Nous sommes en train de réfléchir à une nouvelle organisation pour les week-ends : bosser 1 week-end sur 3 plutôt que 1 sur 2 mais en effectif réduit et avec des journées plus denses.”

Les enjeux à leurs yeux : permettre plus de respiration aux collaborateurs sans réduire leur capacité d'absorption de charge de travail.



La panoplie de solutions pour maintenir le collectif

Renforcer la culture d'entreprise

Si tous les dirigeants s'accordent sur l'enjeu à venir de la cohésion et du collectif qui a déjà été mis à l'épreuve avec le télétravail, certains d'entre eux sont plus radicaux dans le fait de privilégier le collectif quelle que soit la situation du recrutement. Cette position est plus évidente pour certaines entreprises : parfois familiales, avec des métiers où il n'est pas difficile de recruter et avec une histoire, une culture, un ADN forts.

Leur façon de faire :

- Questionner le modèle social et les conditions de travail en partant du modèle de création de valeur de l'entreprise et des conditions de performance du métier.
- Remettre en lumière l'histoire et les valeurs de l'entreprise pour fédérer autour de ce socle culturel.

“On a fait de la pédagogie autour de notre modèle parce que ça reste le levier de fidélisation, il faut que les collaborateurs aient envie de cette différence.”

Certaines, plus rares, réussissent à concilier extrême flexibilité avec un collectif fort et structuré :

“C'est notre nouveau contrat social : nous passons 4 jours par mois hyper qualitatifs ensemble. L'esprit d'équipe est présent, les équipes se croisent.”

Les enjeux à leurs yeux : rendre l'ADN et la stratégie de l'entreprise suffisamment clairs et embarquants pour attirer et engager sur le long terme.

Repenser la répartition de la valeur

Parmi les actions qui questionnent le plus profondément le modèle social des entreprises se trouve celle du partage de la valeur.

Les voies empruntées :

- Participation au capital de l'entreprise
- Actionnariat salarié débloqué à plus court terme
- Fixation de son propre salaire minimum

“On essaye d'avoir une approche qui soit la plus juste par rapport à la dynamique de notre groupe et on essaye de protéger les gens les plus exposés.”

“Nous faisons participer capitalistiquement nos collaborateurs. La question de la répartition de la richesse va devenir extrêmement forte, et ça va venir aussi des collaborateurs.”

Les enjeux à leurs yeux : assurer la transition et la cohérence d'un modèle économique à l'autre.

Quels impacts long terme de ces approches ?

Tout pragmatiques et décomplexés qu'ils soient dans leur prise de décisions actuelles, les dirigeants ont conscience des impacts potentiels des actions d'aujourd'hui sur les défis de demain. **De façon tacite, une majorité s'accorde à dire que l'approche individualisée entrera en collision à un moment donné avec les impératifs du collectif.**

Nous identifions 4 principaux enjeux ou questionnements profonds que les décisions et innovations sociales actuelles sont en train de soulever :

1.

La consistance du modèle social face à une multitude de "deals" individualisés

Nous l'avons vu, l'augmentation des salaires et la flexibilisation des conditions de travail sont associées à un type de métiers, parfois non applicables à l'ensemble de l'entreprise (surtout si le corps social est composé de cols blancs et cols bleus). Le modèle social est par définition le système qui équilibre un collectif et qui permet de faire société et il est en France, contrairement aux pays anglo-saxons, très axé sur la solidarité et la cohésion. **Comment faire adhérer des individus à un collectif d'entreprise si le modèle social répond en premier lieu à des logiques de marché et d'attractivité et ne favorise pas ceux qui font le choix de rester et s'engager ?**

2.

Les répercussions managériales de l'individualisation du rapport à l'entreprise

Cité quasi unanimement par les dirigeants interviewés comme une difficulté majeure pour le bon fonctionnement des équipes sur la durée, l'accompagnement des managers à des nouvelles pratiques et à l'acceptation des exigences collaborateurs est un enjeu clé. Toutes ont conscience qu'après les promesses négociées à l'entrée, c'est bien le manager qui se retrouvera à gérer au quotidien une équipe aux pactes individuels variés. **Face à cela, les entreprises avouent un manque d'accompagnement managérial aux nouvelles pratiques dans un monde hybride, complexe, au rythme soutenu.**

3.

La transmission des savoirs et des savoir-faire à l'heure de la liquidité salariale

L'acceptation par les dirigeants d'une relation plus "infidèle" à l'entreprise et la tendance à une réduction des parcours, à des logiques de plateforme questionnent à deux niveaux. Premièrement, si une entreprise décide qu'elle n'a plus besoin de fidéliser ses collaborateurs, elle a intérêt à penser des processus de recrutement, d'intégration et de formation efficaces pour assurer une montée opérationnelle la plus rapide possible. Un autre point questionne encore : **l'impact que peut avoir l'absence de dynamiques de transmission pour certains métiers dans un contexte de liquidité salariale. Certains savoirs et savoir-faire pourraient-ils disparaître ?**

Quels impacts long terme de ces approches ?

4.

Le rôle social de l'entreprise

Le rôle de l'entreprise dans le "faire société" semble trembler face au contexte. **Comment faire société à distance ? En ne côtoyant un collectif que quelques mois ? En ayant un travail plus segmenté ?** Nous pouvons ainsi questionner ce que les innovations sociales ont comme conséquence sur la solidarité, la collaboration voire la fraternité en entreprise, une société dans la Société. Peut-on être solidaires sans se connaître vraiment ? Peut-on prendre soin de l'autre par intermittence ? Des questions d'autant plus prégnantes que l'on observe un sentiment d'isolement croissant chez ceux qui font le plus de télétravail (+13 points pour ceux qui ont recours au télétravail plus de 3 fois par semaine par rapport aux autres selon une enquête Malakoff Humanis) et le besoin de sociabilisation des jeunes générations qui entrent dans le marché du travail après 2 ans d'isolement.

Il est indéniable que les innovations sociales poussées par les entreprises pour répondre au nouveau rapport au travail des collaborateurs sont essentielles. Ces exigences loin d'être vues comme des caprices sont acceptées comme étant la nouvelle donne par les dirigeants. En revanche si elles répondent à des sujets devenus aujourd'hui des irritants, la question se pose :

Peut-on engager sur le long-terme par le seul moyen de la promesse individuelle ?

Quels seront les plus gros défis à relever demain pour votre entreprise ?

Concilier les aspirations individuelles plus affirmées avec des règles collectives



Imaginer d'autres manières de travailler (temps, modes et lieux de travail)



Relever les défis économiques et sociaux de court terme sans trahir l'ambition de long terme



Repenser l'utilité de l'entreprise dans la société pour redonner du sens au travail



Réinventer le partage de la valeur avec les collaborateurs



Trouver une équation économique qui fonctionne



Autre



Prise de recul : De la qualité de vie au travail au travail de qualité

Quels sont les défis
qui se dessinent pour
demain ?



La flexibilité : panacée du réengagement ?

Semaine de quatre jours, politique de télétravail... Les directions des ressources humaines sont donc depuis quelques mois la tête plongée dans la réinvention de modes de travail plus flexibles. Alors que le marché du travail se tend de manière inédite et que l'inflation mine les efforts de revalorisation des salaires, la flexibilité est l'étendard des équipes de recrutement pour attirer les candidats et remplacer ceux qui sont partis. Et à raison, puisque c'est une des principales demandes des Français.

Mais il est intéressant de comparer l'importance que donnent les dirigeants à cette flexibilité versus la place qu'elle occupe réellement dans les décisions de démissions. Alors que 43,7 % des dirigeants estiment que changer ses conditions de travail (horaires travaillés, modes de travail) est une raison principale de démission, une enquête BVA / Club media RH d'avril 2022 ayant sondé 831 salariés révélait que seulement 25 % d'entre eux estimaient avoir démissionné pour un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

La flexibilité semble en effet faire davantage office de condition sine qua non pour recruter aujourd'hui que de réel levier pour fidéliser et engager sur le long terme. Indicateur d'une réinvention du travail qui peine en France à trouver son juste positionnement : même après reconversion, les salariés de l'hexagone semblent peiner à trouver satisfaction professionnelle. Une étude internationale réalisée par UKG en janvier 2022 révélait ainsi que les Français ayant démissionné ne sont que 24 % à se dire pleinement satisfaits, contre 80 % au Royaume-Uni ou au Mexique par exemple. Ainsi, porter uniquement la focale sur l'enveloppe des conditions de travail attire, mais apporte une satisfaction hédonique et par conséquent court terme au travail. **Une fois ce désir comblé, la liquidité du salariat reprendra son cours, loin de répondre aux impératifs d'engagement et de cohésion qui préoccupent tant les dirigeants actuellement.**

43,7 %
des dirigeants
estiment que
changer ses
conditions de travail
(temps, modes &
lieux) est une raison
principale de
démission

Source : The Boson Project, 2022

23 %
des salariés
déclarent avoir
démissionné pour
des raisons d'
équilibre entre vie
professionnelle et
vie personnelle.

Source : BVA / Club media RH, 2022

Passe-t-on à côté de l'essentiel ?

L'enquête BVA / Club média RH remonte par ailleurs que la première raison de démission des français en 2021 est « **l'épuisement ou le manque de soutien dans mon travail** ». Avant le salaire, et avant l'équilibre vie privée/vie professionnelle. Le rapport Gallup de 2022 explique de son côté que le désengagement trouve sa source principalement dans le **traitement injuste au travail**, suivi par une charge de travail ingérable, une communication peu claire de la part des responsables, un manque de soutien de la part des managers et des contraintes de temps déraisonnables.

On comprend ici que les raisons des démissions sont probablement plus organisationnelles et managériales qu'issues d'une gourmandise financière ou de la paresse de la part des travailleurs français.

Mais difficile de remettre en cause davantage les lignes managériales quand celles-ci sont déjà malmenées par l'époque. Au cœur d'une crise sanitaire vectrice d'appréhensions et de difficultés individuelles, ces acteurs ont prouvé leur importance dans l'engagement collectif. **Ils ont endossé, plus que jamais ces dernières années, leur casquette de dialogue social de proximité. Mais la personnalisation des pactes, l'hybridation des modes de travail et les enjeux accrus de performance n'ont pas facilité leur tâche.**

“Je pense que ce sont les managers de proximité qui ont les points de tension de plus en plus importants : on leur demande toujours plus.”

“Aujourd'hui, on a une grande disparité entre les managers qui sont en contrôle de la situation et ceux qui subissent.”

3,5/5

la note donnée à l'engagement des collaborateurs par les dirigeants

Source : The Boson Project, 2022

3,2/5

la note donnée à l'adéquation du modèle social de leur entreprise pour répondre aux nouvelles aspirations

Source : The Boson Project, 2022

Où en est-on de la quête de sens ?

Dans notre radar pour expliquer le désengagement des Français prédomine également le sens. Comme le témoignent certains dirigeants, difficile de retourner au "business as usual" après avoir été un élevé au rang de métier essentiel pendant la crise sanitaire ou tout simplement après avoir contribué à la survie de son entreprise. **Le retour à la normale au travail paraît fade et absurde, avec crises géopolitiques, économiques et environnementales en toile de fond.**

"Le sens porté par la crise sanitaire est en train de se déliter. Pourquoi rebosser comme des fous ? Notre plan stratégique a été un moyen de redonner du sens."

"Les collaborateurs restent pour l'alignement avec les valeurs plus que l'équilibre vie pro - vie perso. On ne peut pas faire un travail dont on ne voit pas le sens."

Mais derrière la quête de sens des Français, est-il forcément question de quitter l'entreprise pour élever des moutons dans le Larzac ? À la lecture de la presse, le phénomène paraît énorme. Il en est de même de la perception des dirigeants qui sont 50,7 % à penser que la reconversion professionnelle est une raison principale de démission quand seulement 17 % des salariés déclarent avoir démissionné pour exercer une passion. **Alors que pour 92 % des salariés et étudiants, le sens au travail est une préoccupation¹, la reconversion n'est donc la seule voie de salut d'un sens recouvré au travail.**

Post Covid, comment donc renouer avec le sens ?

¹Audencia et jobs_that_makesense, mars 2022

50,7 %
des dirigeants
estiment que la
reconversion
professionnelle est
une raison principale
de démission

Source : The Boson Project, 2022

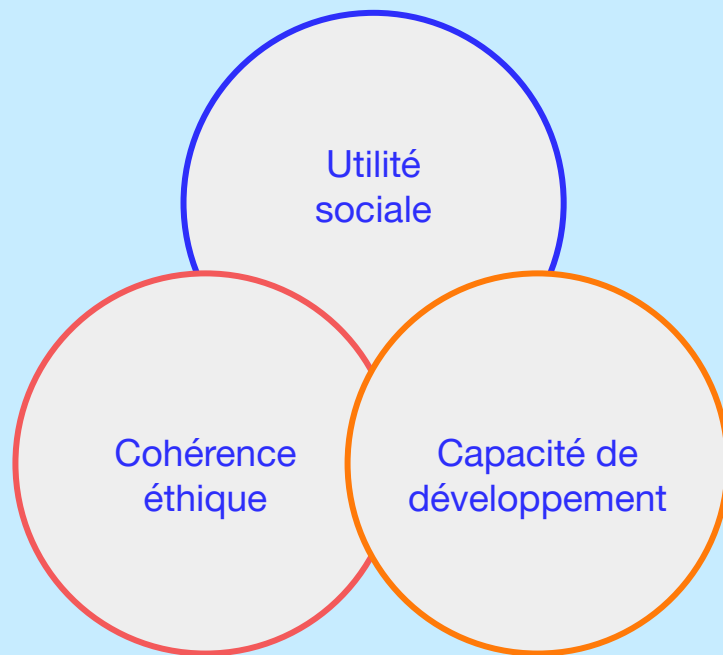
17 %
des salariés
déclarent avoir
démissionné pour
exercer une passion

Source : BVA / Club media RH, 2022



Le sens au travail, kezako ?

Mon travail est-il utile aux autres ? Suis-je fier de travailler dans cette entreprise ?



*Ai-je la fierté du travail bien fait ?
Ai-je pris le temps nécessaire pour
mener à bien une tâche ? Ne
constitue-t-elle pas quelque chose
que je désapprouve ?*

*Me sens-je grandi
positivement de mon
expérience ? Ai-je pu déployer
mes compétences et acquérir
des nouvelles ?*

Petite capsule théorique pour aborder le sujet du sens au travail.
Thomas Coutrot et Coralie Perez le décrivent pleinement atteint s'il est constitué de 3 composantes :

- **l'utilité sociale de l'entreprise**, vectrice de fierté d'appartenance, à laquelle les entreprises se sont particulièrement attelées en questionnant ces dernières années leur empreinte écologique et sociale, notamment sous l'égide juridique du nouveau statut d'entreprise à mission. *"L'entreprise du XXIème siècle sera politique ou ne sera plus"*, écrivait Pascal Demurger.
- **la capacité de développement**, devenue ces dernières années un grand chantier de réflexion RH. Parcours employés réinventés, programmes de talent development et théories de l'entreprise apprenante... Bien que ces réflexions n'aient pas toujours trouvé leur passage à l'échelle managériale, le travail de fond est indéniable.
- **la cohérence éthique**, et c'est peut-être bien là que le bât blesse. Car au-delà de la définition d'un travail bien fait variable en fonction du métier concerné ou des valeurs de l'entreprise, il est une mise en cohérence qui peine à trouver concrétisation, c'est l'application de l'utilité sociale de l'entreprise par chacun. En effet, les exercices de vision peinent à s'incarner dans le quotidien des collaborateurs via des actions concrètes à court et moyen-terme. Si bien qu'une dissonance se crée entre les discours d'intention (l'idée haute que les salariés se font de leur entreprise) et le manque d'alignement de leur travail avec ces engagements.

Du bien-être à un impératif d'utilité

Derrière les désengagements, se niche un sentiment central : l'absurdité. **Alors que l'entreprise se cogne au plafond de verre de la transformation durable, les collaborateurs se sentent bien loin des discours d'engagement prononcés par leurs dirigeants.** En 2020 encore, la moitié des collaborateurs ne connaît pas la démarche RSE de son employeur et un tiers a même des suspicions sur la réalité d'une politique RSE !¹

Et comme aujourd'hui le travail faillit dans cette quête d'utilité, leur désengagement n'en est que plus grand : seuls 24 % des Français déclarent ainsi que leur travail occupe une « place très importante » dans leur vie contre 60 % en 1990.

Pour reprendre les mots de Yves Clot, **les français « résistent à l'emprise du travail au nom du travail, en lui réclamant plus qu'il ne donne ».** Déçus par l'incapacité du travail à satisfaire leurs aspirations de réalisation et d'utilité, ils lui tournent le dos.

Chez les Bosons, nous faisons le pari que les Français seraient plus nombreux à avoir le sentiment d'un travail bien fait s'il leur était permis de mettre réellement en cohérence les engagements sociétaux sur lesquels s'est engagée l'entreprise et leur travail au quotidien.

Il n'est donc pas ici question de réengagement des collaborateurs par une RSE accessoire, tangible uniquement à la marge du travail au quotidien. Nous parlons bien de la manière dont les entreprises permettent d'aligner réellement les objectifs stratégiques, les missions des collaborateurs et les projets entrepris avec les enjeux sociétaux de moins en moins occultables pour les travailleurs puisqu'ils en entendent parler tous les matins à la radio, tous les soirs au JT et à n'importe quelle heure sur les réseaux sociaux. Cette mise en convergence du travail proposé avec les nécessaires transitions sera probablement le plus puissant levier de réconciliation avec l'entreprise pour des Français qui transposent historiquement sur le travail des aspirations d'utilité sociétale bien plus marquées que chez leurs pairs anglo-saxons par exemple.

¹ Enquête Occurrence réalisée en 2020 auprès de plus de 1 000 salariés d'entreprises privées de plus de 250 collaborateurs.

1 sur 2
la moitié des collaborateurs ne connaît pas la démarche RSE de son employeur¹

Source : Occurrence, 2020

1 sur 3
un tiers des collaborateurs a des suspicions sur la réalité d'une politique RSE¹

Source : Occurrence, 2020

de 60 à 24 %

C'est la part de français qui estiment le travail **“très important”** entre 1990 et 2021

Source : Ifop de climat social, 2021

Du bien être à un impératif d'utilité

CÉLINE MARTY



Du sens à la cohérence

*La vague de déclarations autour de la raison d'être de l'entreprise a créé des discordances entre ce qui était entendu dans les discours des dirigeants et ce qui était vécu dans le travail des collaborateurs. **Or, ce n'est pas parce qu'une entreprise arrive à formuler sa mission d'entreprise dans une belle phrase qu'elle change ses pratiques et qu'elle donne du sens à ses employés.***

On observe même au contraire depuis plusieurs années un sentiment d'absurdité grimant au travail, notamment dû à une part croissante de bureaucratisation des tâches et une autonomie au travail en berne.

Ce qu'il y a en jeu aujourd'hui, c'est la question du travail de qualité. Il faut reconnecter les mots aux actes car redéfinir l'utilité et la responsabilité de l'organisation - de l'entreprise comme du service public - dans la société, ça doit vouloir dire aussi redéfinir la qualité du travail qu'on fait dans ces organisations. Or les réflexions menées sur les responsabilités de l'entreprise ne descendent pas jusqu'à la réalité du quotidien des salariés si bien qu'on a beau parler RSE, elle est souvent peu mise en action et l'objectif premier reste l'optimisation des bénéfices.

C'est difficile dans ce contexte de ne pas devenir cynique. Il faudrait secouer tout le cocotier et revoir la manière intégrale de produire de la valeur, de la conception à la vente.

YANN-MAËL LARHER



Peut-on réguler l'utile ?

À vouloir tout faire et tout promettre, tout est décevant. La loi PACTE, c'était la volonté d'une responsabilité accrue de l'entreprise sur ses externalités sociales et environnementales mais, in fine, il n'y a personne pour vérifier quoi que ce soit. Et ça lasse les gens.

Cela pose la question de l'efficacité de la règle : la réglementation française est très dense et on est incapable d'en faire respecter le quart du tiers. On est face à un problème de zèle administratif qui dénote un climat de défiance et qui contribue à ce sentiment d'absurdité. On ne peut pas créer de règles pour le sens, on ne peut pas créer de règles pour l'utilité.





Et le dialogue social dans tout ça ?

Nous l'avons vu, le chantier en cours sur la réinvention du travail et le pacte social qui l'entoure est vaste, ambitieux, complexe. De nombreux sujets ont déjà investi les piles de dossiers en cours de traitement, certains manquent à l'appel mais ne sauraient tarder à se faire sentir pressants. Et face à cette réinvention multidimensionnelle du travail, difficile d'imaginer les dirigeants s'en sortir seuls. Car, pour que l'on puisse penser l'existence même d'un nouveau pacte social, il faut qu'il y ait concertation puis consensus.

Revenons pour cela à la définition du pacte social. David Natali, politologue, et Philippe Pochet, avocat, lui donnent ainsi la définition entrepreneuriale suivante : **un pacte social est un accord entre des représentants des organisations patronales, des organisations syndicales et du gouvernement, qui comprend des engagements sur plusieurs matières, formant des « compromis multidimensionnels ».**

On comprend derrière cette définition toute l'importance du dialogue multipartite et il est clair pour notre cas que seule une contribution active des travailleurs à la réinvention de ce pacte permettra un sentiment d'adhésion collective. Rendue encore plus nécessaire avec l'inversion des rapports de force en faveur des salariés, la discussion semble une voie primordiale pour faire émerger ce nouveau "dénominateur commun".

La question qui s'impose après ce constat porte sur le *qui* et le *comment* : via une démocratie entrepreneuriale représentative ou directe ? Dans le premier cas, qui doit représenter ? Les représentants du personnel sont-ils câblés pour ? Les salariés souhaitent-ils seulement être représentés ?

Quelques esquisses de réponses ci-après.



Et le dialogue social dans tout ça ?

MICHEL MAFFESOLI



Quand l'officieux prend le pas sur l'institutionnel

Les grandes institutions qui ont animé le dialogue social ces dernières décennies, qu'elles soient syndicales ou politiques, ne fonctionnent plus. On observe pour autant une réelle vitalité dans la société, mais qui se manifeste de manière officieuse. Jetez un œil aux nombreux soulèvements sociaux « spontanés » ou en tout cas hors de l'encadrement des partis et des syndicats, ou même au nombre d'entreprises créées ces dernières années. Se soulever et entreprendre sont dans l'air du temps et témoignent d'une forte vitalité sociale. Le grouillement est bien présent, mais de façon non instituée.

Cette vitalité s'inscrit au travers de différentes communautés d'appartenance : des tribus multiples et non exclusives qui répondent à un besoin de collectif dans nos jungles de pierre auquel ne répondent plus les institutions.

YANN-MAËL LARHER



Un dialogue social sous contraintes

Le cadre administratif est devenu tellement rigide, avec plein d'obligations de négociation sur tout et n'importe quoi tous les ans, qu'il n'y a plus de temps laissé pour le dialogue informel, pour le dialogue réel. Les acteurs du dialogue social sont ainsi tellement canalisés sur des enjeux purement bureaucratiques qu'ils en oublient complètement d'intégrer les collaborateurs, ceux que le dialogue social est pourtant censé servir.

Selon moi, l'engagement des collaborateurs est toujours là, mais il prend d'autres voies que le chemin syndical traditionnel : Il est probablement moins durable, plus instantané et non affilié, parlant en son propre nom.

Il contourne les espaces de dialogue institutionnels qui sont perçus comme trop bureaucratisés et non ouverts. Je pense d'ailleurs qu'il y a une opportunité de raviver la vitalité du dialogue social autour des réseaux sociaux internes d'entreprise qui sont d'ailleurs très peu investis par les syndicats aujourd'hui.





Et le dialogue social dans tout ça ?

CÉLINE MARTY



Un dialogue social en réinvention

On fait tout un cas de la baisse de l'engagement syndical mais il est finalement assez récent dans notre histoire : les syndicats sont autorisés à partir de 1884 mais ils n'existent pas partout dans les faits, ce pourquoi d'autres lois en 1945 visent à les renforcer.

Aujourd'hui, les syndicats sont de plus en plus soumis à des enjeux institutionnels ce qui questionne la vivacité des dialogues sociaux qu'ils animent. C'est un débat qui n'est pas nouveau : les structures syndicales sont-elles devenues trop lourdes pour réellement impulser les mouvements sociaux ?

On observe quoiqu'il en soit la naissance de nombreux mouvements sociaux spontanés et non canalisés par des institutions, comme les mouvements liés à l'urgence écologique qui ne se reconnaissent pas dans les mouvements ouvriers dont sont en grande partie nés les principaux syndicats. Ceux-ci paraissent notamment trop restreints par rapport à l'engagement multidimensionnel que l'on observe dans la société.

Mais ces débats issus de mouvements sociaux spontanés peinent aujourd'hui à s'ancrer dans le cadre de l'entreprise : ils sont décorrélés de l'expérience de travail notamment. Cela s'explique en partie par le fait qu'on n'alloue plus de temps au dialogue social dans le temps de travail. Il était auparavant commun, pour certains corps de métier qui en ont l'histoire, de s'engager, via son syndicat, sur son temps et son lieu de travail. Depuis les années 1970, le pouvoir des syndicats dans les institutions a été sabré, les effets de l'action syndicale sont moins visibles, ce pourquoi moins de travailleurs y participent. L'individualisation du travail dans les années 1980 ne suscite pas l'engagement collectif : chacun pense s'en sortir par lui-même.

Si on veut réellement que l'entreprise soit politique et se questionne sur sa raison d'être, il faut recréer les conditions d'un dialogue en interne sur ce que cela signifie pour ses parties prenantes - notamment les salariés.



Quelle démocratie entrepreneuriale pour un nouveau pacte social ?

Ainsi, à l'instar de la société, l'entreprise voit donc son système de démocratie représentative traditionnel mis à mal par plusieurs facteurs, qu'ils soient juridiques ou sociologiques. Si les représentants du personnel sont encore aux avant-postes sur les sujets traditionnels du travail, ils peinent à se saisir des nouveaux enjeux clés pour le réengagement des collaborateurs tels que la transformation durable de l'entreprise.

Anne Muxel et Adélaïde Zulfikarpasic expliquent ce déclin de la vitalité représentative par **un nouveau paradigme moral autour de l'engagement**, qui prône d'une part la déconstruction des valeurs institutionnelles et des autorités traditionnelles et d'autre part le développement de valeurs de solidarité et de l'altruisme moral, ***“avec ses proches comme avec le monde entier”***.

Il y a en cela des dispositifs intéressants à aller chercher du côté des conventions citoyennes : si le défaut de clarté sur les règles du jeu réelles, l'implication sporadique des dirigeants et le manque de formation stratégique des participants font partie des raisons ayant mené à l'échec certaines initiatives, elles présentent néanmoins plusieurs avantages.

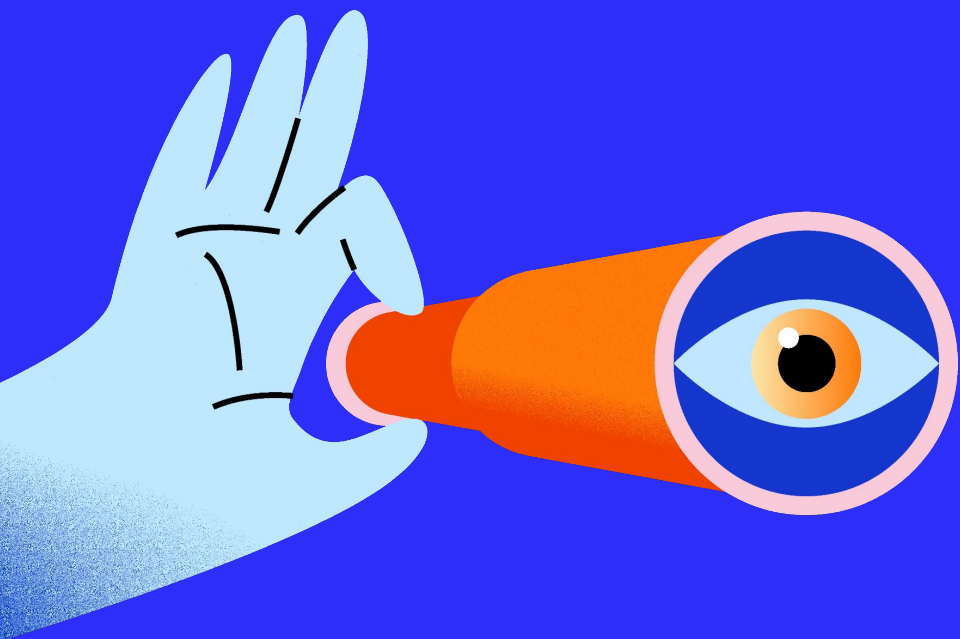
- **La possibilité de rassembler des points de vue et des expertises très divers.** Appliquée à l'entreprise, la convention peut impliquer des parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires) et experts externes en plus de collaborateurs internes.
- **L'ouverture d'une agora directe et sans faux-semblants avec les dirigeants pour dessiner des feuilles de route en prise avec le réel**, alors que *“l'engagement syndical peut se retrouver englué dans des organisations gigantesques, par conséquent parfois peu en prise avec la réalité du quotidien”* pour reprendre les mots d'un ancien représentant syndical FO.

Quoi qu'il en soit, qu'il s'agisse de conventions citoyennes ou d'autres formats, seule la concertation éclairée de l'ensemble des enjeux économiques et sociaux de l'entreprise pourra aboutir à un consensus satisfaisant.



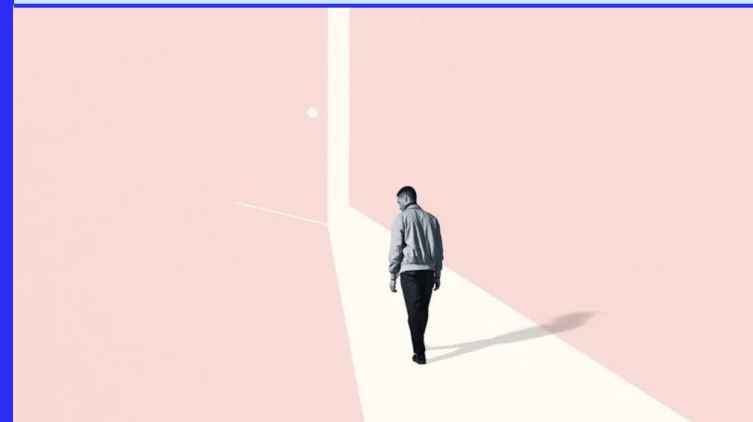
*“Le vieux monde se meurt,
le nouveau monde tarde à apparaître
et dans ce clair-obscur
surgissent les monstres.”*

Antonio Gramsci, *Cahiers de prison*, 1983



RETROUVEZ TOUTES NOS PUBLICATIONS
SUR NOTRE SITE INTERNET

thebosonproject.com



Travail :
entre l'absurde
et l'espoir

Emmanuelle Duez



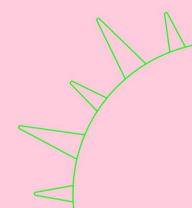
Tarot Boulot,
Consultation sur
l'avenir du travail

The Boson Project



**Tarot
Boulot
2024**

*Consultation sur
l'avenir du travail,
enquête auprès de
1000 collaborateurs*



**La gouvernance durable,
un pléonasme ?**

**La gouvernance
durable, un
pléonasme ?**

Génération Glasgow

