

OLIVIER BAS

AVEC LA PARTICIPATION DE **BRUNO METTLING**

LA HAS BEEN COMPAGNIE

**INVENTONS UNE ENTREPRISE
EN PHASE AVEC NOTRE ÉPOQUE**

DUNOD

Éditorial : Delphine Levêque et Églantine Assez
Couverture : Nicolas Wiel, studio Dunod
Fabrication : Martine Pierron
Mise en pages : Nord Compo

NOUS NOUS ENGAGEONS EN FAVEUR DE L'ENVIRONNEMENT :



Nos livres sont imprimés sur des papiers certifiés pour réduire notre impact sur l'environnement.



Le format de nos ouvrages est pensé afin d'optimiser l'utilisation du papier.



Depuis plus de 30 ans, nous imprimons 70 % de nos livres en France et 25 % en Europe et nous mettons tout en œuvre pour augmenter cet engagement auprès des imprimeurs français.



Nous limitons l'utilisation du plastique sur nos ouvrages (film sur les couvertures et les livres).

© Dunod, 2024
11 rue Paul Bert, 92240 Malakoff
www.dunod.com
ISBN 978-210-085478-3

Sommaire

Remerciements	5
Entretien avec la (très) jeune génération	9
Pas une crise du travail mais une crise du salariat	11
Chapitre 1 La bourse et la vie, nouvelle aspiration du salarié libéré	17
De la valeur travail au travail sans valeur	17
Le salarié affranchi	26
Une entreprise élastique	31
Chapitre 2 La personnalisation, une nouvelle façon de faire société	47
L'individualisme relationnel crée des liens, pas un destin commun	47
Quand la diversité des « je » bouleverse le jeu collectif	50
Une entreprise « customisable »	57
Chapitre 3 La démocratie participative, une nouvelle manière de diriger	65
Crise démocratique ou mutation de la citoyenneté ?	65

La démocratie à l'assaut des entreprises jupitériennes.....	69
Une entreprise démocratique	73
Chapitre 4 L'autorité, une influence positive pour réformer	87
Une génération sous influence ?	87
Au-delà des modes managériales rénover l'autorité	91
Une entreprise progressiste	97
Chapitre 5 La prospérité n'est plus affaire de profit mais de progrès	109
Crise après crise, un monde déboussolé.....	109
Une gouvernance qui redonne du sens à la puissance	113
Une entreprise plus politique.....	120
Chapitre 6 L'esprit critique, fondement d'un <i>affectio societatis</i> éclairé	131
Le progrès avance, la raison recule	131
Les compétences du XXI ^e siècle sont citoyennes	135
Une entreprise éducative	142
Conclusion.....	151

Remerciements

Pour commencer je voudrais dire merci. Merci n'est pas un simple geste de politesse, c'est une marque de gratitude. Je voudrais remercier toutes celles et ceux qui m'ont offert de leur temps et de leur intelligence pour m'aider à réfléchir sur les fondements et le bien-fondé de ce livre.

Merci à Jérôme Barthélemy, directeur général adjoint de l'ESSEC et professeur de stratégie et management, pour nos échanges sur le conservatisme et la modernité au sein des entreprises ; sur la capacité d'influence et d'esprit critique des managers¹.

Merci à Charles-Henri Besseyre des Horts, professeur émérite à HEC Paris, pour nos discussions sur la liberté et les contraintes d'organisation dans les entreprises².

Merci aux huit témoins qui partagent dans ce livre leurs convictions et leurs expériences. Avec par ordre d'apparition, comme on dit au théâtre :

- Jean Agulhon, directeur des ressources humaines du groupe RATP, pour qui améliorer la qualité de vie et l'engagement

1. Jérôme Barthélemy, *Tout ce que vous savez sur le management est faux*, Dunod, 2019.

2. Michel Davy de Virville, Maurice Thevenet, Charles-Henri Besseyre des Horts, *Ingénierie des libertés : manager en étant plus libre, lucide et efficace*, Vuibert, 2022.

au travail nécessite de se reposer la question de l'intérêt du travail.

- Sébastien Graff, directeur général d'InVivo en charge notamment des ressources humaines, pour qui la crise du Covid a été une fantastique opportunité de repenser l'organisation du travail.
- Mathilde Le Coz, directrice des ressources humaines Mazars France et présidente du Lab RH, qui défend l'idée que les modèles de gestion des ressources humaines rigides sont arrivés à leurs limites.
- Agathe Sanson, directrice du dialogue avec les parties prenantes, de la communication et du mécénat du groupe CNP Assurances, qui est convaincue – preuve à l'appui – que le dialogue et la co-construction fondent l'engagement.
- Maud Vimeux, directrice générale adjointe en charge des ressources humaines du groupe Pierre Fabre, qui prône l'idée d'un nouveau contrat d'engagement clair entre les salariés et l'entreprise.
- Véronique Crouzier, directrice Dynamiques & Relations Humaines du Crédit Mutuel Arkéa, qui repense radicalement la manière d'évaluer la performance des ressources humaines dans le cadre d'une entreprise à mission soucieuse de sa performance globale.
- Guillaume de Roucy, directeur des ressources humaines de La Banque Postale, qui nous décrit les initiatives mises en œuvre auprès des salariés pour développer leur engagement et leurs compétences citoyennes.
- Virginie Courtin, directrice générale du groupe Clarins, qui raconte comment une entreprise de soixante-dix ans peut rester moderne tout en faisant perdurer l'esprit et les valeurs de son fondateur.

Merci à Martial Brun, directeur général de Présanse, le mouvement qui regroupe les cent quatre-vingts services de santé au

travail en France, pour nos échanges sur la manière dont le sens et la récompense impactent les risques psychosociaux (RPS).

Merci enfin à Bruno Mettling, ancien dirigeant de plusieurs grandes entreprises, aujourd'hui président fondateur du cabinet de conseil en transformation sociale Topics. Il a accepté de jouer le rôle de grand témoin en partageant sa vision des différents sujets abordés dans ce livre.

Un dernier merci à Delphine Levêque, directrice éditoriale du pôle économie, gestion, management des éditions Dunod, qui a cru et soutenu mon projet, de sa genèse à son aboutissement.

Entretien avec la (très) jeune génération

Lorsque j'ai commencé l'écriture de ce livre, j'hésitais encore sur les différentes hypothèses que je voulais y explorer. Je m'interrogeais toujours sur l'origine de la démobilisation à laquelle sont confrontées beaucoup d'entreprises, et notamment les grandes.

Lily-Lou ma fille de 8 ans, qui s'intéresse beaucoup à ce que j'écris, m'a questionné. Elle voulait connaître l'histoire que racontait ce livre. Difficile de lui expliquer simplement le sujet. Alors je lui ai posé la question que l'on pose souvent à ses enfants lorsqu'ils sont petits, pour pouvoir s'amuser de leur réponse :

— « Qu'est-ce que tu veux faire comme travail quand tu seras grande ?

— Moi je veux travailler dans un centre équestre parce que les chevaux c'est ma passion [elle a commencé à économiser pour acheter un cheval lorsqu'elle passera son galop 7]. Pour moi, ça ne sera pas du travail, ça sera du plaisir. J'irai travailler à 7 h du matin, parce que si on aime faire quelque chose, on se lève tôt. Je travaillerai aussi pendant les vacances, parce que c'est pendant les vacances que tous les enfants font du poney. Avant, je voulais aussi être pompier parce qu'on sauve les gens, mais je ne peux pas faire les deux, sinon je n'aurai plus de temps pour moi. Je

ne veux pas travailler dans des bureaux comme papa et maman, parce que les bureaux c'est comme dans *Baby Boss*¹ : il y a plein de gens les uns contre les autres, ça crie tout le temps et c'est stressant. Je n'aimerais pas travailler en informatique [en référence au fait que lorsque nous télétravaillons avec mon épouse nous passons la journée devant notre ordinateur] parce que ça énerve. »

Dans son esprit de petite fille de 8 ans, elle se représente le travail comme quelque chose de forcément passionnant et surtout de non stressant. Pour elle, ce n'est pas le nombre d'heures de travail qui importe ; c'est l'intérêt de ce que l'on fait pendant ces heures de travail.

Ce qui a fini de me persuader que le problème n'était pas le travail, mais l'endroit où l'on travaille, c'est une discussion avec Lucas Gonzalez, un jeune entrepreneur, expert en *employee advocacy*. Il a attiré mon attention sur LinkedIn avec des publications comme « Le monde de l'entreprise ne nous fait plus rêver » ou encore « Les jeunes ne veulent plus travailler de vous ». En discutant avec lui, j'ai compris qu'au départ, rien ne le prédestinait à devenir entrepreneur. Fils d'un père boucher et d'une mère travaillant dans un hôpital, il pensait que travailler dans une entreprise était une voie normale pour lui après ses études. C'est là qu'il a commencé, dans une grande entreprise de téléphonie où il a découvert les petits chefs, les longues présentations PPT, le travail qui ne sert à rien, les luttes de pouvoir et les courtisanes. Lucas en est parti avec un projet, non pas celui de créer une entreprise pour la faire grossir, mais celui de créer son emploi pour exercer un travail qui le fasse grandir.

Lucas et Lily-Lou m'ont convaincu que le fond du sujet n'est pas une hypothétique crise du travail, mais l'hypothèse sérieuse que l'entreprise n'est plus le lieu où l'on a envie de travailler.

1 *Baby Boss : Les affaires reprennent* est une série d'animations américaine créée par Brandon Sawyer et diffusée sur Netflix.

Pas une crise du travail mais une crise du salariat

Entre grande démission et taux d'absentéisme historiquement élevé, les entreprises font face à une démobilisation générale sans précédent. Début 2023, le nombre de démissions a atteint un niveau élevé (près de 539 800 par trimestre, dont 490 400 contrats à durée indéterminée) mais pas inédit, selon une étude approfondie de la Dares¹ : au premier trimestre 2008, on enregistrait 510 000 démissions dont 400 000 CDI. La nouveauté ne se manifeste donc pas tant dans l'abondance des départs, puisque ce taux a toujours été un indicateur cyclique : il est bas durant les crises et il augmente en période de reprise, d'autant plus fortement que l'accalmie conjoncturelle est rapide et l'inflation importante. Ainsi, durant les phases d'expansion économique, de nouvelles opportunités d'emploi apparaissent, incitant les personnes à en profiter pour démissionner plus souvent. En réalité, ce qui est nouveau c'est que de plus en plus de démissionnaires ne quittent pas leur employeur pour la perspective d'un nouvel emploi, plus intéressant ou mieux rémunéré, mais parce qu'ils ne trouvent plus au sein de leur entreprise les ressorts d'une vie professionnelle stimulante.

1. « Les démissions », données Dares, 31 octobre 2023.

Il y a la grande démission et il y a aussi la démission silencieuse, un mouvement popularisé sur TikTok avec le hashtag #quietquitting. Les témoignages et les conseils de celles et ceux qui ont décidé de dire non au stress et oui à la santé mentale au travail s'y multiplient. Le but est de restreindre son engagement à trente-cinq heures de travail et de ne faire que ce qui est strictement écrit sur sa fiche de poste. Finis les horaires à rallonge et les mails en dehors des heures de travail !

Sans franchir la porte de sortie, ils sont ainsi de plus en plus nombreux, notamment chez les moins de 30 ans, à se désengager de leur travail, ni trouvant plus aucune source de satisfaction et de plaisir. Ils mettent notamment en cause la surcharge de travail, la centralisation excessive des décisions, la lourdeur des procédures au détriment de la relation humaine, le manque de flexibilité du travail et de liberté au travail, la déstabilisation des transformations à répétition, etc. Selon le rapport 2023 de l'institut Gallup², moins de deux salariés européens sur dix se sentent engagés au travail (13 %). Les chiffres pour la France sont encore plus éloquents avec seulement 7 % de salariés engagés auprès de leur entreprise.

Dans le même temps, le stress chez les professionnels du monde entier a atteint un niveau record, particulièrement chez les jeunes. Nombreux sont les travailleurs français qui considèrent qu'ils seront incapables de supporter leur travail jusqu'à l'âge de la retraite. Évidemment, ce phénomène va obligatoirement s'accroître avec l'allongement de la durée de vie professionnelle, et cela explique en partie l'opposition à la réforme des retraites de 2023.

Que dire du management, lui aussi déboussolé par trop d'hybridation, particulièrement mis à mal pendant deux années de pandémie. Pourtant, le manager est un collaborateur comme les autres, lui aussi insatisfait. En quelques années, il a dû passer d'encadrant à manager puis de leader à coach, alors même que la durée

2. « State of the global workplace », The Gallup Organization, 2022.

d'animation ne représente que 20 % de son temps, loin derrière les tâches de production, de gestion et de reporting. Beaucoup de managers exerçant cette fonction ne le font pas par envie mais par nécessité, car elle représente souvent un point de passage obligé dans leur évolution de carrière.

Les chiffres en attestent et les DRH le constatent, les entreprises subissent démissions, absentéisme et désengagement. S'agit-il d'une tendance conjoncturelle liée à l'après-Covid et au marché du travail, d'un facteur générationnel ou d'un phénomène structurel ? Beaucoup considèrent que ce qui est en cause c'est le bouleversement du rapport au travail.

Je ne crois pas qu'il y ait une crise du travail. Certes, le rapport que nous entretenons avec notre travail a changé ; il n'est plus le centre de gravité de nos vies. Pour autant, nous ne sommes pas devenus plus « fainéants », nous sommes devenus plus exigeants sur la place à lui donner. Autrement dit, on assiste surtout à une remise en question du « travailler en entreprise ». Le goût du travail existe toujours, mais l'investissement qu'il nécessite se fait de plus en plus ailleurs :

- 49 % des jeunes de 18 à 30 ans veulent créer leur entreprise, principalement pour devenir leur propre patron.
- En 2022, presque un tiers des cadres déclaraient avoir un projet de reconversion.
- Le statut de travailleur indépendant réunit en 2022 plus de 4 millions de travailleurs en France, un chiffre en augmentation constante depuis dix ans selon l'Urssaf.

Le travail n'est pas en soi la source du problème ; c'est l'entreprise où l'on travaille qui est devenu anachronique, parce que ses modèles de gouvernance, d'organisation et de management sont de plus en plus en décalage avec les nouvelles aspirations sociétales :

1. L'organisation des entreprises reste contrôlante dans un monde épris de liberté.