



► 17 mars 2022 - N°2995

L'OBS

2049

Le futur du travail

Mercredi 23 mars 2022 à 18h30

**Auditorium de « l'Obs »,
67-69, avenue Pierre-Mendès-France - Paris-13^e**

Inscription et réservation : www.nouvelobs.com/2049

EN PARTENARIAT AVEC



18h30

**KEYNOTE :
COMMENT RÉENCHANTER LE TRAVAIL**

Naci Radjou, conseiller en innovation et en leadership, cocuteur du « Guide de l'innovation frugale »

18h40

À QUOI RÉVENT LES MILLENNIALS ?

Stéphanie Delestre, directrice générale et fondatrice de Qapa
Manuelle Malot, directrice carrières et prospectives de l'Edhec, fondatrice et directrice du NextGen Talent Centre
Catherine Touvrey, directrice générale Harmonie Mutuelle

19h10

PAROLES D'ENTREPRENEURS

Baptiste Hamain, PDG de Juliette.com et Fizzer.com
Philippe Soler, PDG de Hydres.com
Yann Carron, DG de PowerZ

19h25

**VIDÉO « OBS » :
LA SEMAINE DE 4 JOURS**

Le modèle LDLC, société de vente de matériel informatique

19h30

REPENSER LE MANAGEMENT

Céline Marty, philosophe, auteure de « Travailler moins pour vivre mieux »
Fadela Pinon, coach en management chez Many2One
Luc Bretones, fondateur de Purpose for Good

19h55

CONCLUSION

Retour des ateliers d'écriture Bright Mirror
Antoine Brachet, directeur de Bluenove

Soirée animée par
Dominique Nora, de « l'Obs »





EN COUVERTURE

La pandémie a bouleversé notre rapport au travail. Jusqu'à rendre obsolète le concept de carrière et redéfinir le modèle de réussite? Beaucoup ne veulent plus sacrifier leur vie personnelle ou leur éthique à un métier sans impact positif pour la collectivité. Une révolution qui touche tous les âges et tous les secteurs

LA FIN DE L'AMBITITION

Par **BORIS MANENTI**
et **AGATHE RANC**

Après un an de télétravail, deux heures lui ont suffi pour décider de plier bagage : exit la brillante carrière internationale, le salaire mensuel à cinq chiffres et les salons « business » des aéroports. Exit aussi le management autoritaire et les réunions vides de sens. Ancienne cadre dirigeante dans un grand groupe automobile, Natacha, 46 ans, s'est lancée dans une formation de mécanicienne à l'Institut national du Cycle et du Motocycle. « *Je n'arrivais plus à faire coïncider mes valeurs avec mon quotidien professionnel* », nous dit celle qui aspire désormais à une





MAIA FLORE / AGENCE VU





certaine « *sobriété professionnelle* ». Lorsqu'elle sera diplômée, à l'automne, elle compte ouvrir un café-vélo dans le sud de la France. Les mains noircies par la graisse, elle assure n'avoir aucun regret – et tant pis si sa mère a pleuré quand elle le lui a annoncé.

L'histoire de Natacha pourrait n'être qu'une goutte d'eau dans un océan d'histoires de reconversions de cadres qui plaquent les réunions sur Zoom pour les vignes du Languedoc. Le coronavirus a achevé de transformer le rapport au travail de bien des Français. Dans un monde pré-Covid, les craintes liées au chômage, au recul de l'âge de départ à la retraite et aux perspectives incertaines conduisaient à concevoir la carrière comme une protection. Mais entre crise climatique et conséquences de la pandémie, l'ambition façon « Wall Street » (le film d'Oliver Stone) ne fait plus rêver. Sacrifier sa vie personnelle et son éthique pour grimper d'une case dans un organigramme ? Merci, mais non merci. Nous ne sommes plus dans les années 1980. Parmi les diplômés des grandes écoles, dans les présentations des start-up ou dans les cabinets de recrutement, on n'a jamais autant parlé de « valeurs » et d'« impact ».

REJET DES ENTREPRISES NON VERTUEUSES

« *Je me suis réveillé à 40 ans en me disant que cela faisait vingt-cinq ans que je faisais des trucs qui ne m'intéressaient pas* », témoigne ainsi Stéphane, ex-cadre dans l'agroalimentaire, devenu allergique aux « reportings » en cascade, également en reconversion pour devenir mécanicien. Les plus jeunes aussi sont travaillés par ces questions : « *Quand j'ai commencé mes études à l'EM Lyon [prestigieuse école de commerce, NDLR], j'ai essayé de devenir un requin bossant dans l'audit financier. J'ai détesté ça ! Je ne veux plus participer à cela. Je préfère m'orienter vers l'édition, et tant pis si je gagne moins* », dit Salomé, une Marseillaise de 22 ans qui cherche son premier emploi. « *La recherche de sens au travail a toujours existé, analyse Dominique Méda, sociologue spécialiste du travail, mais la crise sanitaire a constitué un énorme choc. Les Français ont enfin pu avoir du recul sur leur quotidien et prendre conscience des limites de leur métier et de l'insatisfaction qu'il produisait.* »

Et l'impact a été rude : un tiers des Français disent que leur activité professionnelle a perdu tout sens à leurs yeux depuis le début de la pandémie, souligne un sondage OpinionWay. Une proportion qui grimpe

à un sur deux chez les moins de 35 ans. Pour ces derniers, l'urgence climatique avait déjà suscité un premier mouvement de recul face aux voies considérées comme royales. Le mouvement s'est poursuivi. Depuis 2018, année des premières marches pour le climat en France, plus de 30 000 étudiants ont signé le Manifeste pour un Réveil écologique, qui proclame : « *Nous, futurs travailleurs, sommes prêts à questionner notre zone de confort pour que la société change profondément.* » Cela passe d'abord par un rejet des entreprises non vertueuses. Comme pour Anaëlle Jouin, 22 ans, diplômée d'école de commerce : « *Au début, je voulais faire carrière et gagner de l'argent. Mais aujourd'hui, je ne me vois plus travailler pour une entreprise qui détruit la planète. Bosser dans un grand groupe, ça veut dire contribuer à son impact sur la société.* »

« *Une véritable bascule s'opère*, observe Arthur Gosset, fraîchement diplômé de Centrale Nantes et auteur d'un documentaire, « Ruptures », qui suit le parcours d'étudiants de grandes écoles délaissant le modèle traditionnel de réussite. *On nous forme, nous ingénieurs, pour être des techniciens. Désormais, quand on construit un pont, on veut connaître son impact social et environnemental.* » Il n'est pas le seul à se révolter parmi les ingénieurs : le 30 avril, des étudiants d'AgroParisTech ont affirmé sur scène, lors de leur remise de diplôme, qu'ils ne participeraient pas « *aux ravages sociaux et écologiques en cours* » et refuseraient des emplois dans l'industrie alimentaire, les semences OGM et l'agriculture intensive. Leur happening, diffusé ensuite sur les réseaux sociaux, a fait sensation.

Denis Ranque, ancien patron de Thales et président de la Fondation de l'École polytechnique, confirme l'évolution : « *Il y a cinquante ans, les diplômés de l'X allaient soit dans une grande entreprise soit se mettre au service de l'Etat. Aujourd'hui, c'est différent, ils regardent le sens social des emplois.* » Ainsi, deux tiers des étudiants disent préférer des postes moins rémunérés mais porteurs de sens, d'après un sondage Ipsos. Ils seraient ainsi prêts à baisser leur salaire de 12 % pour travailler dans une entreprise qui défend les mêmes valeurs qu'eux : préservation de l'environnement et lutte contre les inégalités et les discriminations « *sont les deux engagements les plus discutés lors de nos entretiens d'embauche* », confirme Régis Blugeon, DRH France de Saint-Gobain. Benoît Serre, DRH de L'Oréal, renchérit : « *Les questions sur nos engagements sont présentes dans les recrutements*





depuis plusieurs années, mais cela a resurgi avec la crise du Covid. On le voit en France, mais encore plus aux Etats-Unis et en Europe du Nord. Les actions de l'entreprise sont aussi un moyen de fidéliser nos salariés. »

Les grands groupes ont-ils vraiment le choix ? Des collectifs d'employés se multiplient pour les transformer de l'intérieur. « *Le monde ne changera pas sans les entreprises : elles peuvent avoir un impact à la hauteur de leurs capacités financières* », estime Eva Comble, 39 ans, ingénieure nucléaire chez EDF à Marseille. Il y a quatre ans, lorsqu'elle commençait à s'impliquer dans des projets citoyens autour du « zéro déchet », elle avait envisagé de quitter son job pour s'investir dans une start-up de l'économie sociale. Elle est finalement restée en poste, mais a lancé des actions avec des collègues pour supprimer les gobelets en plastique ou développer le recours au vélo. Avec la bascule au tout-télétravail, début 2020, elle découvre que des initiatives similaires ont émergé dans les équipes de Lyon, Tours, Grenoble, Saclay... Toutes se réunissent au sein d'un collectif unique, Le Rhizome, où plus de 800 agents d'EDF échangent des idées sur la transformation écologique. « *On espère, résume Eva Comble, faire remonter des projets au niveau de la direction, voire, pourquoi pas, influencer la stratégie et le modèle économique du groupe.* »

Le réseau interentreprises Les Collectifs recense aujourd'hui plus de 150 entités de ce type. « *C'est une nouvelle forme d'engagement, assez informelle, assez flexible aussi, et porteuse d'actions concrètes sur le terrain* », note Quentin Bordet, créateur d'un collectif au sein du cabinet BCG et porte-parole des Collectifs. Mais tous ne se retrouvent pas dans ces démarches fondées sur le compromis. Nicolas, un ingénieur de 41 ans, préfère revendiquer le statut d'« infiltré » dans sa propre entreprise de transition énergétique. Il a créé un espace de publication du même nom où de hauts cadres peuvent dénoncer publiquement les pratiques nocives de leurs sociétés. Et lorsque le décalage est trop grand, d'autres optent pour la démission. Jérémie Désir, repenté de la finance : « *Plus je m'approchais des hautes sphères, moins la question du*

"J'AI ESSAYÉ DE DEVENIR UN REQUIN BOSSANT DANS L'AUDIT FINANCIER : J'AI DÉTESTÉ ÇA !"

SALOMÉ, MARSEILLAISE DE 22 ANS





*Eva Comble,
ingénieure
nucléaire chez
EDF, s'est
impliquée dans
des projets
citoyens autour
du « zéro déchet ».*





*Stéphane,
ex-cadre dans
l'agroalimentaire,
en reconversion
pour devenir
mécanicien vélo.*

BENJAMIN RÉCHET POUR L'OBS - JORGIS MATYASSY POUR L'OBS





lien entre dévastation écologique et croissance était prise en compte. » Avec son collectif Vous n'êtes pas seuls, cet ancien du géant bancaire HSBC soutient d'autres salariés tentés par « la désertion ».

En tout cas, qu'elles s'accompagnent ou non d'une réflexion politique, les démissions de CDI ont bien augmenté en France depuis le début de la pandémie – sans toutefois atteindre le niveau de la vague observée aux Etats-Unis. Au quatrième trimestre, elles étaient en hausse de 17,4 % par rapport à la même période en 2019, selon la Dares (ministère du Travail). Du pain bénit pour les sociétés d'aide à la reconversion : chez Switch Collective, où les demandes d'inscription ont doublé depuis la pandémie, « les secteurs qui attirent le plus sont l'environnement, l'éducation et le bien-être », témoigne sa cofondatrice Clara Delétraz.

Au-delà des valeurs (réelles ou affichées) des entreprises, l'organisation même du travail est remise en question. Culture du « présentéisme », structure trop hiérarchique, horaires figés et absence de souplesse sont de moins en moins acceptés par les travailleurs. Quant aux cas les plus extrêmes de management toxique, de harcèlement ou d'agressions sexuelles, ils n'échappent plus à la vigilance des candidats potentiels, qui peuvent se faire une bonne idée des pratiques qui règnent dans les entreprises grâce aux réseaux sociaux ou aux avis laissés sur le site dédié Glassdoor. « La prise de conscience sur le besoin de changer de modèle s'opère aussi bien du côté des salariés que des employeurs, se réjouit Navi Radjou, conseiller en management, lauréat du prix Thinkers50 de l'innovation. C'est de cette convergence que viendra la vraie rupture dans le rapport au travail, pour mettre fin aux anciens modèles d'organisation trop rigides. » D'où un succès grandissant pour les initiatives d'« entreprise libérée », d'« holacratie » (qui propose une prise de décision collective), de management « agile ». D'après une étude de l'école de commerce Edhec, la moitié des jeunes professionnels disent préférer les entreprises au management innovant, avec des salariés organisés en équipes pluridisciplinaires fonctionnant en « mode projet ».

QUITTER DES CARRIÈRES DORÉES

D'après une note d'Harris Interactive sur l'attractivité des employeurs, le critère le plus important pour choisir le sien est désormais la flexibilité des horaires et du travail. « Il n'y a pas de réelles attentes de réduction du temps de travail hebdomadaire, mais plutôt une

demande de liberté dans l'organisation », insiste Benoît Serre, de L'Oréal. « Les jeunes sont les plus demandeurs pour ce qui est de travailler dans une logique collaborative, où l'on est dédié à une mission précise », poursuit Régis Blugeon, de Saint-Gobain. Manuelle Malot, directrice « carrières et prospective » à l'Edhec, confirme : « Les étudiants conçoivent leur carrière comme une suite de projets intéressants qui permettent de s'épanouir et de faire du bien au monde. Autrefois, les promos étaient surtout composées de carriéristes compétiteurs qui entraient dans une entreprise pour faire leurs classes et gravir les échelons... Aujourd'hui, les ambitions sont plus diverses. »

Aux oubliettes, l'ambition « à l'ancienne », ce désir de s'élever toujours plus ? « Je suis ambitieuse, mais pour faire des choses qui ont du sens, rétorque Anaëlle Jouin. "Ambition" est un terme trop calqué sur le fait d'avoir de l'argent et du pouvoir. Et si l'accomplissement, c'était plutôt d'avoir du temps pour soi ? » Ce calcul, c'est aussi celui qu'a fait Barbara, juriste parisienne de 40 ans, qui a récemment refusé ce qui avait tout d'un « poste en or » : « L'intérêt était clairement financier, mais j'aurais perdu en liberté. Pourquoi aller toujours plus haut ? Pourquoi gagner toujours plus ? » Bonne nouvelle : d'autres ont fait ce choix bien avant elles et ne le regrettent pas une seconde. C'est le cas d'Arnaud Dalibot. Après avoir travaillé pendant treize ans pour la branche « spiritueux » du groupe LVMH aux Etats-Unis, il a démissionné à 36 ans, il y a dix ans. « C'était un mélange entre un questionnement sur mon travail, l'envie d'un meilleur équilibre vie privée-vie professionnelle, et un éveil aux problématiques écologiques. » Deux ans plus tard, il ouvrira Mûre, un restaurant parisien écoresponsable, et une ferme bio à 30 kilomètres. Il a ainsi trouvé succès et sens.

« Le sacrifice à des fins professionnelles, c'est dépassé, tout comme ce système où présentéisme est synonyme de performance », analyse Céline Alix, auteure de « Merci mais non merci » (Payot), un essai sur les femmes qui, face à l'absurdité de l'organisation du travail, préfèrent quitter des carrières dorées – elle-même a lâché un beau poste d'avocate pour se lancer dans la traduction. Pour Céline Alix, c'est la notion même de réussite qui est en train d'être redéfinie. Et cela s'observe jusqu'en haut de l'organigramme, où même les dirigeants peuvent être pris de vertiges de sens. « L'ambition est toujours là, mais plus à n'importe quel prix », remarquent Maxime Amiot





et Christophe Tellier, du cabinet Beyond Associés, qui recrute des cadres dirigeants pour les conseils d'administration et comités exécutifs. Si les deux associés ne peinent pas (encore) à trouver des candidats pour ces postes, ils observent que l'équilibre vie professionnelle-vie privée et la politique de télétravail – à l'étranger, si possible – sont désormais abordés dès le premier entretien.

Mais ces derniers mois, c'est encore pour les cinq millions de travailleurs de la deuxième ligne (caissiers, agents d'entretien, ouvriers du bâtiment, aides à domicile, etc.) que la reconfiguration du rapport au travail a été la plus violemment concrète, rappelle Dominique Méda. « Eux ont compris durant la pandémie à quel point ils étaient essentiels... et maltraités », explique la sociologue. Pris en tenaille entre des cadences toujours tendues et une inflation qui grignote les revenus, les travailleurs de plusieurs secteurs d'activité, de l'industrie au médico-social, se sont mobilisés pour des augmentations de salaire. C'est le cas de l'hôtellerie-restauration, où a été consentie une hausse de 14,8 % au niveau de la branche – qui partait de bien bas. Mais aussi du transport routier (+ 6 %), de la métallurgie et du commerce de gros (+ 3,1 %), ou des services de propreté (+ 2,6 %).

“ATTIRER DU PERSONNEL”

Cela ne suffit pas toujours à relancer les recrutements. Dans les secteurs en tension, certains choisissent ainsi de modifier l'organisation du travail. « Comme il est difficile d'augmenter beaucoup les salaires, je vais essayer d'attirer en aménageant les horaires », dit César Roussel, patron de restaurants dans les Hauts-de-France. Schéma similaire dans le secteur de la coiffure : « On n'échappe pas aux pénuries de main-d'œuvre, adapter les horaires est une bonne façon d'attirer du personnel », explique Christophe Doré, président de l'Union nationale des Entreprises de Coiffure. Jean-Yves Massard, propriétaire de deux salons à Rennes, a ainsi choisi de fermer le samedi après-midi, sa plus grosse journée, pour « mieux correspondre aux besoins de ses salariées ».

Le cocktail de ras-le-bol et d'engagements écologiques suffira-t-il à transformer en profondeur le monde du travail ? Ou n'en gardera-t-on que le souvenir d'une éphémère épiphanie, chez quelques-uns qui ont mis leur ascension sur pause ? Pour Laetitia Vitaud, auteure et conférencière spécialisée dans le futur du travail, cette reconfiguration du rapport au

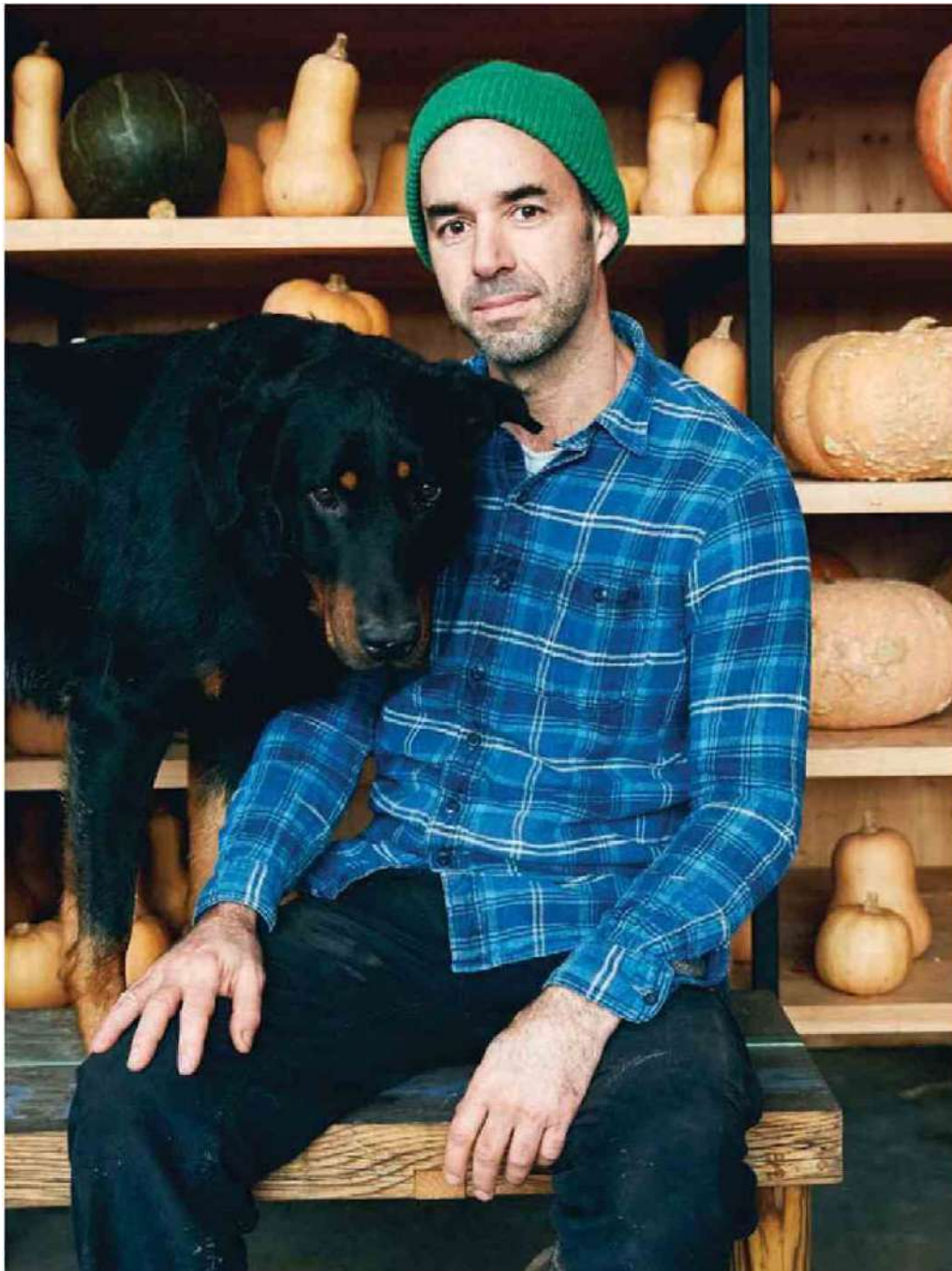
travail signe chez beaucoup de travailleurs « un réflexe de survie plutôt qu'une disparition de l'ambition. Car le télétravail, c'est plus de flexibilité, mais c'est aussi plus de burn-out [un tiers des salariés seraient concernés, d'après un sondage OpinionWay, NDLR]. Et on fait encore peu le lien entre ce modèle de réussite à l'ancienne, les conditions de travail qu'il implique, et les problèmes de santé. »

Ces débats rappellent à Dominique Méda l'effervescence observée à la fin des années 1960 avec la remise en question de la croissance économique, le débarquement d'établis en usine et la fuite des intellos vers le Larzac... « Mais tout ceci s'est heurté au retour du chômage dans les années 1980. Aujourd'hui, d'autres forces s'exercent aussi sur l'organisation du travail, comme la “tâcheronisation”, le management par l'algorithme. Il est difficile de prédire quelle tendance va l'emporter. » En attendant, signe des temps, l'un des métiers qui attirent de plus en plus de futurs reconvertis est celui de... coach en reconversion. ■

**“LE BESOIN DE CHANGER DE
 MODÈLE S'EXPRIME AUSSI
 BIEN DU CÔTÉ DES SALARIÉS
 QUE DES EMPLOYEURS.”**

NAVI RADJOU, CONSEILLER EN MANAGEMENT





Arnaud Dalibot a quitté un poste à responsabilités aux Etats-Unis pour fonder Mûre, un restaurant écoresponsable à Paris.

JORGIS MATYASSY POUR L'OBS

