



# ENTREPRENEURIAT SOUHAITABLE 2040



## ENTRETIENS AVEC LES EXPERTS

JEAN-YVES BOULIN



**FONDATION ENTREPRENDRE**  
*Accompagner l'entrepreneuriat dont la société a besoin*

# SYNTHÈSE D'ENTRETIEN

**1** Synthèse de l'entretien avec Christophe Sempels

**2** Synthèse de l'entretien avec Jean-Yves Boulin

**3** Synthèse de l'entretien avec Philippe Archias

**4** Synthèse de l'entretien avec Taoufik Vallipuram



# 2

# SYNTHÈSE DE L'ENTRETIEN AVEC JEAN-YVES BOULIN

Jean-Yves Boulin est sociologue du travail et des temporalités, chercheur associé à IRISSO (Institut de Recherche Interdisciplinaire en Sciences Sociales - Université Paris Dauphine) et membre associé d'ATEMIS (Laboratoire privé fondé par des économistes, ergonomes, sociologues et consultants sur le thème de l'Analyse du Travail et des Mutations de l'Industrie et des Services - ATEMIS).

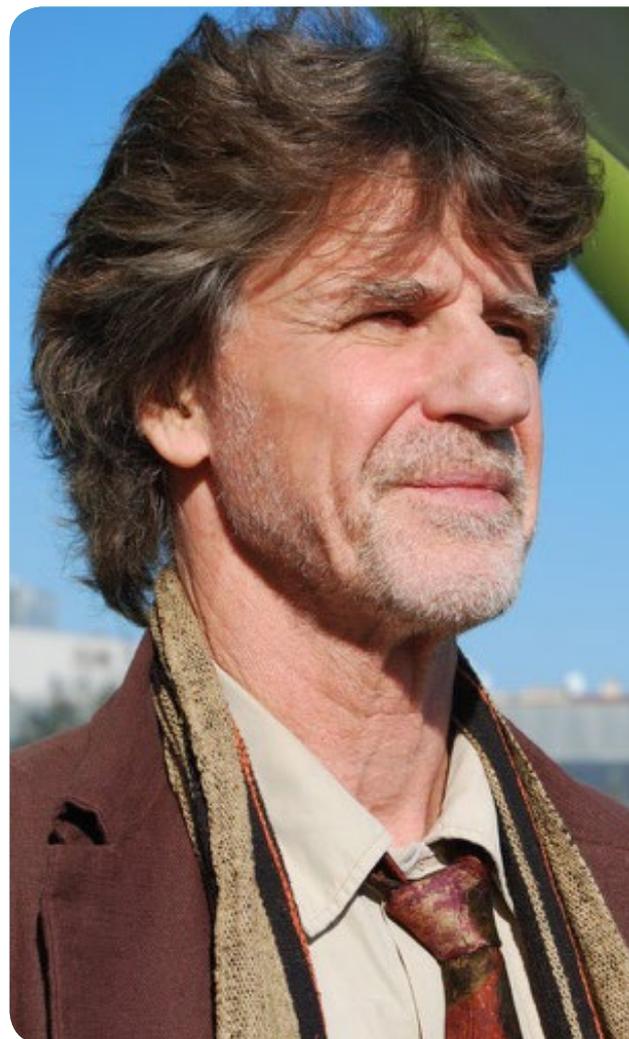
Il est également vice-président de l'association Tempo territorial et il intervient en tant que conseiller scientifique de Futuribles International. Jean-Yves Boulin interroge particulièrement la place du travail dans la vie des individus, au quotidien et tout au long de la vie.

---

## TROIS ENJEUX PRIORITAIRES À L'HORIZON 2040

### 1/ LA MAÎTRISE DES TEMPS PAR LES TRAVAILLEURS

*“Du point de vue des entreprises, il s'agit de comprendre en quoi les mutations du travail réinterrogent les temps de travail. Avant, les horaires de travail étaient standardisés, le fameux 9-17h. Mais depuis les années 1980, on a assisté à un empiètement de l'activité économique sur la soirée voire la nuit qui a conduit à une multiplication des horaires atypiques. Ces évolutions induites par une recherche d'une efficacité économique se sont faites au détriment de la vie sociale et familiale des salariés. La demande aujourd'hui est celle d'une plus grande autonomie dans la gestion de leurs différentes temporalités par les salariés. Ils souhaitent accéder à une plus grande maîtrise du temps dans un monde marqué par une forte accélération des mutations sociales comme l'a montré le sociologue et philosophe allemand Hartmut Rosa. Ne pas répondre à ces attentes va confronter les entreprises à des difficultés croissantes pour recruter. Le confinement a été l'occasion d'une interrogation sur le sens du travail et les conditions d'exercice du travail pour de nombreux travailleurs. Le phénomène de la “Great Resignation» que connaissent les Etats-Unis, avec 4 millions de personnes qui ont démissionné chaque mois durant l'été 2021, en a été une illustration. Même si le phénomène est moins massif en France, il n'en existe pas moins comme le montrent les difficultés de recrutement dans le secteurs HORECA (hôtellerie, restauration et cafés)”.*



## 2/ LA DÉCONNEXION EN SITUATION DE TÉLÉTRAVAIL

*“Le télétravail est largement plébiscité depuis le confinement. Mais avec le temps l'on voit apparaître des nuances dans cette appétence pour le télétravail. Bien sûr ceux qui ont des temps de trajets domicile-travail importants ou les parents de jeunes enfants, qui peuvent aller les chercher à la sortie de l'école et se remettre au travail ensuite, trouvent des effets positifs du télétravail sur l'articulation entre leur vie professionnelle et leur vie personnelle. Mais d'une part la transformation de l'espace privée, celui de l'intime, en lieu de travail, avec son exposition à la vue de tous via l'usage de la visio, n'est pas une démarche facile à accepter, d'autre part, nombreux sont ceux qui rencontrent des difficultés à se déconnecter, ce qui induit une augmentation de fait de leur temps de travail comme l'ont montré plusieurs études. Durant le confinement, deux études américaines ont montré que les personnes qui télétravaillent travaillent en moyenne 40 minutes de plus chaque jour”.*

## 3/ LA DIMINUTION DU TEMPS DE TRAVAIL

*“Je pense que, bien que ce soit un tabou en France depuis les 35h, il serait nécessaire de réfléchir à nouveau à la réduction du temps de travail. Depuis des décennies nous vivons en France avec un sous-emploi chronique qui touche entre 6 et 7 millions de personnes. La première chose serait déjà d'appliquer réellement les 35h qui depuis 2002 sont sans cesse contournées tant par la législation que les pratiques des entreprises. Les cadres par exemple ont une durée effective qui est plus proche de 45h que de 35h. Bien sûr, l'adéquation entre demande et offre d'emploi n'est pas mécanique, mais une formation mieux organisée qu'aujourd'hui pourrait l'améliorer”.*

# QUELLES SOLUTIONS AVONS-NOUS POUR RÉPONDRE À CES ENJEUX ?

## *Privilégier une mixité de modèles*

*“Pour moi il n'y a pas de modèle unique. Il faut mixer toutes les solutions en fonction des caractéristiques économiques et sociales des secteurs et des entreprises. Il faut redonner vie à un dialogue social plutôt atone dans notre pays et laisser place à des solutions innovantes : la semaine de 4 jours avec une durée de 32h, le temps partiel réversible, les interruptions de carrière, le télétravail, ... Ce qu'il conviendrait de faire serait de mettre en place, à travers la négociation collective, une régulation collective des choix individuels”.*

## PERMETTRE LA SEMAINE DE 4 JOURS

“On n'en parle pas trop en France car depuis 2002 tout ce qui touche au temps de travail, suscite l'ire du patronat. Mais, consécutivement à la crise sanitaire, plusieurs pays ont pris des initiatives, généralement gouvernementales, visant à expérimenter la semaine de 4 jours : en Espagne, en Islande, en Finlande, au Royaume-Uni ou encore en Belgique, les gouvernements subventionnent ces expérimentations. La semaine de 4 jours est parfois associée à une réduction du temps de travail, parfois non. En Belgique par exemple, ils testent la semaine de 4 jours avec un temps de travail équivalent. Je ne suis pas en faveur du maintien de la durée du travail qui de fait allonge la durée quotidienne, mais parmi les salariés que j'interroge, beaucoup me disent qu'ils sont prêts à travailler 1h30 à 2h de plus par jour pour avoir un jour de libre de plus chaque semaine. Ce que cela indique me semble-t-il c'est une distanciation vis-à-vis de l'entreprise, un désir d'y passer le moins de jours possible. En France, si les expérimentations de la semaine de quatre jours ne sont pas à l'étude, des entreprises comme par exemple LDLC ont mis en place avec succès la semaine de 4 jours sur 32h”.

# INSTAURER NEUF ANNÉES DE CONGÉ À L'ÉCHELLE DE LA VIE PROFESSIONNELLE

"Sur l'ensemble de la vie, c'est aussi l'idée que l'on puisse avoir des interruptions de carrière comme des congés parentaux, un congé de formation, un congé sabbatique : une formation pour changer d'activité, initier une reconversion qui suppose un temps long de formation, un congé long pour s'occuper de ses enfants ou de ses ascendants ou faire un engagement civique... Cela suppose une législation pour pouvoir utiliser le compte épargne temps autrement que pour étoffer la retraite. Cette idée d'une autre structuration de la vie professionnelle est largement pratiquée dans les pays scandinaves : le congé parental y est d'une durée de 15 mois, il est rémunéré et non indemnisé comme en France. Dans ces pays, les gens sont familiarisés avec ce type de comportement dès leur adolescence, puisque tout jeune danois ou suédois s'octroie en général une année de césure avant de poursuivre les études à l'université. En Allemagne, le ministère du travail a financé un groupe d'universitaires pour réfléchir à ce type d'interruption de carrière : leurs conclusions fondées sur l'analyse des besoins temporels des individus a abouti à la conclusion qu'il faudrait sur une vie de travail pouvoir disposer de 9 années pour ce type d'interruptions. En France, c'est la CFDT qui mène ce type de réflexion à travers l'idée d'un compte épargne temps universel (CETU). Le compte personnel d'activité (CPA) constituait une ouverture dans cette direction mais il a été totalement vidé de sa substance par les ordonnances travail de 2018".

## A QUOI S'ATTENDRE DANS LE FUTUR ?

### L'INSTAURATION DE LA SEMAINE DE QUATRE JOURS

"Je ne la vois pas se développer en France à moyen terme en raison des oppositions politiques. Pourtant les entreprises qui ont adopté ce rythme sous l'impulsion de la loi Robien au milieu de la décennie 1990 (Mamie Nova, Brioche Pasquier, etc) ne sont pas revenues en arrière. Certains fonctionnent sur six jours et organisent des roulements. Toutes les enquêtes journalistiques que j'ai lues montrent que les gens sont plutôt satisfaits, y compris les patrons.

Plus récemment c'est LDLC, une entreprise d'informatique qui a relancé le mouvement, suivie par quelques autres. Le patron de LDLC est très satisfait de ce dispositif qu'il nomme "la relance par le temps libre" : les gains productivité réalisés ne lui ont pas permis d'embaucher comme il l'escomptait. Si la semaine de quatre jours se généralise dans d'autres pays comme l'Islande ou en l'Angleterre, peut-être que cela relancera le mouvement en France".

### UNE ÉVOLUTION DU MÉTIER DE RESSOURCES HUMAINES

"Je vois une évolution du métier de RH plutôt que de nouveaux métiers. Je ne crois pas du tout aux happiness officer qui sont là, soit-disant, pour injecter du bonheur dans l'entreprise. En revanche je pense qu'il faut vraiment redonner une vraie place stratégique aux DRH qui devraient avoir plus d'autonomie par rapport aux autres directeurs, notamment financiers, pour pouvoir expérimenter de nouvelles organisations du temps de travail dans l'entreprise. Cela implique de revoir la formation des DRH. On sait très bien que dans les écoles de commerce, ces questions-là ne sont pas du tout enseignées ou très peu.

Pour l'instant, en sortant de ces écoles, c'est tout juste si les diplômés savent ce qu'est une négociation collective. Comment appréhender les attentes des salariés ? Comment articuler l'individuel au collectif ? C'est ce que j'appelle la régulation collective des choix individuels. Il faut que le DRH connaisse mieux les salariés, leurs perceptions du travail, le sens qu'ils posent sur leur travail, qu'il tienne compte des disparités de situations et évite de mettre en place des solutions uniques pour tous et de façon top down. Cela implique aussi d'impliquer les organisations syndicales dans ce processus de réflexion".

# QU'EST-CE QUE CELA CHANGERA POUR LES ENTREPRENEURS ?

## SAVOIR ATTIRER DES SALARIÉS

*“Quand tu interrogés les gens sur le travail, la question de l'utilité du travail effectué, du sens que le travail revêt revient souvent. Un entrepreneur doit d'abord se poser la question de l'utilité du bien ou du service qu'il crée. Aujourd'hui, on le voit bien avec les prises de position récentes de diplômés de grandes écoles, les dimensions écologiques et sociales du métier deviennent incontournables pour une entreprise. Si ça fait sens, il va facilement trouver des gens pour travailler avec lui”.*

## SAVOIR SATISFAIRE LES PERSONNES ENGAGÉES ET LES FIDÉLISER

*”Souvent les entrepreneurs échouent car le projet n'a pas tenu socialement. L'entrepreneuriat, c'est aussi compliqué car l'entrepreneur doit réfléchir à comment satisfaire les personnes qu'il va engager. Il doit créer des conditions qui permettent l'épanouissement des individus au travail. Il faut des dispositifs d'aide pour cela, que les associations de DRH proposent un dispositif de soutien à l'entrepreneuriat. Un entrepreneur qui sort d'une grande école de commerce, ne connaît pas grand chose à la vie sociale, particulièrement à celle de salariés peu ou pas qualifiés. Il faut qu'il ait des soutiens, des relais, des acteurs collectifs qui lui permettent de se familiariser avec l'art de négocier et d'établir des compromis. Il faudrait qu'il y ait plus de sociologues qui parlent de psychodynamique du travail dans les écoles qui enseignent aux futurs patrons et DRH. Aujourd'hui ce type d'enseignement reste anecdotique en France”.*

## CRÉER DES TEMPS COMMUNS AU SEIN DE L'ENTREPRISE

*“Avec le télétravail et le flex office, il y a une pente glissante vers un délitement du collectif. Dans mes enquêtes, de nombreux salariés me disent qu'il y a une perte de relation humaine dans l'entreprise, perte qui est accentuée par l'IA. Le temps de travail est de plus en plus intense et dense, notamment en raison de la réduction du temps de travail dont les employeurs ont cherché à gommer les effets en réduisant les pauses, en intensifiant le temps de travail. Peu d'entreprises permettent les réunions où tu parles de ton travail avec les collègues, ou tu prends du recul, partages ton expérience, ce que les psychodynamiciens du travail appellent l'activité déontique. Il faut absolument prévoir dans le temps de travail des temps collectifs avec des référents communs”*