



## LE TRAVAIL DANS L'ŒIL DU CYCLONE

### **Séminaire de l'Institut de l'École normale supérieure**

Trois journées, les 18 mars, 27 mars et 8 avril 2025, précédées d'une soirée d'ouverture le 17 mars, à Paris

Crises des démocraties, reflux de la mondialisation, réchauffement climatique, intelligence artificielle — comment les bouleversements de ce premier quart de siècle affectent-ils le travail ? Quels nouveaux changements se profilent, à horizon proche, et comment les entreprises peuvent-elles le mieux s'y préparer ?

Ce séminaire de formation propose à une quinzaine de dirigeant(e)s d'explorer, avec un plateau de chercheurs et d'acteurs de premier plan, les mutations contemporaines du travail et les mouvements de fond dont elles procèdent. Il se tiendra à Paris, à l'École normale supérieure, les 17, 18 et 27 mars et le 8 avril 2025.

Les participant(e)s en ressortiront avec une vision élargie et une grille de lecture opérante du travail tel qu'il se transforme au croisement des révolutions sociétales, numériques et environnementales de notre époque. Ils seront mieux formés et mieux armés pour contribuer efficacement au développement de leur organisation.

\*

Sans prétendre épuiser son sujet, le séminaire s'attachera à en éclairer des aspects essentiels qui, pris ensemble, dessinent le sens des évolutions en cours et portent en germe de prochaines transformations.

L'apport de la sociologie sera mobilisé pour analyser le vécu des singularités et des inégalités qui prévaut désormais dans les sociétés modernes, quand le travail cesse d'y être l'élément structurant des appartenances sociales. Comment les tensions qui traversent nos sociétés, loin de s'arrêter aux portes des entreprises, y modifient-elles les perceptions du travail et la manière dont s'articulent coopération et compétition ? Qu'est-ce qui, pourtant, paraît perdurer s'agissant des valeurs cardinales projetées sur le travail par le plus grand nombre ?

Une large part du programme sera consacrée aux dernières recherches en sciences cognitives sur les questions de coopération entre cerveaux humains et machines apprenantes, ainsi que sur les biais de recrutement. Les conditions de travail, les compétences et la formation seront évoquées à leur tour, dans la perspective du déploiement de dispositifs d'IA, y compris dans la sphère administrative et managériale.

Les inflexions du droit du travail seront étudiées pour elles-mêmes et pour ce qu'elles nous apprennent des évolutions du travail. Jusqu'où les aspirations à l'autonomie d'une partie des salariés peuvent-elles se concilier avec le lien de subordination qui reste la pierre angulaire du contrat de travail ? Parallèlement, la question récurrente des attitudes des jeunes à l'égard du travail sera revisitée au travers d'études récentes qui mettent à mal nombre d'idées reçues.

À la lumière de recherches actuelles sur les organisations et les modes de fonctionnement, la position de l'encadrement intermédiaire sera particulièrement scrutée, face aux défis nouveaux que suscitent l'arrivée de l'IA et les reconfigurations liées à la transition énergétique, alors même que le télétravail s'est installé dans la durée.

Sur fond de colères et de défiance à l'égard des États et des institutions tutélaires qui encadraient la vie collective, le séminaire discutera, plus largement, le rôle dévolu *de facto* à la grande entreprise, qui organise la collaboration pacifique de milliers de personnes. Au moment où elle redéfinit sa raison d'être et son projet, comment peut-elle innover, pour augmenter d'un même pas le degré de satisfaction au travail et le niveau de productivité de son personnel ? Des témoignages exceptionnels apporteront sur ces sujets des lumières nouvelles.

L'expérience des participant(e)s sera largement sollicitée dans les échanges avec les intervenant(e)s et lors d'ateliers et d'études de cas consacrés aux leviers d'action dont ils peuvent se saisir.

## INTERVENANT(E)S

**Emmanuelle Barbara** est Associée Senior du cabinet d'avocats August Debouzy, dont elle a créé le pôle social en 1996. Elle enseigne en master II à l'École de droit de Sciences-Po Paris et participe par ailleurs aux réflexions sur l'évolution du droit social auprès de nombreux think tanks. Elle est membre du Comité directeur de l'Institut Montaigne.

**Laurent Berger** est à la tête du tout nouvel Institut Mutualiste pour l'Environnement et la Solidarité, créé au sein du Crédit Mutuel (Alliance fédérale). Secrétaire général de la CFDT de 2012 à 2023, il avait rejoint cette organisation syndicale dès ses années étudiantes, tout en militant à la JOC (Jeunesse ouvrière chrétienne) dont il a été aussi Secrétaire général de 1992 à 1994. Il a été Président de la Confédération Européenne des Syndicats de 2019 à 2023.

**Jean Castex** est Président-Directeur général de la RATP depuis novembre 2022. Premier ministre de juillet 2020 à mai 2022, pendant la phase la plus aigüe de la pandémie de Covid-19, il a exercé auparavant d'importantes fonctions dans la sphère publique, notamment celles de Secrétaire général de la Présidence de la République, sous Nicolas Sarkozy, et de délégué interministériel aux Jeux Olympiques et Paralympiques de Paris 2024 (2017-19), le tout parallèlement à une carrière d'élu (il a en particulier été maire de Prades de 2008 à 2020).

**Coralie Chevallier**, Directrice de recherches à l'ENS-PSL, est spécialisée en sciences comportementales et sciences cognitives. Elle dirige l'équipe *Évolution et Cognition Sociale* au sein de l'Institut Jean Nicod. Ses travaux intègrent la psychologie, l'économie et les politiques publiques. Elle est membre du conseil scientifique de l'Institut national du service public (qui a remplacé l'ENA) et membre du directoire de l'Institut Curie. Autrice de nombreux articles scientifiques, elle a aussi publié chez Odile Jacob *Homo Sapiens dans la cité : mettre la psychologie au service des politiques publiques*, co-écrit avec Mathieu Perona.

**François Dubet**, Professeur émérite de l'Université de Bordeaux et directeur d'études à l'École des hautes études en sciences sociales (EHESS), a travaillé sur la théorie sociologique, la sociologie de l'éducation, les inégalités sociales et les sentiments d'injustice. Il a publié nombre d'études et d'ouvrages devenus des classiques. Parmi ses œuvres récentes : *Le Temps des passions tristes : Inégalités et populisme* (Seuil, 2019), *Tous inégaux, tous singuliers : Repenser la solidarité* (Seuil, 2022) et *Le Ghetto scolaire*, avec Najat Vallaud-Belkacem (Seuil 2024).

**Yann Ferguson** est le responsable scientifique du *LaborIA*, le programme du gouvernement français et de l'Inria sur l'IA au travail. Sociologue à l'Icam de Toulouse, il mène des travaux portant sur les transformations du travail liées à l'introduction de l'intelligence artificielle. Il est également expert au sein du Future of Work Working Group du Partenariat Mondial pour l'IA, une initiative qui réunit 29 pays pour promouvoir l'IA responsable.

**Anika Grant**, spécialiste de la transformation organisationnelle, conseille des start-up technologiques et des conseils d'administration. Australienne, ayant vécu à Sydney, Londres, Singapour et Paris, elle a été Directrice des ressources humaines chez Ubisoft, où elle a mené des changements significatifs à la suite d'une crise de culture d'entreprise. Elle a occupé auparavant des postes de responsabilité globale en ressources humaines chez Dyson, Uber et Accenture.

**Mehdi Khamassi** est Directeur de recherches CNRS, affecté à l'Institut des Systèmes Intelligents et de Robotique (ISIR) et rédacteur en chef de la revue *Intellectica*. Il est également co-directeur du nouveau master de sciences cognitives de Sorbonne Université et Université Paris Cité. Ses thèmes de recherche principaux incluent les mécanismes de prise de décision et d'apprentissage par renforcement dans le cerveau biologique et chez les robots, le rôle des différents types de récompenses (sociales, non-sociales, informationnelles) dans l'apprentissage, et les questions éthiques soulevées par la prise de décision autonome des machines.

**Thierry Pech** est Directeur général du think tank Terra Nova depuis décembre 2013. Il a dirigé le cercle *La République des Idées*, créé par Pierre Rosanvallon, de 2001 à 2007. Après un passage aux Éditions du Seuil, il a rejoint en janvier 2010 le mensuel "Alternatives économiques" comme directeur adjoint de la rédaction, puis président deux ans plus tard. Il est l'auteur de plusieurs essais (dont *Insoumissions*, Seuil, 2017). Il a co-présidé avec Laurence Tubiana le comité de gouvernance de la Convention citoyenne pour le climat.

**Pascal Ughetto** est professeur de sociologie du travail et des organisations à l'Université Gustave Eiffel (Marne-la-Vallée) et chercheur au LATTIS (laboratoire mixte de recherche CNRS, École des Ponts, université Gustave Eiffel). Ses travaux portent sur les évolutions du travail et les choix des entreprises pour opérationnaliser l'organisation du travail. Il s'intéresse particulièrement aux formules d'organisation qui se sont voulues innovantes dans les dernières années (en particulier le mode agile) et aux rôles des managers dans les organisations contemporaines.

*D'autres intervenant(e)s pourront être annoncés en cours de séminaire.*

## PROGRAMME

### *LUNDI 17 MARS 2025 (18h15 – 22h15)*

18h15—18h30 : Accueil des participants

18h30—19h00 : Intentions du séminaire et méthode de travail — Tour de table

19h00—21h00 : **Ce que l'évolution récente du droit révèle des métamorphoses du travail** —  
*Emmanuelle Barbara*

21h00—22h15 : Dîner en commun

### *MARDI 18 MARS (8h30 – 17h00)*

08h30—09h00 : Accueil des participants

09h00—10h45 : **Travail : des classes aux individus** — *François Dubet*

Les transformations du travail tenant aux technologies, au management et aux marchés du travail s'inscrivent dans une longue mutation des structures sociales. Le régime des classes sociales, dans lequel les inégalités sont des expériences collectives, a progressivement laissé place à un régime d'inégalités multiples, où chacun se sent inégal "en tant que", en fonction d'une multitude de dimensions qui lui sont propres. Alors que le vieil idéal de la réduction des inégalités de conditions est remplacé par celui de l'égalité des chances, et que le sentiment d'exploitation est recouvert par celui d'être discriminé, comment se transforment l'expérience du travail et, au-delà, de la solidarité et des rapports à l'autorité et aux institutions ?

10h45—11h00 : Pause.

11h00—12h45 : **Un portrait positif des jeunes au travail : au-delà des mythes** — *Thierry Pech*

Thierry Pech présentera une étude menée par Terra Nova conjointement avec l'Apec auprès de 5000 actifs dont 3000 jeunes de moins de 30 ans. Loin des stéréotypes, il ressort de cette enquête que les jeunes actifs sont engagés et motivés par leur évolution professionnelle. Les attentes qu'ils formulent envers le travail sont-elles différentes de celles de leurs aînés ? Comment leur rapport au travail varie-t-il en fonction des positions sociales et des emplois occupés ? L'intervention prendra la forme d'un entretien de l'orateur avec Coralie Chevallier.

12h45—13h30 : Déjeuner en commun

13h30—15h00 : **Atelier**

Management vertical ou horizontal : explorer la palette des dynamiques collectives et des pratiques organisationnelles. Travail en sous-groupes.

15h15—17h00 : **Modes de fonctionnement et rapport au travail** — *Pascal Ughetto*

Comment et pourquoi s'interroge-t-on sur l'organisation du travail dans les entreprises depuis les années 2010 ? Les modes de fonctionnement plus agiles se substituent-ils aux processus de gestion standardisés ou cohabitent-ils avec eux ? La flexibilité, jusqu'alors exigée des salariés, n'est-elle pas désormais une attente adressée aux employeurs ? Comment ces évolutions affectent-elles le rôle et les tâches des managers de proximité et intermédiaires ? Avec le recul, l'installation du télétravail dans la durée a-t-elle compliqué les tâches de ces encadrants ?

## JEUDI 27 MARS (10h30 – 21h00)

10h30—11h00 : Accueil des participants.

### 11h00—12h45 : **Transition écologique : repenser le travail face aux défis environnementaux et sociaux** — *Laurent Berger*

À l'heure où le bouleversement écologique redéfinit nos priorités collectives et exacerbe les inégalités, la transition vers une économie plus durable suscite des tensions inédites et soulève des questions fondamentales sur le travail et les relations au sein de l'entreprise. Quels nouveaux rapports au travail émergent dans ce contexte ? Peut-on faire en sorte que l'impératif environnemental favorise au sein de l'entreprise l'émergence d'un nouveau commun que nos sociétés divisées et polarisées peinent à susciter ?

12h45—14h15 : **Déjeuner en commun**

### 14h15—15h45 : **Atelier**

Les différentes modalités du dialogue social : évolution historique et législative, comparaison internationale et prospective

### 15h45—17h30 : **Les biais cognitifs dans le recrutement** — *Coralie Chevallier*

Explorer les biais cognitifs dans le recrutement est crucial pour optimiser l'efficacité des processus de sélection. L'intervention mettra en lumière les erreurs systématiques qui peuvent influencer les décisions d'embauche, même lorsque les recruteurs sont bien intentionnés, et proposera des méthodes concrètes pour rendre le recrutement plus équitable. À travers des exemples, elle montrera comment adapter les pratiques pour évaluer plus objectivement les candidats et réduire l'impact des biais dans les évaluations.

17h30—18h00 : Pause.

### 18h00—19h45 : **Réforme et dialogue social : le cas de la RATP** — *Jean Castex*

Jean Castex montrera comment le groupe RATP a su traverser des périodes de réforme et de défis majeurs, tels que la réforme des retraites et la préparation des Jeux Olympiques, sans compromettre le climat social. Il abordera les méthodes clés qui permettent à la RATP de concilier transformation et harmonie sociale. Il offrira un éclairage inédit sur les pratiques de gestion favorisant le dialogue constructif et l'adaptation sereine au changement.

L'intervention prendra la forme d'un entretien avec Coralie Chevallier.

19h45—21h00 : **Dîner en commun**

*MARDI 8 AVRIL (8h30 – 18h00)*

08h30—09h00 : Accueil des participants

09h00—10h45 : **Coopérer avec de l'IA** — *Mehdi Khamassi*

L'IA apporte de nouveaux outils mathématiques et algorithmiques qui peuvent contribuer à une meilleure compréhension du cerveau. En retour, les recherches en sciences cognitives et en neurosciences nous éclairent sur la manière dont nous fonctionnons, et sur nos coopérations possibles avec les machines. L'exposé sera illustré par des résultats de recherche sur l'interaction verbale avec les machines, mais aussi la communication non-verbale avec des robots. Il interrogera les moyens de préserver l'autonomie humaine, la réflexivité et l'efficacité.

10h45—11h00 : Pause.

11h00—12h45 : **Conditions de travail, compétences, formation : ce que l'IA va changer** — *Yann Ferguson*

Depuis près de trois ans, le LaborIA fondé par le ministère du travail et l'INRIA s'intéresse à la transformation du travail par l'IA. Quelles premières orientations se dégagent de l'observation de terrain du travail dans des environnements où l'IA commence à être déployée en vraie grandeur ? Plutôt que de prévisions générales concernant les natures d'emploi susceptibles d'être remplacés ou modifiés, c'est de l'expérience concrète de travailler qu'il sera question. Comment les conditions du travail réel sont-elles affectées, quelles compétences, quels besoins de formation deviennent critiques ? Voit-on des différences d'un secteur à l'autre de l'économie ?

12h45—14h15 : **Déjeuner en commun**

14h15—15h45 : **Atelier**

L'IA générative dans les processus de travail : trois études de cas.

15h15—17h00 : **Entreprise et société : concilier attentes sociales et création de valeur** — *Anika Grant*

Nous vivons dans une ère de transparence radicale, marquée par des attentes élevées de la part des employés, où la confiance se mérite difficilement et peut-être facilement perdue. Dans un monde de plus en plus polarisé et divisé, les employés attendent des entreprises – qu'il s'agisse de leurs lieux de travail ou des marques qu'ils choisissent – qu'elles prennent position et deviennent des agents de changement social positif. Comment les entreprises peuvent-elles concilier ces attentes avec l'objectif de création de valeur pour les actionnaires ? Quels enjeux doivent être pris en compte ? Comment gérer les attentes, parfois contradictoires, des principales parties prenantes impliquées ? Et comment rester authentique dans le choix et les priorités de ce qui compte vraiment ?

*NB : Cette intervention aura lieu en anglais, les questions et discussions indifféremment en français ou en anglais.*

17h00—17h15 : **Conclusions d'étape.**

17h15—18h00 : **Cocktail de clôture.**

### Comité de programme

Coralie Chevallier — Hélène Delahaye — Alban Leveau-Vallier — Pierre Cohen-Tanugi

## LE TRAVAIL DANS L'ŒIL DU CYCLONE

**Trois journées, en mars et avril 2025,  
précédées d'une soirée d'ouverture le 17 mars, à Paris**

La participation à l'ensemble du cycle est de **8 250 € HT**, soit 9 900 € TTC par personne comprenant les frais d'inscription, de restauration et de documentation.

**Nombre de participants limité à 15**

Le règlement est à faire parvenir à l'**Institut de l'École normale supérieure (I-ENS)**

Pour toute information : courriel [institut-ens@ens.psl.eu](mailto:institut-ens@ens.psl.eu) / téléphone : 07 82 70 83 60

### L'Institut de l'École normale supérieure

*L'Institut de l'École normale supérieure est une association sans but lucratif (régie par la loi de 1901).*

*Il propose à des cadres dirigeants des secteurs public et privé de travailler au contact de chercheurs et d'experts de haut niveau, lors de séminaires d'une quinzaine de personnes qui mobilisent un large éventail de disciplines scientifiques et littéraires pour éclairer les phénomènes émergents qui transforment le paysage stratégique des entreprises.*

*Les participant(e)s à ces formations, qui sont généralement chargé(e)s de gérer le présent mais aussi d'imaginer l'avenir de leurs organisations et d'en préparer les évolutions, trouvent à l'Institut l'occasion de mettre en perspective leur pratique professionnelle et d'élargir le champ de leur réflexion.*

*Les adhérents de l'association sont des groupes tels que La Caisse des Dépôts, Hermès, MBDA, des banques et compagnies d'assurances comme BNP Paribas Cardif ou Lazard, des cabinets juridiques internationaux comme Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton, des sociétés d'investissement comme Euris.*

*Ne visant aucunement à enseigner des techniques de management, l'Institut de l'ENS déploie son offre de formation dans les domaines où l'approfondissement de la réflexion et de la culture personnelles des dirigeants ne peut être dissocié du développement de leurs compétences professionnelles.*

*La conviction de ses animateurs est que l'apport des sciences et des humanités est plus que jamais essentiel pour préparer les décideurs à appréhender la complexité du monde qui vient.*

\*

*L'Institut de l'ENS a aussi pour vocation de tisser des liens entre les entreprises et la recherche universitaire, particulièrement celle qui s'effectue au sein de son École. Le budget de L'Institut est alimenté par les cotisations de ses membres et par le paiement des prestations qu'il fournit. Ne recevant aucune subvention, il est parfaitement indépendant.*

*Président : Dominique D'Hinnin*

*Vice-président : Frédéric Worms, Directeur de l'École normale supérieure*

*Trésorier : Jean Michel Mangeot*

*Directeur : Pierre Cohen-Tanugi*