



1<sup>res</sup> Assises  
**SENS & TRAVAIL**

“ *Repenser le travail  
pour reconstruire le monde !* ”

Jeudi 20 octobre 2022

8h00 / 13h00

Maison de la Chimie  
28, rue Saint-Dominique  
Paris 75007

---

# SYNTHÈSE DES DÉBATS

---

## Introduction

### Contexte et enjeux

« Grande démission ». Le terme, venu des Etats-Unis, cristallise une inquiétude croissante. Suite d'un mouvement de fond né des bouleversements technologiques et du réchauffement climatique qui s'est accéléré pendant la crise sanitaire ? Ou bien objet de crainte qui ne concerne qu'une portion congrue de celles et ceux qui travaillent et peuvent se permettre de renoncer à leur poste pour une activité correspondant davantage à leurs valeurs et leurs aspirations ? Quelle que soit l'étendue de la « désaffection pour le travail », le phénomène signale une rupture. Entre employeurs et employés, entreprises et salariés, société et individus. Ces rencontres, organisées en tables rondes précédées d'allocutions et introduites par le témoignage d'étudiants et d'interventions d'experts, visent à apporter des éléments de réflexion et ouvrir des pistes pour tenter de relever ces défis.

### Interventions préliminaires

#### « Travail, action et œuvre »

##### Jacques Marceau, président d'Aromates

« Qui aurait pu imaginer que nous passerions, en quelques mois, d'une situation économique dominée par la question du chômage de masse à celle de la pénurie de ressources humaines ? » C'est avec ce sujet d'étonnement que Jacques Marceau ouvre ces premières Assises. Pour le président d'Aromates, cela appelle de multiples questionnements sur les causes possibles (crise sanitaire, comportements individuels, organisation sociale et économique...) de cette évolution et sur les leçons à tirer de ces bouleversements qui touchent non seulement à notre modèle de production, et plus encore, à nos modes de vie.

#### « Valeur travail » ringardisée

« Contribuer à la croissance et à la prospérité d'une économie consumériste est clairement devenu un objectif en conflit avec la nouvelle morale écologique. », pointe-t-il. De ce nouveau paradigme naît une injonction « propre à notre post-modernité » : désormais, **nous voulons donner un sens à notre travail.** « Dans ce contexte, la fameuse « valeur travail » est au mieux ringardisée, au pire, perçue comme un oxymore, la valeur s'étant visiblement déplacée de la transformation à des fins productives vers la création. », souligne Jacques Marceau.

#### « Je construis une cathédrale »

Le fondateur de l'agence Aromates cite Hannah Arendt « qui voyait dans le travail humain, en tant qu'il était humain, **bien plus que la simple réponse aux nécessités de la vie et à celle de la société.** » L'occasion de raconter « l'allégorie des trois tailleurs de pierre : Nous sommes au Moyen-Âge sur le chantier en pleine effervescence de Notre-Dame de Paris. Un visiteur s'approche de trois tailleurs de pierre. Il demande au premier 'Que fais-tu ?' et l'homme lui répond : 'Je travaille dur pour nourrir ma famille'. Il pose la même question au deuxième qui lui dit d'un air agacé 'Tu vois bien que je taille une pierre'. Quant au troisième, il déclare en souriant 'Je construis une cathédrale'. »

C'est donc en mettant l'accent sur le triptyque « travail, action et œuvre » que l'organisateur de ces Assises invite les intervenants et le public à « repenser le travail pour reconstruire le monde », thème de ces premières rencontres.



## « Les relations contractuelles avec les travailleurs se sont redéfinies »

### *Martine Berthet – Sénatrice de la Savoie*

*Vice-présidente de la délégation sénatoriale aux entreprises ; membre de la Commission des Affaires économiques, Co-rapporteuse de la mission d'information sénatoriale sur les nouveaux modes de travail et de management, Martine Berthet a également présidé une mission sur l'ubérisation et la plateformeisation de l'économie.*

« *Il y a urgence économique et sociale* », prévient la présidente de ces premières Assises qui débute son allocution par une évaluation de la situation sur le marché du travail. La sénatrice souligne la pénurie de main-d'œuvre dans de nombreux secteurs économiques en France (transports, BTP, restauration, hôtellerie, industrie, médico-social). Elle cite ensuite le chiffre de « 520 000 personnes ayant quitté leur emploi » entre fin 2021 et début 2022 et parle d'une « *quête de sens qui trouve son origine dans des transformations structurelles : massification de l'accès à l'enseignement supérieur, tertiarisation, mondialisation de l'économie, révolution numérique, intelligence artificielle* ».

La sénatrice a participé à l'écriture d'un rapport intitulé : « Faire de la responsabilité sociale et environnementale un atout pour les entreprises » qui doit être remis fin octobre 2022. Elle en livre une observation : « *l'augmentation massive du nombre de micro-entrepreneurs et d'indépendants avant la crise sanitaire, qui a exacerbé ce phénomène* ». Conséquence de cette évolution : « *les relations contractuelles avec les travailleurs se sont redéfinies, brouillant les frontières entre salariat et travail* ». Est également évoqué le cas des « slasheurs », ces salariés très qualifiés exerçant plusieurs métiers, ainsi que celui des jeunes actifs appelés à changer d'employeur « *13 à 15 fois au cours de leur carrière* ».

*En réponse à ces nouveaux paradigmes, cette pharmacienne et cheffe d'entreprise s'en remet à la responsabilité sociétale des entreprises, notant que « ce sont les précurseurs en la matière qui ont pu fidéliser leurs équipes. »*



La sénatrice annonce que son groupe formulera des propositions législatives afin que la RSE et la transposition d'une récente directive européenne « *puissent être adaptées aux entreprises en fonction de leur taille et de leur secteur d'activité afin de les rendre attractives et constructives* ».

Plus généralement, elle souhaite défendre une certaine vision de l'entreprise : « *il y a un enjeu à ce que le modèle européen qui prend en compte la performance extra-financière supplante le modèle américain.* »

### Pour aller plus loin :

- [Faire de la RSE une ambition et un atout pour chaque entreprise. Rapport sénatorial](#), rapport de la mission d'information présidée par Martine Berthet, rapporteur : Pascal Salvodelli, octobre 2022
- ["Ubérisation de la société : quel impact des plateformes numériques sur les métiers et l'emploi ?" rapport de la mission d'information](#) présidée par Martine Berthet, rapporteur Pascal Salvodelli, septembre 2021

« *Établir une mission, c'est donner aux salariés une raison de venir (...) et donc une sacrée raison d'y rester !* »

*Olivia Grégoire, ministre chargée des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme*

« Dans un monde virtuel, numérisé, de plus en plus organisé en « process » et en « reporting », il est parfois difficile – et c'est pourtant primordial – de garder à l'esprit le sens que nous y mettons profondément », a déclaré la ministre Olivia Grégoire, dans une allocution enregistrée et retransmise en vidéo.

Pointant l'**attractivité des PME** « dans une période où les tensions sur le marché du travail sont une problématique majeure », elle a souligné l'importance de la formation professionnelle notamment chez les jeunes, et réaffirmé les objectifs du gouvernement en matière de soutien à l'apprentissage.

« Nous allons continuer à encourager le travail, la qualité de vie au travail et la juste rémunération des salariés », a promis la ministre. Cette dernière a cité le « plan France 2030 » qui prévoit une enveloppe de **2 milliards d'euros pour la formation** initiale et continue. « De nombreuses compétences sont nécessaires à la transition énergétique, à la transition numérique, dans l'industrie (...) et promettent l'émergence de nouveaux métiers », a-t-elle justifié.

Olivia Grégoire, qui avait présidé la commission en charge de la loi Pacte (Plan d'action pour la croissance et la transformation des entreprises) votée en 2019, entend « continuer à la faire prospérer, en particulier dans les TPE et PME ». Elle a rappelé l'enjeu des « sociétés à mission », nouvelles formes d'entreprises établies par cette loi qui inscrivent leurs objectifs non financiers dans leurs statuts. « **Définir sa raison d'être, établir une mission, c'est véritablement donner aux salariés une raison de venir, et surtout une raison d'être partie prenante de l'avenir de son entreprise, de ses valeurs, et donc une sacrée raison d'y rester !** » Désignant la création des sociétés à mission comme une « étape dans cette reconstruction du sens au travail », elle a appelé les participants à faire preuve de créativité afin de « **démultiplier les réflexions dans toutes les directions pour ne pas dire dans tous les sens** ».



## « Le taux de détresse psychologique ne reflue pas »

*Pierre-Etienne Bost, directeur-conseil chez OpinionWay*

Invité à dresser un état des lieux de la situation, Pierre-Etienne Bost, directeur conseil au sein de l'institut de sondages OpinionWay, présente un ensemble de résultats d'enquêtes portant sur le rapport des Français au travail et son évolution depuis le début de la pandémie de Covid.

### Le travail : important mais pas primordial

En premier lieu, en dépit de la crise sanitaire ou du développement du télétravail (environ 1 Français sur 3 travaille de manière « hybride »), des invariants se maintiennent. Globalement, **le travail représente un sujet important** pour une très large majorité de personnes (80 %), et un facteur d'épanouissement pour près des trois quarts d'entre eux. Ceci doit toutefois être nuancé : s'ils le considèrent comme un élément crucial dans l'équilibre de la vie, les personnes interrogées le placent en majorité **derrière la famille et l'argent** mais au même niveau que les loisirs et les amis. L'« *implication pour une cause* » reste limitée.

Autre élément stable : le **choix d'un emploi demeure surtout motivé par la rémunération**, même chez les moins de 30 ans. « *L'utilité, le sens des tâches et missions sont bien là mais sensiblement en retrait* », indique Pierre-Etienne Bost. Par ailleurs, une majorité de jeunes actifs déclare se projeter dans l'évolution de leur entreprise, comme leurs aînés auparavant.

### Santé mentale en danger

Toutefois, et c'est une première évolution préoccupante, il apparaît que « *60 % des salariés français disent qu'ils ne croient plus aux promesses d'évolution de carrière dans leur organisation* ». Pire : les enquêtes d'OpinionWay montrent l'aggravation de la santé mentale des travailleurs. Le sondeur indique que les niveaux « *de détresse psychologique ont explosé pendant la crise sanitaire. Alors que cela fait un peu plus d'un an que l'on est dans une forme de normalisation des rythmes et rapport au travail, ce taux de détresse psychologique* (prenant en compte les dépressions et situations d'épuisement professionnel) **ne reflue pas** et reste à ces niveaux très élevés, particulièrement pour les populations les plus jeunes ».

Désormais, la santé mentale au travail représente un enjeu pour 8 Français sur 10. Une note encourageante malgré tout « *100 % des*

*salariés considérant leur environnement de travail très marqué par la sécurité psychologique sont dans une organisation performante* ».

### Des réflexions qui ne se traduisent pas (encore ?) en actes

Plus généralement, la crise sanitaire a partiellement stimulé une réflexion sur le sens du travail. Ainsi près de 20 % des sondés disent désormais se poser cette question. Ils sont plus nombreux chez les moins de 35 ans, les salariés du secteur public et les managers.

Cependant, ces questionnements ne semblent pas impliquer une volonté massive de changer d'emploi pour l'instant. En effet, si un quart des salariés déclare vouloir le faire dans les douze prochains mois – un chiffre en légère augmentation –, leurs motivations principales concernent des sujets plus « classiques ». Première raison invoquée : obtenir une rémunération plus élevée (dans 45 % des cas), trouver un poste qui plaise davantage (39 %), développer ses compétences (38 %). « *Donner plus de sens à mon travail* » ne justifie une mobilité professionnelle que pour 29 % des sondés. « *De fait, seule une minorité d'actifs a changé de travail faute de sens* », souligne Pierre-Etienne Bost. Cependant, un tiers de ceux qui ont effectivement changé de travail évoquent son sens comme un « sujet » parmi d'autres.

### La RSE change le travail

« *Les responsables des Ressources humaines voient bien des choses arriver* », nuance le sondeur. Les recruteurs citent désormais des éléments tels que les conditions de travail pour maintenir l'attractivité de leurs organisations. En outre, les exigences de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) semblent effectivement avoir un effet sur le quotidien des actifs. Près de la moitié des salariés et 70 % des cadres dirigeants déclarent qu'elles ont contribué à changer leur manière de travailler.

[Pour aller plus loin](#)

→ [Sens et Travail, enquêtes OpinionWay](#)

## « Un travail qui transforme mon rapport de raison d'être vis-à-vis de la société »

Pascal Picq, Paléoanthropologue, Maître de conférence au Collège de France

Au début de son intervention, Pascal Picq s'étonne : la quête de sens par et dans le travail semble peu investie par les anthropologues alors qu'elle l'est par les philosophes et les psychologues. Parmi les précurseurs, il cite Friedrich Engels – « *ce qui permet le passage du singe à L'Homme, c'est le travail* ». Aux « vieux paradigmes » du travail, l'universitaire oppose un « retournement anthropologique fondamental » actuel : « nous avons vécu pendant des millénaires pour **extraire l'Homme des contraintes de la Nature**. Aujourd'hui nous devons **agir, travailler, pour protéger la nature**. »

Parallèlement, notre conception du travail est devenue de plus en plus **abstraite**. Considérée comme une « valeur marchande », elle tend à « **invisibiliser une partie du travail et des tâches** ». Mais notre modèle fordiste hérité des « Trente Glorieuses » tend à se fracturer, aboutissant notamment à des mouvements de protestation sociale.

### Du travail-souffrance au travail qui fait sens

Le paléoanthropologue étudie ensuite l'étymologie de la notion de travail. Il évoque l'Amazonie où vit le peuple Achuar (étudié par le professeur Philippe Descola) qui désigne sous un vocable les activités horticoles, agricoles et artisanales ; et par un autre, plus péjoratif car lié à la nécessité, l'essartage, la déforestation ou l'excavation minière. Quant à la chasse, la pêche et la collecte, ils ne sont pas considérés comme un « travail » mais comme des dons de la nature.

Cela s'oppose à une étymologie occidentale du travail, employée en France par des sociologues telles que Dominique Meda, qui renvoie au « **tripalium** », un instrument de torture utilisé par les Romains, ainsi qu'à la phase la plus douloureuse de l'accouchement. A cette « idée judéo-chrétienne : tu travailleras à la sueur de ton front », s'ajoute une vision plus neutre, avec le terme espagnol « trabajar » (provenant du mot « poutre »), justement importé par les Achuar et lié à « l'activité de transformer le monde. »

« L'étymologie qui gagne aujourd'hui par la quête de sens c'est celle-ci, pas celle du tripalium travail- souffrance, mais la notion d'un **travail qui transforme mon ontologie, mon rapport de raison d'être vis-à-vis de la société** », estime le chercheur.



### Division sexuelle du travail

Pascal Picq discute ensuite de la répartition des tâches entre femmes et hommes. Citant les recherches de son confrère Alain Testart, l'universitaire indique que les premières sont plus souvent vouées aux « métiers qui concernent des matières molles, souples, avec des gestes caressés, frottés, tissés », tandis que « les métiers d'hommes » tournent davantage autour des « matières dures, cassantes, gestes lancés, brutaux. » Cette division reproduite depuis des millénaires « touche à des représentations sous-jacentes » encore à l'œuvre actuellement. « **Tous les métiers liés au rapport à l'autre** sont liés à des qualités dites naturelles et ne rentrent donc pas dans le champ de la transformation du monde par l'homme et ses techniques, sont donc **moins valorisés de fait** », souligne Pascal Picq. Cette assimilation entre « technologie » et univers masculin expliquerait également la grande rareté des femmes dans les métiers du numérique.

## Bipolarisation sociale

L'universitaire évoque enfin la notion de « découplage » étudiée notamment par les Américains Erik Brynjolfsson et Andrew McAfee qui annonce une bipolarisation de la société au détriment des classes moyennes. Pascal Picq met en garde contre un écart grandissant entre d'une part les individus les plus « engagés dans le monde qui vient, et sont dans une quête de sens », les héros de la « frontier economy », qui peuvent tirer des **revenus substantiels de la « plateformisation »** ; et d'une autre les travailleurs pauvres

subissant la « gig economy » qui doivent **jongler avec plusieurs emplois** faiblement rémunérés.

Pour conclure, le chercheur prévient : comme l'a montré la crise du Covid, dans une « *civilisation entrepreneuriale mondialisée* » telle que la nôtre, ce sont les entreprises qui « *les premières se sont engagées dans la transformation numérique et dans la RSE qui définiront le monde de demain* ».

Pour aller plus loin, les ouvrages cités par P. Picq :

- [Article de Pascal Picq publié suite aux Assises Sens et Travail](#), LinkedIn
- Marie-Pierre Gibert et Anne Monjaret, *Anthropologie du travail*, Malakoff, Armand Colin, Coll. « U », 2021
- Jérôme Fourquet et Jean-Laurent Cassely, *La France sous nos yeux*, Le Seuil, 2021
- Pascal Picq, *Les Chimpanzés et le Télétravail, Vers une (r)évolution anthropologique*, Eyrolles, 2021
- Kasmir Sharryn, Gill Lesley (ed.), *The Routledge Handbook of the Anthropology of Labor*, Routledge, 2022
- Alain Testart, *l'Amazone et la cuisinière, Anthropologie de la division sexuelle du travail*, Gallimard, 2014



## PREMIÈRE SESSION

### La perspective individuelle : « Pourquoi travailler ? »

---

#### « Nous voulons une cohérence »

---

*Quentin Roques, Étudiant à Télécom Paris et Sciences Po*

Premier des trois étudiants invités à s'exprimer avant les tables rondes, Quentin Roques, élève ingénieur énonce des valeurs et exigences de sa génération : « *L'écologie est en moi, c'est le combat de mon siècle (...)* Nous voulons trouver un sens à notre travail, être utiles, avoir un impact positif et surtout avoir

*une cohérence entre notre vie quotidienne, nos idées et convictions et notre travail.* » Pour répondre à ce « besoin d'alignement », l'étudiant prévoit de se montrer très rigoureux lors de futurs entretiens d'embauche, refusant une relation unilatérale et descendante de la part des employeurs.

#### « La contribution à un modèle productiviste ne fait plus sens »

---

*Hélène Valade, présidente de l'Orse*



La directrice « développement environnement » du groupe LVMH évoque une autre voie pour trouver un sens à son travail, la « passion », citée comme moteur d'engagement par des artisans du luxe qu'elle a rencontrés. Toutefois, « *le présupposé d'un travail qui nourrisse la passion, c'est probablement d'avoir le choix* », nuance-t-elle. Hélène Valade fait aussi référence au télétravail, à propos duquel « *on n'a pas tiré toutes les conséquences* » de ce mode d'organisation ayant pris de l'ampleur depuis la crise du Covid.

Plus généralement, « *ce qui ne fait plus sens c'est la contribution à un modèle qui demeure très productiviste, consumériste* », note la présidente de l'Orse. Et pour le transformer, son organisation préconise quatre « révolutions coperniciennes » :

- Une **transformation de la culture des entreprises** qui suppose de « *porter un regard totalement différent sur la nature* » ;
- Une **transformation du modèle économique**, qui implique de quitter le « *modèle consistant à extraire, produire, jeter, en ne prenant aucun soin des ressources* » pour adopter une économie circulaire ;
- Une **transformation de la gouvernance des entreprises** qui aboutit à « *rééquilibrer le triptyque actionnaires – management – salariés* » ;
- Une transformation de la **vision des entreprises** : qui consiste à intégrer les performances extrafinancières dans l'évaluation de leur succès.

## 1<sup>ère</sup> Table Ronde

Modératrice : Nathalie BOYER, déléguée générale d'OREE

Intervenants :

- Laurence BRETON-KUENY, vice-présidente de l'ANDRH
- Sarah BRUZZESE, executive partner, Members Executive Search
- Charles CHANTALA, senior sales director, Indeed
- Manel DARDOURI, chercheuse, Square Research Center
- Aurélie GHEMOURI KRIEF, associée, Cabinet Plein Sens

Pourquoi choisir une entreprise plutôt qu'une autre ? Pourquoi la quitter ou y rester ? Comment les entreprises peuvent-elles séduire des candidats de plus en plus exigeants et fidéliser ceux qu'elle a embauchés ? Ces questions suscitent des prises de positions parfois très divergentes de la part des intervenants.

### Qu'est-ce qu'un travail qui a du sens ?

Premier point d'achoppement : la variété des définitions d'un travail « ayant du sens ». La chercheuse Manel Dardouri distingue deux acceptions : « **le sens AU travail** est lié à la motivation salariale, l'évolution de carrière, la reconnaissance, le dialogue social », tandis que le « **sens DU travail** fait référence à l'impact du travail dans l'entourage, sur la société et le monde en général. » Les deux iraient de pair. Une vision partagée par Aurélie Ghemouri Krief, associée au cabinet Plein Sens, pour qui « **le sens est une composante à part entière du travail, ni un supplément d'âme, ni une question générationnelle ou conjoncturelle.** »

Reste que la variété des points de vue sur ces sujets pose des problèmes bien concrets. Sarah Bruzzese, associée chez Members Executive Search relate par exemple avoir rencontré dans la même journée un patron apparemment très engagé qui « **incarnait son entreprise, défendait des valeurs, réalisait des actions en faveur d'un mieux pour la société** » et un cadre du même groupe qui déclarait « **je suis en perte de valeurs, de cohérence, je ne me reconnais pas dans cette entreprise.** »

L'autre sujet de divergence concernait le poids réel de la quête de sens comme critère de sélection d'un poste. A ce sujet, Charles Chantala, directeur des ventes pour le site d'annonces en ligne Indeed, rappelle que « **le gros du marché du travail recherche avant tout un salaire intéressant** ».



Il confirme, par ailleurs, l'idée d'un « découplage » développée par Pascal Picq. Seule une partie des candidats plutôt des trentenaires se montrent plus exigeants. Ils tentent alors de se prémunir contre les « **bullshit jobs** » - ces postes « inutiles » décrits par l'anthropologue David Graeber –, en se renseignant par exemple auprès de comparateurs en ligne où des employés peuvent noter leur organisation (dont Glassdoor, appartenant au même groupe que le site Indeed).

Laurence Breton-Kueny, vice-présidente de l'ANDRH et vice-présidente du groupe AFNOR met en doute la pertinence de ces sources d'information. Elle avance : « **ce sont souvent des salariés mécontents** » qui partagent leur opinion. Elle constate cependant une véritable **inversion dans le rapport de force** entre recrutés et recruteurs, et une « désaffection du travail », marquée par des difficultés à recruter notamment dans les secteurs de la santé et de la restauration.

## Compétitivité

En conséquence, évoquer leur mission et donc donner un sens au travail pour lequel ils cherchent des candidats représenterait une source d'attractivité pour les entreprises. Pour Charles Chantala, la mission de l'entreprise représente « *le point différenciant à salaire et type de poste égal* » pour choisir entre deux entreprises. Quant à l'amélioration des conditions de travail, loin de représenter un impératif uniquement altruiste, elle constitue un **avantage compétitif**. « *La Silicon Valley n'a pas inventé nombre de ces concepts de 'management éclairé' pour le bien de l'humanité mais dans un souci de compétitivité dans un marché du travail où il est impossible de débaucher des développeurs* », fait ainsi remarquer le responsable des ventes d'Indeed. En France, la « marque employeur » porte l'effort d'attractivité envers les « talents ». Cette image associée à l'entreprise serait d'autant plus importante pour les ETI et PME qu'elles « *ne peuvent rivaliser sur les rémunérations* », remarque Laurence Breton-Kueny.



## Des causes de la « Grande Démission »

La question du sens – surtout lorsqu'il vient à manquer – se poserait d'autant plus fort après la phase des embauches, pour les salariés qui s'interrogent de plus en plus sur leur avenir au sein des organisations, et ce dans l'ensemble des économies les plus développées. Manel Dardouri cite le chiffre de 3 à 4 millions de démissions par mois outre-Atlantique et parle du « **tangping** », mouvement chinois qui toucherait de jeunes travailleurs résolus à « lever le pied » face à des conditions de travail insupportables et une perte de sens. En France, cette situation se traduit par des effets délétères sur la santé, en particulier mentale : pas moins de « **2,5 millions de salariés sont en burn-out** » rappelle Sarah Bruzzese.

Autre élément d'explication motivant ces démissions : des rapports hiérarchiques conflictuels. En cause, les « injonctions paradoxales du manager de proximité », pointées par Laurence Breton-Kueny : « *il faut qu'il prenne soin des autres et de lui tout en restant dans la lignée de la direction, en suivant bien les chiffres.* »

Charles Chantala, pour sa part, relève un paradoxe : « *Nous sommes de très mauvais acteurs économiques quand il s'agit de choisir notre bonheur. On choisit les salaires les plus élevés mais on quitte des **managers toxiques** et des environnements de travail peu épanouissants.* »

## Entreprises : la grande séduction ?

Comment, dans ces conditions, les entreprises peuvent-elles espérer conserver leurs salariés ? Sarah Bruzzese évoque les **incitations financières** pour les managers bénéficiant « *d'un pourcentage de leur rémunération qui dépend des actions en faveur des stratégies RSE.* » Elle cite également les initiatives permettant aux salariés de retrouver du sens dans leur action, grâce au mécénat de compétence ou bien aux heures accordées, sur leur temps de travail, pour effectuer des missions bénévoles.



Manel Dardouri, de son côté, conseille de « *redéfinir une vision à long terme de l'entreprise et de communiquer davantage* » à son sujet. Pour Laurence Breton-Kueny, le **dialogue social** doit être **renoué**. Elle constate que les entreprises qui « *ont eu le meilleur dialogue* » avec les partenaires sociaux « *sont celles qui ont le mieux traversé la crise Covid* ». Elle invite en outre les entreprises à faire preuve de vertu : « *sans transparence, sans confiance, sans collectif de travail, on ne peut pas donner ce sens* ».

#### Pour aller plus loin

- *A bout de course, les chauffeurs français contre Uber*, documentaire, série Infrarouge, France 2, première diffusion, mercredi 26 octobre à 22 h 50, disponible ensuite en streaming sur la plateforme France.Tv

L'attention se porte ensuite sur la **sincérité** des changements annoncés. En la matière, Charles Chantala se montre circonspect et prévient : « *les salariés prennent conscience qu'il y a une forme de 'sens washing' et que tout le monde essaie de s'inventer une mission* ».

Ce thème fait vivement réagir Aurélie Ghemouri Krief. « *Il faut passer de la marque employeur à la promesse employeur* », lance la conseillère auprès de dirigeants d'entreprise. « *Ce n'est pas un indice égalité hommes/femmes qui donne l'égalité réelle dans l'entreprise, c'est ce qui change concrètement, ce sont de vrais accords* », détaille-t-elle. Et de marteler : « *on ne réussira à donner de l'envie, de la passion que si on s'attaque au concret pour chacun et chacune* ».

Entre la vision des uns et des autres, « *toute une chaîne de valeurs est à interroger : où est la perte de communication, la perte de sens entre ce qui est dit et ce qui est réalisé ?* » se demande de son côté Sarah Bruzzese. Cette dernière suggère aux entreprises d'éviter les solutions de façade : « *dans les start-up ou les petites structures que l'on met souvent en avant, je ne pense pas que ce soit un babyfoot ou une corbeille de fruits qui ait changé la donne. C'est une proximité humaine qui a fait que les gens se sentent mieux.* » Plus tard, elle résume cette idée : « *on a besoin de liens et d'humaniser notre relation au travail. (...) On a besoin d'imperfection et d'être soi.* »

## DEUXIÈME SESSION

### La perspective collective : « Comment travailler ? »

---

« Se sentir soi-même au travail, comme à la maison »

---

*Amélie Dunyach, étudiante en Master Management des RH & RSE, l'IPAG Business School de Paris*

L'étudiante de 22 ans énumère ses aspirations. Elle aussi se montre exigeante vis-à-vis de l'impact environnemental de son futur employeur. Son engagement, cette entreprise devra la « **prouver au quotidien dans ses décisions et ses actions** ». Elle dit aussi vouloir travailler au sein d'une organisation inclusive car, à ses yeux, il est « **important de se**

*sentir soi-même au travail comme à la maison, ce quel que soit notre âge, notre genre, notre orientation sexuelle ou notre couleur de peau.* » Enfin, elle se montre attentive à la conciliation entre vie professionnelle et personnelle : « *je cherche **un métier qui s'adapte à mon mode de vie et non l'inverse.*** »

« Le sens du travail dépérit quand les changements organisationnels se multiplient »

---

*Coralie PEREZ, socioéconomiste, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne*

L'auteure, avec le statisticien et économiste Thomas Coutrot du livre *Redonner du sens au travail* (Le Seuil, 2022) observe un lien « *empirique et statistique* » entre perte de sens au travail et probabilité de quitter son emploi. Contrairement aux interventions antérieures insistant sur des écarts de situations entre salariés, la chercheuse estime que le risque de quitter un emploi par manque de sens augmente, « **quelle que soit la catégorie socioprofessionnelle** ».

#### Utilité sociale, valeurs morales et créativité

Cette opposition peut s'expliquer par une définition élargie d'un travail « ayant du sens ». Coralie Perez et Thomas Coutrot retiennent en effet non seulement « l'utilité sociale » mais aussi le fait d'exercer son métier « *sans contradiction avec ses valeurs morales et professionnelles, autrement dit avoir le sentiment de **bien faire son travail sans mentir au client, sans maltraiter les usagers, sans polluer l'environnement*** » ainsi que la possibilité pour le travailleur « *de **mettre en œuvre ses compétences, sa créativité, et apprendre des choses nouvelles.*** »

#### Les dégâts du « lean management »

D'après la chercheuse, des conditions aggravent la situation, affectant ces trois dimensions : « *le sens du travail dépérit quand les changements organisationnels se*

*multiplient : fusions-acquisitions, restructurations récurrentes, filialisations* ». En outre, les risques de perte de sens augmenteraient dans les grands groupes, chez les sous-traitants, et lorsque les salariés sont soumis à des **objectifs chiffrés**, surtout lorsqu'ils ne les ont pas eux-mêmes choisis. Elle fustige en particulier « *les recettes rigides du lean management* », méthode d'organisation du travail inspiré du modèle japonais de Toyota qui vise à maîtriser les coûts tout en améliorant en permanence la production.

#### Coopératives et démocratie économique

Concernant les solutions possibles face aux démissions – officielles ou « silencieuses » se traduisant par une baisse de productivité, de l'absentéisme, etc. – l'universitaire met en garde contre les limites de solutions apparemment éprouvées. Par exemple, une **labélisation « éthique »** des entreprises n'induit pas nécessairement une meilleure perception du sens de leur travail par les salariés. Même la gestion des « *entreprises à mission peut se heurter aux desideratas des actionnaires* » prévient Coralie Pérez. Cette dernière invite plutôt à s'intéresser à d'autres formes d'organisation telles que les sociétés coopératives d'intérêt général, et à tout autre moyen de **mettre en œuvre une « démocratie économique »**.

## 2<sup>e</sup> Table Ronde

Modérateur : Julien BORDERIE, Partner, Square Management

Intervenants :

- Jacques de HEERE, Président Directeur Général Acome
- Viviane CHAINE RIBEIRO, présidente de la FTPE, coprésidente de la commission Europe et international du MEDEF
- Alain GARNIER, président fondateur de Jamespot
- Éric PERES, secrétaire général FO Cadres

Formes d'entreprise, répartition des revenus, méthodes de travail, rapports hiérarchiques, gestion de la main-d'œuvre externalisée, modes et moyens de communication... d'après ces témoignages et préconisations des intervenants, rares sont les domaines touchant le monde de l'entreprise qui ne soient amenés à être repensés afin de donner plus de sens à l'action collective.

### Démocratie d'entreprise

Cela se traduit en premier lieu par un changement de vision globale des modes d'organisation du travail. Eric Peres y voit un renversement historique : « dans notre modèle de travail, le 'pourquoi' était global et le 'comment' personnel ». Désormais, c'est l'inverse.

Les invités soulignent une autre évolution : la nécessaire substitution de la vision de court terme, corollaire de « l'ultrafinanciarisation » à des **stratégies de long terme**. Viviane Chaine Ribeiro loue à ce propos l'œuvre des entreprises familiales.

Sont également évoqués les statuts alternatifs aux formes classiques, qui permettent un fonctionnement d'ordre démocratique. La Scop dirigée par Jacques de Heere en est un exemple. Les salariés y sont tous actionnaires et contrôlent la majorité du capital. « Ils s'expriment en Assemblée générale sur le principe un homme égal une voix, quelle que soit sa position dans l'entreprise et le nombre d'actions », explique-t-il. Intéressés « à la performance de l'entreprise, ils ont voix au chapitre », concernant ses grandes orientations. Ce mode de gouvernance prévoit une **répartition des revenus** particulière. Chez Acome, ils sont partagés entre salariés-actionnaires et « réserves impartageables, qui alimentent les fonds propres » et servent à financer des investissements par exemple. La juste distribution de la valeur ajoutée, le secrétaire général de FO Cadres y voit une manière cruciale de « recréer un lien de confiance qui passe par un équilibre entre contribution et rétribution ».

Il plaide pour une réduction de l'écart de revenus entre les grands dirigeants et le reste des salariés, un enjeu « d'équité et de justice sociale ».



### Diriger autrement

Sur un autre plan, tous les participants s'accordent sur ce point : des changements dans le management semblent nécessaires. Viviane Chaine Ribeiro préconise pour sa part un **renforcement du « leadership »**. Affirmant que l'« on administre plutôt que de gérer, plutôt que de mener », la représentante du patronat assure : « il faut générer un sentiment d'adhésion à un projet, à une vision. »

A rebours d'une impulsion « par le haut », Alain Garnier estime plutôt que la **responsabilité sociale des entreprises** – une traduction concrète de la quête de sens souvent citée lors de ces Assises – doit « être incarnée par tous dans l'entreprise ».

De son côté, le représentant de FO met en garde, par une boutade, contre un **excès de leadership** qui mène à l'autoritarisme, comme il en a été témoin en Chine où « le DRH est aussi secrétaire du syndicat, directeur de l'entreprise et membre du parti... » Eric Peres estime que la position de manager représente en soi **une**

**compétence**, avec des contreparties associées. Il donne l'exemple de Michelin « *au management paternaliste* », reconnaît-il, mais où « *aucun cadre ne pouvait prendre un poste de responsabilité sans avoir parcouru l'ensemble de la chaîne de production (...)* Cette approche permet de prendre conscience de ce qu'est le travail de l'autre. » Il cite par ailleurs les négociations sur le télétravail menées par son organisation. Ce fut l'occasion d'après le syndicaliste d'être « *confronté à un management 'à la française', où si vous n'êtes pas présent et visible vous ne faites pas grand-chose.* » A ses yeux, « *tout le monde ne peut pas être manager. Il est facile d'être désigné comme tel dans un organigramme mais ce n'est pas seulement une responsabilité, c'est une compétence à part entière.* »



### Nouvelles méthodes de travail

Outre un questionnement sur la structure de l'entreprise, ce sont ses méthodes de production elles-mêmes qui sont discutées. Cela se pose avec d'autant plus d'acuité que le nombre de travailleurs indépendants explose, compliquant d'autant plus la répartition des tâches. Viviane Chaine Ribeiro préconise des « **contrats de mission** » qui « *définissent l'objectif, l'environnement et la fin de la mission, et incluent les clauses de ruptures y compris le nombre d'heures de formation pour que le collaborateur puisse être à niveau.* »

Julien Borderie, modérateur du débat, introduit le concept en vogue du fonctionnement « **en mode projet** » employé notamment dans l'entreprise industrielle de Jacques de Heere. Ce dernier indique : « *nous avons énormément augmenté notre budget de formation pour apprendre à travailler correctement* » de cette manière. Des chefs de projet ont ainsi été formés à superviser des « *comités de pilotage,*

*surtout un travail collectif et transversal avec les échéanciers, le respect de plannings, etc.* » Pour Alain Garnier, ce modèle est déjà dépassé, « *c'est même un mode d'hier d'autonomie car il induit des questions de coûts et de délais assez contraints* ». Le dirigeant d'entreprise cite d'autres concepts tels que « **l'holocratie** », un système de gestion impliquant **davantage d'autonomie** dans les prises de décision. « *Quand on veut donner du sens, il faut souvent que l'objectif vienne de la personne et non pas qu'il soit fixé de manière externe* », assure le fondateur de Jamespot.

En matière d'autonomie, l'industriel Jacques de Heere rejoint Alain Garnier pour soutenir l'idée d'en accorder bien plus aux salariés. Les quelque 1000 ouvriers qu'il emploie seraient même incités à fixer « **leurs propres objectifs de performance** qui sont bien souvent plus exigeants que ceux que pourrait exprimer l'entreprise ».

### Pour un meilleur dialogue

Dernier aspect évoqué lors de cette table ronde : la **communication**, jugée plus décisive que jamais. Jacques de Heere relate par exemple avoir transmis à l'ensemble du personnel un extrait du plan stratégique à cinq ans.

Éric Peres va plus loin et défend quant à lui le dialogue social. « *Quand on méprise les organisations syndicales dans leur rôle de négociation, alors on s'expose à des risques* », prévient-il, renvoyant aux grèves ayant marqué la semaine au cours de laquelle se sont déroulées ces Assises.

Sur un plan pratique, il est aussi question des moyens de communication, en particulier des **outils digitaux**. Viviane Chaine Ribeiro les juge en partie responsables de la montée de l'individualisme qui nuit à l'esprit collectif et explique à ses yeux la perte de sens ressentie dans le travail.

A l'opposé, Alain Garnier dénonce l'inertie de dirigeants qui négligeraient trop souvent d'équiper leurs employés sur le terrain d'outils numériques adaptés. « *Utilisateurs, employés ou citoyens, nous sommes pris dans une économie de l'attention* », argue-t-il. Dans ces conditions, il lui paraît absurde que les entreprises n'engagent pas elles aussi le dialogue avec leurs collaborateurs – surtout qu'elles n'incitent pas à davantage de communication horizontale – via des **réseaux sociaux internes** par exemple.

Pour aller plus loin :

- Caroline Arnoux-Nicolas, *Donner un sens au travail*, Dunod, 2019

## TROISIÈME SESSION

### Comment le travail peut-il « faire société » pour devenir un lieu d'engagement collectif ?

« Je ne m'en remettrai pas complètement aux entreprises  
pour incarner le changement »

*Eléa GOLLIET-MERCIER, étudiante en Master Politiques d'entreprises et responsabilités sociales à l'Université Paris-Dauphine*

Implacable, l'étudiante en politiques d'entreprises liste les incohérences de ceux qui d'un côté assurent s'engager afin de « faire le bien » pour la planète mais continuent de participer à sa destruction. « *J'ai du mal à y croire* », martèle-t-elle, avant de clamer sa méfiance vis-à-vis des politiques de **RSE**, de **compensation carbone**, de **d'égalité femmes/hommes**... Eléa Golliet-Mercier rejette une société « *inégalitaire, anesthésiée à la consommation, technosolutionniste* », mais a encore des motifs d'espoirs. Ceux-ci tiennent dans d'autres formes d'organisation comme les

coopératives ou les sociétés à mission ou dans des actions fortes telles que l'exemple donné par le PDG de Patagonia, Yvon Chouinard qui a choisi de **céder sa marque « à la planète »**. Mais elle prévient : « *je n'attendrai pas trop d'un système qui nous a tant montré sa perversité et sa capacité à absorber les critiques pour se renforcer qu'il devienne magiquement vertueux. Je ne m'en remettrai pas complètement aux entreprises pour incarner le changement que nous voulons porter.* »

### Table ronde

*Modératrice : Lydie RECORBET, chargée de mission RH et RSE de l'ORSE*

*Intervenants :*

- *Franck AMALRIC, principal RSE et Finance Durable, Square Management*
- *Geneviève FERONE CREUZET, co-fondatrice du cabinet Prophyl, vice-présidente de la Fondation pour la Nature et l'Homme*
- *Anne LE GOFF, directrice générale déléguée, Crédit Mutuel Arkéa*
- *Johan RENAUD, directeur opérationnel, Groupe GPA*
- *Fabrice VAN KOTE, secrétaire général de l'ANRH*



La dernière table ronde s'intéresse aux relations entre les entreprises, le travail qu'elles organisent et l'environnement (notamment social) qu'elles transforment et doivent désormais s'efforcer de préserver dans l'espoir de « reconstruire le monde ». Comment mener ce rôle avec sincérité et conviction quand l'objectif premier d'une entreprise reste la réalisation de profits ? Les invités apportent leur éclairage et des exemples pratiques d'organisation pour tenter de concilier ces deux objectifs.

### Engagement exigé

Premier constat : cet impératif est récent. Franck Amalric rappelle ainsi qu'auparavant, si l'on voulait s'engager pour une cause, cela devait être fait hors de l'entreprise : sur son temps libre ou bien dans un autre contexte (une association, un parti politique).

Désormais c'est à **l'entreprise elle-même de permettre cet engagement**, ce en particulier depuis la signature du « Pacte vert européen en 2019 ». Cet accord vise « *une Europe décarbonée à l'horizon 2050, ce qui veut dire une baisse de 5 % d'émissions de gaz à effet de serre par an pendant 30 ans* », rappelle le spécialiste de la finance durable. Pour tenter de l'atteindre, les acteurs économiques n'ont d'autre choix que de s'impliquer, en se montrant plus sobres et en transformant le système. Cela implique une « **injonction de responsabilité très différente** » de l'ancien modèle de la RSE, peu coercitive et se bornant à éviter ses externalités négatives. « *Désormais l'entreprise elle-même devient responsabilisante* », juge Franck Amalric.

Geneviève Ferone Creuzet convoque une autre image pour décrire le changement du cadre légal : « *avec la Loi Pacte, nous sommes passés de Napoléon à Greta Thunberg !* » Elle cite l'article 1833 du Code civil qui, depuis 1804, disposait que « *toute entreprise doit avoir un objet licite et être gérée dans l'intérêt commun des associés.* » Or la nouvelle législation, parce qu'elle [ajoute à cette définition la prise en compte d'enjeux sociaux et environnementaux](#), inscrit dans le droit positif l'obligation pour les entreprises de s'engager.

### Engagement et profits

Que les entreprises se rassurent, clament certains intervenants, un engagement environnemental et social n'empêche aucunement la rentabilité. La vice-présidente de la Fondation pour la Nature et l'Homme estime d'ailleurs que « *la finalité de l'économie, c'est bien de faire en sorte de vivre dans un monde plus hospitalier et plus prospère* », les deux étant corrélés.

Dans l'économie dite « sociale et solidaire » (ESS), cette prospérité implique en outre davantage de moyens pour réaliser leurs missions. « *Un cercle vertueux s'installe : plus nous faisons des affaires, plus nous pourrions recruter de travailleurs handicapés* », explique ainsi Fabrice Van Kote. Le secrétaire général de l'Association pour l'insertion et la Réinsertion professionnelle et humaine des Handicapés regrette que « *l'on accepte souvent une moindre rentabilité au service de la mission sociale et environnementale* » alors que le modèle de « l'entreprise adaptée » pour laquelle œuvre l'ANRH tend à prouver que le contraire est possible. Il dit être sollicité par un nombre croissant de start-up qui souhaitent « *intégrer*

*leur rapport à la société dans le processus de fabrication.* »



### Modalités d'engagement

Contraintes de le faire et y trouvant pour certaines un intérêt croissant, de plus en plus d'entreprises s'imposent et officialisent des engagements plus ou moins précis. Elles le font notamment dans le nouveau cadre, abondamment cité lors de ces Assises, des « **sociétés à mission** » créées par la loi Pacte de 2019. Le Crédit Mutuel Arkéa, représenté par Anne Le Goff, a adopté cette forme en mai 2022. Selon la directrice générale déléguée, cela représente une étape dans une démarche engagée plusieurs années auparavant.

« *Quand on a découvert tous les bénéfices que cela pouvait impliquer pour nos parties prenantes internes et externes, nous nous sommes convaincus d'aller chercher ce niveau d'exigence supplémentaire* », explique-t-elle. Outre les cinq missions inscrites dans ses statuts, l'établissement financier a choisi de **chiffrer son impact**. Anne Le Goff précise : « *Nous avons déployé un outil inédit de mesure des externalités positives et négatives de l'ensemble de nos parties prenantes. Nous exprimons tout cela en unités de mesure commune avec la performance financière : l'euro.* »

Autre cas pris en exemple pour ses « bonnes pratiques » : le groupe GPA, entreprise de recyclage de pièces détachées automobiles localisée dans la Drôme. Celle-ci n'a pas le statut d'entreprise à mission. Toutefois, elle s'inscrit depuis toujours dans l'économie circulaire – les fondateurs de cette **entreprise familiale** « collectaient des peaux de lapin et des ossements pour faire de la colle et de la feutrine » relate ainsi Johan Renaud, son directeur opérationnel (qui dit ne pas utiliser de titre en interne). « *Notre métier fait sens mais on le fait avec beaucoup d'humanité* », ajoute le dirigeant. Ce dernier décrit son groupe comme « une entreprise assez paternaliste mais qui l'assume. »

### De la gentillesse

Johan Renaud fait sourire l'assistance en évoquant certaines de ses méthodes de management. « *Je fais en sorte d'être gentil et de recruter des gens gentils avec qui j'ai envie d'aller boire une bière après le travail. De même, lorsque je construis des locaux, j'essaie de créer des endroits où j'aimerais vivre moi-même* », explique-t-il.



La gentillesse, une vertu essentielle pour une entreprise qui « veut faire société » ? C'est l'avis de Fabrice Van Kote : « *la question du **management bienveillant** est un vrai sujet.* » Le secrétaire général de l'ANRH indique « *le mettre en œuvre avec les travailleurs handicapés et cela déborde sur les valides* ». Il prévient : « *il ne faut pas croire que l'ESS est un monde doux et chaleureux, c'est un monde qui peut aussi être violent* », surtout dans la mesure où « *le militantisme peut être tellement puissant que l'on oublie tout le reste* ».

En pratique, ce « management bienveillant » se traduirait par une qualité particulièrement recherchée : **l'écoute**. « *Nous devons écouter les personnes handicapées pour adapter les postes, s'interroger sur leur formation, leurs attentes, leurs envies* », indique Fabrice Van Kote.

Johan Renaud, chez GPA, dit porter une même attention à la parole des membres de son groupe : « *je n'ai pas la prétention de tout savoir, donc je demande sans cesse aux autres leur avis. Je leur dis que l'erreur, le doute est permis et que c'est comme cela que l'on construit quelque chose d'intéressant* ».

Ces échanges, l'entreprise familiale les suscite par des moments et lieux favorisant les **rencontres informelles** : salle de jeux, de danse, de yoga, terrains de basket et même de pétanque... « *beaucoup de décisions sont prises à cet endroit* », confie Johan Renaud.

### Rendre à la société

Ce mouvement pour une entreprise plus « éthique » se traduit aussi par des actions collectives visant la société qui l'entoure. Le directeur opérationnel de GPA dit ainsi rechercher « *une alchimie au quotidien où nous embarquons tout le monde dans une réflexion sur notre **impact territorial**.* » Installés dans un espace rural, ses locaux industriels impliquent « *une responsabilité encore plus évidente envers le territoire, la collectivité, les citoyens* », estime-t-il. Son groupe a, par exemple, installé un dispositif photovoltaïque produisant de l'énergie pour 5 000 foyers, participe à des initiatives pour les chômeurs de longue durée, s'implique dans la gestion des déchets ou de l'écomobilité... Autant de façons de « *donner un peu au territoire de ce qu'on lui a pris en s'aménageant, en grandissant pour stocker nos véhicules.* »

« *Nous ne pouvons adopter une démarche écologique, sociale et de gouvernance, si en interne on ne se soigne pas un peu* », estime de son côté Anne Le Goff. L'entreprise qu'elle dirige Arkéa œuvre depuis 2015 pour une plus grande représentativité des femmes dans ses organes de direction et des « **ambassadeurs** » se sont emparés du sujet afin de le promouvoir. Même principe pour le climat avec des membres de l'entreprise formés à la sobriété énergétique qui accompagnent les projets de rénovation de leurs clients.



### Débats pour l'avenir

« Attention », tempère Franck Amalric, « il y a des sujets consensuels, d'autres qui le sont beaucoup moins. (...) Quand on parle de

*transition écologique dans le monde agricole, c'est compliqué* » Pour le cadre de Square Management, il est des questions « *éminemment politiques* » qui passent difficilement dans certains contextes.

Il cite le cas du fonds d'investissement BlackRock que l'administration de la Louisiane – républicaine conservatrice – a sanctionné financièrement pour des engagements jugés trop favorables à la transition énergétique et à l'inclusivité sociale. Frank Amalric parle plus généralement de « *double injonction faite aux entreprises* », piégées par des engagements qui ne font pas toujours l'unanimité.

Ces questionnements, qui relèvent de la « chose publique » et impliquent donc des débats politiques, Geneviève Ferone Creuzet déclare y être confrontée « depuis 25 ans ». Mais, désormais, relève-t-elle « *les masques tombent et c'est très bien. Nous ne sommes plus dans un 'blabla' complaisant et assez lénifiant. (...) Les jeunes l'ont exprimé : je me lève le matin, je vais faire des études, mais pour **bâtir quel monde** ?* » Et de conclure : « *ce sera peut-être le thème des prochaines Assises !* »



## Conclusion

### Marlène Schiappa, Secrétaire d'État auprès de la Première ministre, chargée de l'Économie Sociale et Solidaire et de la Vie Associative

« *Je n'ai jamais rencontré autant de personnes qui veulent faire leur Ikigai<sup>1</sup>* » a lancé Marlène Schiappa en conclusion de ces Assises. L'essor du coaching en accompagnement professionnel témoigne d'un désir puissant « d'alignement entre valeurs et travail » a fait remarquer la Secrétaire d'État.



#### Équilibre des temps de vie

L'ancienne militante a également rappelé son engagement personnel, préalable à sa nomination au gouvernement, en faveur de l'équilibre entre vie privée et vie personnelle. Au sein de son réseau « Maman travaille », elle a ainsi œuvré pour un allongement du congé paternité pour lequel une loi a pris effet en 2021. La secrétaire d'État a ensuite énuméré d'autres actions du gouvernement en faveur de l'aménagement des congés (pour la maternité ou les proches aidants). Elle a en outre rappelé une proposition d'Emmanuel Macron datant de 2017 qui visait à moduler la durée hebdomadaire du travail selon l'âge des salariés : la « banque du temps ». « *Cette question des congés, de l'équilibre des temps de vie, de la manière dont on peut s'engager dans le travail tout en ayant besoin de s'en éloigner ou de prendre du recul est fondamentale. On parle de capacité pour les entreprises à attirer ou fidéliser les talents, il n'y a pas un employeur qui peut rester sourd aux épreuves que traversent les membres de son équipe. C'est pourquoi les pouvoirs publics doivent apporter des réponses et un cadre pour permettre ceci* », a-t-elle justifié.

#### Dans l'ESS

La secrétaire d'État en charge de l'ESS et des associations est surtout revenue sur les mesures spécifiques à son ministère, « *celui de tous ceux qui pensent que l'on fait mieux ensemble que tout seul, que le profit n'est pas une fin en soi, que c'est mieux d'être à l'équilibre, mais pas suffisant, qu'il est important de travailler pour une démocratie interne plus grande et servir l'intérêt général.* » Concernant les actions concrètes visant à accompagner l'économie sociale et solidaire, elle a cité :

- Le soutien à la création d'un **Observatoire de la Communication responsable** pour « *allier les grands enjeux et la nécessité de faire de la pédagogie* » ;
- La 2<sup>e</sup> étape de la formation des **Pôles territoriaux de coopération économique**
- Un **appel à manifestation d'intérêt** dans le cadre du plan d'investissement « **France 2030** »
- La mobilisation des **fonds sociaux européens**
- La création d'un **fonds de 150 millions d'euros** pour les entreprises favorisant le réemploi et le recyclage dans le cadre de l'application de la **loi Agéc qui interdit les invendus non alimentaires**
- Les « **Contrats à Impacts** » dont le premier doit être signé avec l'association « *Comme les autres* » qui accompagne les personnes handicapées dans le monde du travail, projet bénéficiant de 3 millions d'euros. La Première ministre Elisabeth Borne vise la signature de 10 contrats de ce type d'ici le début de l'année 2023, pour un montant de 45 millions d'euros d'aides publiques.

« *Les pouvoirs publics peuvent être en avance ou amorcer des impulsions, mais souvent les entreprises sont en avance. Parfois notre rôle est modeste et humble, il peut consister à repérer de bonnes pratiques.* », a finalement, mis en avant Marlène Schiappa qui a fait état du

<sup>1</sup> Mot japonais proche de l'idée de « raison d'être » ou « joie de vivre » employé pour désigner un exercice plébiscité par les professionnels du développement personnel

grand intérêt porté par l'exécutif envers les initiatives privées et collectives en matière de mieux-être au travail. « *Se poser la question*

*c'est peut-être déjà partiellement y répondre* », a-t-elle déclaré, avant d'inviter les participants à poursuivre leurs réflexions.

Sous la présidence de Madame Martine BERTHET, sénatrice de la Savoie, vice-présidente de la délégation sénatoriale aux entreprises

Sous le parrainage de Madame Olivia GREGOIRE, ministre chargée des Petites et Moyennes Entreprises, du Commerce, de l'Artisanat et du Tourisme

Sous le parrainage de Madame Marlène SCHIAPPA, Secrétaire d'Etat auprès de la Première ministre, chargée de l'Economie sociale et solidaire et de la Vie associative

1<sup>res</sup> Assises

SENS & TRAVAIL



#sensetravail

Aromates  
RENCONTRES & DÉBATS

Avec le soutien de

Crédit Mutuel  
ARKEA

GPA  
RECYCLEUR D'AUTOMOBILES

Jamespot.

Members  
EXECUTIVE SEARCH



PLEIN SENS

Square  
management

Partenaires

andrh  
Anticiper Partager Inspirer

ANRH

FONDATION  
CONCORDE

Great Place  
To Work.

indeed

Institut Mines-Télécom

lpag  
Business School  
Lyon Université de Commerce

LeLabRHS

Liaisons  
sociales

opinionway

orée  
ESSAIS, RESEAUX, INNOVATION

ORSE

VIVRE/m

Contact :

AROMATES Rencontres & Débats

Inès MOHAMED, Responsable Développement et Partenariats

[imohamed@aromates.fr](mailto:imohamed@aromates.fr) / 01.46.99.10.85