
DEUXIÈMES ASSISES

SENS & TRAVAIL

– SYNTHÈSE –



AROMATES RELATIONS PUBLIQUES
169 Rue d'Aguesseau 92100
Boulogne-Billancourt
Contact : aromates@aromates.fr
Synthèse écrite par Marina Torre
Photos © Julien HANANEL /
Aromates

INTRODUCTION

La première édition des Assises examinait le phénomène dit de « Grande Démission » observé en 2022 dans les pays les plus développés. Un an plus tard, les ferments de ce mouvement restent présents. A cela se superpose une conjoncture économique marquée par l'inflation, ce qui rend à la rémunération une place centrale dans le rapport des actifs à leur travail. Penser le « sens » de nos activités productives s'impose avec une acuité plus forte que jamais un contexte de tensions internationales exacerbées et de crise climatique. Aussi, la quête individuelle d'une vie meilleure et la recherche collective d'une vie durable sur une planète aux ressources limitées questionnent-elles la « valeur » que l'on souhaite ou qu'il convient d'accorder au travail. C'est sur cette problématique que les intervenants de cette 2^e édition des Assises Sens et Travail se sont penchés, apportant de nombreuses pistes de réponses, que ce soit dans leurs dimensions sociétales, économiques, philosophiques et même spirituelles.

« Quand la maison brûle »

Jacques Marceau, président d'Aromates

Inflation, émeutes, terrorisme, guerre en Ukraine et au Proche-Orient... Dans son introduction l'organisateur de ces Assises dresse le « triste inventaire » des événements récents. « Dans ce contexte dominé par la violence, les conflits, l'émotion, le deuil, se poser la question du sens au travail pourrait paraître déplacé, voire indécent », déclare-t-il, avant de s'interroger : « après tout, donner du sens à son travail ne serait-il pas une préoccupation de riche, de nantis, de ceux à qui il ne manque rien et qui sont protégés de tout ? Pour le dire autrement, à quoi bon parler de sens au travail alors que

la maison brûle ? » Jacques Marceau prend le contrepied de ce défaitisme, estimant que « malgré le vacarme incessant d'une actualité douloureuse » de tels débats revêtent au contraire une importance capitale. Car « tenter de comprendre et d'apporter de la lumière sur les choses, imaginer des solutions, rendre l'avenir désirable et en montrer le chemin n'est pas une option mais un devoir pour le politique. » Aussi cette nouvelle édition des Assises Sens et Travail invitent-elle à « essayer de comprendre le présent pour mieux imaginer le futur. Un futur désirable qui donnera immanquablement un sens au travail. »

Martine Berthet : « il faut réenchanter le travail »

La sénatrice de la Savoie a présenté divers travaux parlementaires traitant des thèmes de la matinée. Elle a évoqué la réforme des retraites, le projet de loi « Plein emploi » ou, plus récemment, la transposition de l'accord interprofessionnel relatif au « partage de la valeur » au sein de l'entreprise. Elle a exposé sa vision de la place du politique qui ne doit jouer « qu'un rôle d'accompagnement et de régulation des dynamiques observées dans nos entreprises et chez leurs salariés ».

PRES D'UN QUART DU PIB

En tant que membre puis présidente de la délégation du Sénat aux entreprises, Martine Berthet a par ailleurs apporté sa contribution à plusieurs rapports, notamment sur les nouveaux modes de travail et de management, ainsi que sur la Responsabilité sociale et environnementale des entreprises (RSE). « Nous avons réfléchi aux manières de transformer cette ambition en atout pour chaque entreprise. Si ce n'est pas la RSE qui peut faire vivre une entreprise et payer ses salariés, c'est bien un facteur clé de résilience, d'attractivité », a-t-elle fait valoir.



Martine BERTHET, sénatrice de la Savoie, vice-présidente de la délégation sénatoriale aux entreprises, présidente des Assises Sens et Travail

L'élue de la Savoie a ensuite rappelé la place du travail comme source de richesses à l'échelle individuelle, et collective, notamment pour l'État « à travers les prélèvements » qui représentent 22,9 % du PIB français selon l'OCDE. Elle a ensuite placé le thème des Assises dans une perspective conjoncturelle qui impose de « devoir faire face à ses engagements financiers dans la vie de tous les jours et plus encore en cette période d'inflation. »

PROMOUVOIR DE NOUVEAUX MODES D'ORGANISATION

Le travail revêt une « *dimension matérialiste* » qui « *constitue en soi une valeur partagée* », fait remarquer Martine Berthet. Elle s'interroge : « *dans quelle mesure la quête de sens actuelle que certains entendent justement en opposition à cette dimension, remet-elle en cause cette représentation 'traditionnelle' ?* »

La sénatrice a ensuite listé des enjeux auquel le travail salarié se trouve confronté : l'engagement des jeunes, la « Grande Démission », ou encore le « *rééquilibrage du marché de l'emploi en faveur des salariés dans un contexte de pénurie de compétences et d'un chômage relativement bas* ».

Enfin, la marraine de ces Assises a exprimé son intention « *d'accompagner l'évolution des*

emplois et redonner de l'attractivité aux métiers [ce qui] demande de façon impérative de réenchanter le travail par la promotion de nouveaux modes d'organisation, par l'accompagnement des efforts en faveur de la qualité de vie au travail, le développement et la simplification du partage de la valeur au sein des entreprises, notamment des TPE et PME. »

Pour aller plus loin :

- Dossier législatif : [Partage de la valeur au sein de l'entreprise](#)
- Synthèse du rapport Sénatorial : [Les nouveaux modes de travail et de management \(2021\)](#)

Dépassé, le progressisme, place à l'écosophie

Une époque s'achève. Le sociologue Michel Maffesoli observe la fin d'une « *parenthèse moderne qui a commencé au XVII^e* », celle qui consacra l'idée de progressisme selon laquelle « *l'humanité serait partie d'un point A de barbarie pour arriver à un point B de civilisation absolue* ». Il rappelle les sources historiques de la « valeur travail » : invention du XIX^e siècle née des impératifs catégoriques kantien ; apparue telle sous cette forme dans le Capital de Marx, également conceptualisée par Max Weber dans l'Éthique protestante et l'Esprit du capitalisme puis appliquée par Ford et le taylorisme. « *Tout est soumis à raison*, tout doit donner sa raison », résume-t-il. Ce qui aboutit au « *désenchantement du monde* ». Soutenant la thèse du philosophe Thomas Kuhn, il ajoute que l'expansion économique occidentale au XX^e siècle a suivi la « *via recta* » de la raison, laissant au bord de la route les « *impedimenta : les bagages qui alourdissent la marche, l'onirique, le ludique* ». Des aspects que cultures asiatiques, elles, n'auraient pas oubliés.

En écho aux paroles de Jacques Marceau, il assure : dans notre ère post-moderne « *la maison brûle, oui. Il n'est pas question de sauver les meubles. Ces valeurs sont en train de brûler* ».

LA VALEUR TRAVAIL, UNE INCANTATION

Et dans cette époque, juge l'universitaire, nous subissons une « *fraude aux mots* », à force d'user des termes vidés de leur sens, de leurs valeurs. Ces « *incantations* » détectées par les ethnologues nous font « *chanter quelque chose dont on n'est pas convaincu* », de la même manière que « *l'on ne parle jamais autant d'amour que dans un couple qui va se séparer* ». Et pour le sociologue, ce que nous



Michel MAFFESOLI, sociologue, professeur émérite à la Sorbonne

chantons sans y croire, ce que nous répétons de manière incantatoire en fraudant ainsi sur les mots, ce sont les « *valeurs républicaines* », « *la démocratie* », « *la laïcité* » ou encore... la « *valeur travail* ».

Michel Maffesoli dénonce en outre une « *faillite des élites* » figées dans des « *valeurs en déshérence* » et source d'insurrections à venir. « *Le sang va couler* », prophétise le professeur émérite à l'université Paris-Descartes. Insistant sur la notion d'imaginaire chère à son mentor Gilbert Durand, il constate sa transformation, un « *changement climatique dans l'esprit* » autant que dans la nature. Il conviendrait, à une époque où s'impose l'injonction de « *ne plus*

penser », de « *purger nos convictions* » et de « *lutter contre la médiocrité de la médiocratie* ».

SATURATION

Constatant que les « *jeunes générations n'ont plus envie de perdre leur vie à la gagner* », l'universitaire français prédit un dépassement du matérialisme, un renouveau de la spiritualité. Il invite à suivre les préceptes de la philosophe Simone Weil dans la Condition Ouvrière et « *fuir la nécessité du travail quand celui-ci est un malheur conduisant à détruire l'âme.* »

Son propos s'achève sur pronostic. Celui d'une saturation des esprits, telle qu'elle est avancée par le sociologue américain d'origine russe, Pitirim Sorokin. « *La valeur travail est totalement saturée* », assure Michel Maffesoli. Il recommande de « *récupérer les impedimenta oubliés* » et, prenant

exemple sur Google « *qui impose à ses salariés d'employer une partie de leur temps de travail à autre chose, la poésie, la littérature, la discussion...* », substituer au travail la « *création* ». De quoi « *faire travailler quelqu'un 18 heures par jour...* »

L'universitaire invoque enfin la notion d'écosophie, pour remplacer l'économie et son ancien avatar, l'ustensilarité ou la domination du monde par un humain « *maître et possesseur de la nature* » selon la formule de Descartes qui « *aboutit à la dévastation du monde et aux saccages écologiques* ». En conclusion, il préconise de « *s'accorder à la signification de ce qui est vécu ici et maintenant. Il ne s'agit plus de sens projectif mais présentéiste. Voilà le propos du réenchantement du monde.* »

PARTIE I – Le travail est-il une valeur ?

« Mon premier concurrent, c'est le travail au noir »

Maxime Aiach, le président de Domia Group, qui comprend notamment Shiva, entreprise de services spécialisée dans l'entretien domestique a livré son expérience de manager. « *Mon premier concurrent, c'est le travail au noir* », lance-t-il avant de présenter sa tactique pour conquérir un marché attractif mais qui lui échappait. Il a d'abord bénéficié d'une législation favorable et pour laquelle il a œuvré, la mise en place d'un crédit d'impôt pour les services à la personne. Celui-ci aboutit à ce qu'une heure de ménage facturée 25 euros reviennent à 12,50 aux clients. Problème : « *cela écartait malgré tout de ces prestations beaucoup de gens qui ne pouvaient pas avancer* » les sommes requises. Il a alors « *travaillé avec les pouvoirs publics* » afin de lever ces barrières et de « *supprimer le décalage de trésorerie pour que ce crédit d'impôt devienne instantané* ».

Il a en outre porté son attention son offre. « *Il faut qu'il ait une qualité de prestation impeccable* », juge Maxime Aiach. Un « *supplément d'âme* » qui se passe non seulement par une « *conscience sociale* » mais surtout par la nécessité

que ses clients « *soient contents du service* ». Pour que les prestataires de service comblent des attentes élevées, « *c'est tout simple, il faut bien les payer* ». A rebours des pratiques de ses rivaux, Maxime Aiach déclare s'être « *battu pour les payer le plus possible* ». Il choisit d'augmenter leur taux horaire de 2 à 3 euros. Il détaille : « *J'ai fait porter ce supplément à mon client et je lui ai trouvé des solutions de financement* » (le crédit d'impôt). Ceux qu'il appelle ses « *intervenants* » peuvent donc être rémunérés un peu plus que le SMIC.

Sa stratégie s'est aussi attachée à « *mettre dans la lumière ces gens qui étaient dans l'ombre* ». D'où un plan de communication, pour fêter les 20 ans de la marque, qui a consisté à organiser des séances photo avec le célèbre studio Harcourt, réputé pour ses clichés de stars de cinéma. « *Ce n'est pas que du marketing* », assure le PDG, qui rapporte avoir également proposé des formations au personnel. « *Ma grande fierté, ce sont des emplois concrets* », lance l'homme d'affaires qui comptabilisé 20 000 embauches en 2022.

Première table ronde

Modératrice :

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

Intervenants :

R.P. Dominique GREINER, économiste et théologien, membre du directoire de Bayard, professeur à l'Institut Catholique de Paris

Philippe KUNTER, directeur RSE BPI France

Olivier LANDAU, président de l'IRI (Institut de recherche et d'innovation - Centre Georges-Pompidou)

Jean-Claude MAILLY, ancien secrétaire général de FO, vice-président de Synopia



Le mot travail est associé à la douleur », rappelle la modératrice dans son introduction. Ce, même quand il est exercé par passion, terme, qui, d'après son étymologie, signifie « souffrance ». Pourtant, exercer une activité se révèle non seulement nécessaire, mais désirable. Même pour les plus jeunes générations, réputées rétives à des formes de travail et d'entreprise « classiques », en particulier dans un contexte de crise climatique. Lydie Recorbet cite à ce sujet une étude de [Harris Interactive pour le collectif « Pour un réveil écologique »](#) menée auprès de personnes de 18 à 30 ans : une très grande majorité estime que le travail occupe une place importante dans leur vie, et la moitié « continuerait à travailler même s'ils avaient assez d'argent pour vivre sans salaire. »

BONUM ARDUUM

Premier intervenant invité à s'exprimer sur le sujet, Dominique Greiner évoque La Somme Théologique de St Thomas d'Aquin dans lequel le travail est défini comme un « *bonum arduum* », un « bien ardu ». Il développe : « *dans notre expérience professionnelle, nous faisons l'expérience que la matière résiste, les collègues résistent, on résiste au changement.* » Nous aurions « *oublié cette dimension* ». En conséquence, « *nombre de pathologies au travail aujourd'hui, les burn out, les dépressions, les suicides sont peut-être liés à un surinvestissement dans le travail* », présume le religieux et rédacteur en chef de La Croix. Tout en comprenant « *que des gens cherchent une voie pour échapper aux maux du travail* », l'assomptionniste prévient : « *il ne faudrait pas échapper au travail parce que c'est un bien* » et qu'il revêt « *une dimension de réalisation de soi* ».

Échapper à leur entreprise, c'est en tous cas la décision prise par de nombreux salariés l'an dernier. Dans le cadre de ce qui fut baptisé la « Grande Démission », ce sont « *500 000 collaborateurs qui ont quitté leur entreprise début 2022* », chiffre Philippe Kunter. A ce propos, le directeur RSE de BPI France réfute une idée reçue : « *Il faut arrêter aussi de mettre les problèmes générationnels dans*

la balance. Les personnes qui ont quitté les entreprises, ce sont surtout des gens de 50 à 55 ans, qui ont parfois démissionné sans projet. »

Jean-Claude Mailly partage ce constat. Il propose une explication historique plus générale. L'ancien secrétaire général de FO et actuel vice-président de Synopia estime qu'à partir des années 1980 « *la diffusion des théories économiques de l'école de Chicago* », et leur héraut Milton Friedman, a abouti à ce que « *la priorité soit de satisfaire non pas les clients, les fournisseurs ou les salariés, mais les actionnaires.* » Après l'effondrement du bloc soviétique au début de la décennie suivante, « *on s'est dit du côté occidental, que le libéralisme avait définitivement gagné* ».

« MORTELS ET FRAGILES »

Philippe Kunter met l'accent sur des causes plus récentes : « *la crise sanitaire a été fondamentale. Elle nous a fait ressentir qu'on était mortels et fragiles.* » Une révélation également observée par Jean-Claude Mailly, qui ajoute « *cela change votre façon de concevoir la vie, de concevoir la relation au travail* ». Il estime en outre que « *ceux qui ont plus souffert pendant la période, ce sont les managers de proximité* » contraints de gérer des équipes à distance, et « *ceux qui étaient en première ou deuxième ligne* » qui ne pouvaient pas réaliser leurs tâches à distance.

Grand héritage de cette crise, le télétravail apparaît comme une solution ambivalente, à la fois moyen d'équilibrer vie professionnelle et privée, mais source de désorganisation, voire d'isolement. « *Cela ne peut pas être une décision technocratique, ça doit être un projet dans une entreprise avec une vraie organisation* », juge l'ancien responsable de FO.

PROLÉTARIATISATION

A ce rapport brouillé au travail s'ajoutent diverses menaces. Jean-Claude Mailly prévoit que le chômage risque de repartir à la hausse compte tenu de prévisions économiques pessimistes ; ce qui tendrait à retirer des leviers de négociation aux salariés qui en bénéficiaient ces dernières années

dans les secteurs où la demande de main-d'œuvre qualifiée est importante.

L'autre grand défi relevé lors de cette discussion concerne le remplacement du travail humain par la technologie, en premier lieu l'Intelligence artificielle (IA). Dominique Greiner s'appuie sur l'encyclique du pape François II « Laudato si' » pour affirmer : « *Il ne faut pas que la machine remplace l'homme de manière systématique. Si c'est pour alléger la peine du travail. Oui. Si c'est simplement supprimer le poste de travail parce que ce sera plus rentable, c'est une question* ». « *Le numérique a tendance à prolétarianiser* » les individus, ajoute Olivier Landau. L'actuel président de l'Institut de recherche et d'innovation cite son prédécesseur, le philosophe Bernard Stiegler, décédé en 2020. « *Sa définition de la prolétarianisation, qui est celle de Marx, c'est la perte de savoir, c'est-à-dire la perte de métier* », indique Olivier Landau « *On vous installe à un poste, on vous forme à ce poste, et vous ne savez ni ce qu'il se passe avant ou ce qu'il se passe après.* » Cela va à l'encontre d'une « valeur fondamentale » : la possibilité, dans « *mon travail de manifester mon savoir, de l'élargir, d'en faire profiter l'ensemble de la collectivité* », rappelle-t-il.

1 MILLIARD D'EMPLOIS « PERCUTES » PAR L'IA

Jean-Claude Mailly évoque les « *galériens du numérique* », ces travailleurs soumis aux lois des plateformes en ligne. Soumis à une « *subordination économique* », ils veulent souvent rester indépendants, tout en souhaitant « *pouvoir négocier leurs tarifs, avoir accès à des formations, une protection sociale correcte, etc.* » L'ancien dirigeant de FO rappelle les débats actuels entre les principaux représentants des secteurs concernés. « *L'IA va percuter un milliard d'emplois* », prévient par ailleurs Jean-Claude Mailly. Tous ne seront pas

supprimés, précise-t-il, mais « *il va y avoir des changements, y compris dans les qualifications. Il faut pouvoir se former, s'adapter en permanence, ce qui nécessite au départ un niveau de culture générale le plus élevé possible.* »

Dominique Greiner illustre en particulier la situation des médias. « *Mon industrie, la presse, est complètement bouleversée par le numérique* », note-t-il. Face aux agrégateurs de contenu, les producteurs d'information peinent à préserver les richesses qu'ils créent. Le rédacteur en chef de la Croix dit se confronter au quotidien à la problématique suivante : « *comment survivre dans un monde où on ne reconnaît pas la valeur du travail ?* » En jeu, en particulier, la gratuité des contenus qui « *nous rend un peu complices* » de cette dévalorisation.

L'autre grand défi qui bouleverse le rapport au travail, c'est celle imposée par le changement climatique. Aux yeux de Philippe Kunter, même les acteurs du monde de la finance ont « *pris le sujet à bras le corps* ». Le directeur RSE de Bpifrance anticipe des « *dépréciations d'actifs* » pour les entreprises « *qui ne voudront pas se transformer pour s'adapter à ces enjeux.* »

Les intervenants ont ensuite présenté des solutions visant à replacer le travail dans un cadre de valeurs acceptables par le plus grand nombre. Première réponse : miser sur le collectif. C'est l'axe privilégié par Dominique Greiner. « *Plus les travailleurs seront isolés, plus ils risquent aussi de tomber dans des pathologies* », souligne-t-il. Dans une vision aussi inclusive que possible, il préconise une « *société d'écologie intégrale (...) capable de respecter l'ensemble des êtres, les fleurs, les oiseaux... y compris*



les plus faibles de nos sociétés, les moins dotés intellectuellement, les moins bien formés. »

Olivier Landau, de son côté, prône une action à la fois collective et territoriale. C'est ce qu'il expérimente en Seine-Saint-Denis, avec le « [projet commun territoire apprenant contributif](#) » qui vise à instaurer « *autre relation au travail par rapport aux besoins du territoire.* »

« REDONNER ENVIE »

Plus largement, les invités estiment nécessaire de réinventer les rapports entre employés et employeurs. Jean-Claude Mailly liste ses « *trois termes clés de la relation entre l'individu et le travail : être respecté, avoir une autonomie et de la responsabilité* ». Quant à Philippe Kunter, il met l'accent sur l'attractivité des entreprises, qu'il définit comme « *la capacité d'une organisation de donner envie de rester aux salariés qu'elle a formés, qu'ils aient une perspective ; et de donner envie à ceux qui sont à l'extérieur de vous rejoindre.* » Cela impliquerait des transformations profondes, y compris en matière de gouvernance. « *Peut-être que les dirigeants d'aujourd'hui ne seront pas les dirigeants de demain parce qu'ils ne sont pas câblés*

pour piloter les entreprises de demain », suggère le représentant de Bpifrance.

Ce dernier préconise une meilleure valorisation du capital humain, en particulier de ses dimensions immatérielles : les compétences, l'engagement et la cohésion entre les salariés. « *Tout cela se chiffre, c'est très concret* », précise-t-il, avant de citer les travaux de [Cap Immatériel](#) (groupe créé par la Direction générale des entreprises en 2014).

La « valeur du travail » se chiffre déjà : avec le salaire. Mais, pour Oliver Landau, cette rémunération ne traduit pas de façon fidèle toute l'activité productrice qui bénéficie à la collectivité. D'où l'idée d'un revenu contributif rémunérant des bénévoles. « *Pour pouvoir agir en faveur de la collectivité, il faut pouvoir payer son loyer, nourrir ses enfants* », argue-t-il. Le président de l'IRI explique en outre s'être inspiré du modèle des intermittents du spectacle. Il plaide : « *un violoniste continue à travailler en dehors des concerts, il répète, il s'inspire* ». *Idem pour l'électricien de théâtre et tous les techniciens. Il leur faut acquérir de nouveaux savoirs pour être efficaces au moment où ils seront en emploi.* » Une invitation à penser autrement le prix du labeur.

PARTIE II – LE TRAVAIL, ENTRE MYTHES ET RÉALITÉS

DES CHIFFRES POUR ILLUSTRER LA RÉALITÉ DU TRAVAIL EN 2023

Le directeur conseil d'Opinion Way a présenté les résultats d'une série d'enquêtes sur le rapport des Français au travail en 2023. En se fondant sur ces données, il s'est employé à démonter des idées reçues.

(TÉLÉ)TRAVAILLER, C'EST TRÈS DUR

L'une d'elles concerne la durée du travail. Pour 70 % des sondés, il n'est pas tant question de travailler moins, mais mieux. Thème connexe, le télétravail « *est installé pour durer, mais avec des réalités très diverses* », souligne Pierre-Etienne Bost. Désormais en France, un actif sur trois réalise régulièrement ses activités professionnelles à distance, mais rarement de façon exclusive (dans 4 % des cas seulement). « *Phénomène très parisien* » (la moitié des actifs de la capitale travaille ainsi), il concerne principalement les « CSP + », surtout dans le secteur tertiaire. Les télétravailleurs éprouvent une certaine ambivalence à l'égard de cette pratique. Une très large majorité (9 sur 10) juge qu'elle améliore leur santé mentale, mais la même proportion exprime une fatigue liée « *aux exigences et aux pressions de leur travail* ». C'est encore plus prégnant que chez les salariés dans leur ensemble où ces difficultés sont exprimées par 80 % de la population.

Pierre-Etienne Bost, Directeur Conseil OpinionWay



ENGAGEMENTS PARTAGÉS

Autre présupposé remis en cause : celui d'un désengagement vis-à-vis du travail qui serait plus fort chez les jeunes que chez leurs aînés. L'institut de sondage a conçu un indicateur spécifique pour appréhender l'implication des actifs dans leurs entreprises et leur fierté d'appartenir à ces organisations. Résultat : *“les jeunes sont plus engagés que la moyenne des actifs”*. Sur l'un des dix facteurs pris en compte “l'état d'esprit” (qui comprend la motivation à atteindre ses objectifs, la concentration, l'enthousiasme et l'épanouissement), l'étude constate un écart de “8 points” entre les 18-29 ans et la moyenne nationale. Ils semblent en retour très exigeants et pour 8 employés juniors sur 10, jugent important le fait qu'une *“entreprise ait des engagements environnementaux et sociétaux forts”*. Ces enjeux ne sont pas moins primordiaux pour les plus seniors, puisque 41 % des plus de 50 ans qui ont quitté leur emploi disent l'avoir fait pour des questions de “sens” (contre 16 % des 25-34 ans). Des motivations plus personnelles peuvent également entrer en ligne de compte. Chez les plus âgés, la hâte de partir en retraite s'exprime largement (les trois quarts des plus de 55 ans l'affirment), pourtant ceux qui sont déjà partis regrettent, dans 60 % des cas, l'absence d'aménagements spécifiques.

LE MORAL NE VA PAS MIEUX

Un autre élément entre en ligne de compte, celle d'une amélioration supposée de la santé mentale après la fin de la crise sanitaire. Les chiffres de l'institut montrent le contraire. L'autoévaluation des sondés indique une nouvelle baisse de moral et 17 % d'entre eux disent consulter des spécialistes. Ils étaient 12 % un an plus tôt. Un nombre croissant d'entreprises mettent en place des dispositifs afin de prévenir les risques psychosociaux.

CULTURE COLLABORATIVE

Le sondeur a achevé sa présentation sur une note plus positive, pointant la diffusion de l'autonomisation et de la responsabilisation, considérées comme des facteurs de bien-être au travail. Certes, la majorité des employés disent encore travailler dans des entreprises “directives” (où les décisions s'imposent de façon verticale) et 34 % dans des modèles “consultatifs” (une partie des employés donnent leur avis), mais ils sont désormais 30 % à déclarer appartenir à des organisations de culture « collaborative ».

2^e table ronde

Modérateur :

Julien BORDERIE, Partner, Square Management

Intervenants :

Alexis BERTHEL, président de l'ANDRH Savoie Mont Blanc, DRH du Groupe Panthera

Sarah BRUZZESE, executive partner, Members Executive Search

Valérie MUSSARD, Directrice des Expertises et Solutions RH, Malakoff Humanis

Mathieu YON, philosophe et maraîcher



Après avoir déconstruit des idées préconçues liées au travail en les confrontant à la réalité, les intervenants de cette deuxième table ronde ont désigné les mythes qu'il conviendrait au contraire de réaffirmer.

DU TÉLÉTRAVAIL POUR TOUS ?

Ils se sont d'abord penchés sur l'organisation du travail et les relations entre les travailleurs. Central dans les discussions de la matinée, le télétravail a été longuement questionné. « *On a pensé qu'il serait la solution à tous les problèmes d'attractivité, d'équilibre de vie, de risques psychosociaux* », souligne Sarah Bruzzese, « *en réalité il ne concerne qu'un salarié sur trois. Mais nous sommes à 100% concernés par l'équilibre de vie, la qualité de notre travail* ». Aux yeux d'Alexis Berthel, les salariés recherchent surtout de la flexibilité dans leurs horaires : « *les salariés souhaitent placer leurs 35 heures quand ils en ont envie* ». Le président de l'ANDRH dans la région Savoie Mont-Blanc anticipe une évolution législative, appelant à « *repenser la durée légale et le repos hebdomadaire* ». Quant aux formes de travail recherchées, il s'oppose à l'idée d'un rejet du CDI. « *Les Français y sont malgré tout attaché, mais ils veulent les mêmes avantages que ceux qui sont à leur compte : la possibilité de moduler leurs horaires, sans avoir à gérer toute une entreprise* ».

FOSSÉ GÉNÉRATIONNEL ?

Les intervenants ont également remis en cause l'idée d'un fossé générationnel entre les salariés. « *La scission que l'on peut avoir dans les politiques et les dispositifs RH perd un peu de sens parce que finalement tout le monde a les mêmes attentes, quelles que soient les thématiques et quel que soit l'âge* », fait valoir Valérie Mussard.

L'écologie préoccuperait toutes les générations, tout comme la demande pour un juste équilibre entre vie personnelle et vie professionnelle ou une meilleure reconnaissance du travail accompli. La directrice des Expertises et Solutions RH chez Malakoff Humanis a vanté les échanges de connaissance entre jeunes et moins jeunes : les premiers « *nous apprennent à utiliser Canva, l'intelligence artificielle, Snapchat, etc.* » tandis que les seconds leur inculquent « *comment faire un appel d'offres, à communiquer avec un client ou un patron* ».

La divergence réelle entre salariés concernerait davantage le type d'emplois occupés. Pour Sarah

Bruzzese, un abîme se creuse « *entre ceux qui réfléchissent et ceux qui font* ».

L'IA POUR ALLÉGER LE TRAVAIL ?

Cet écart se creuse d'autant plus avec l'usage, toujours plus intense, des nouvelles technologies. Ces dernières font l'objet d'une deuxième série de croyances, entre espoirs exacerbés et inquiétudes plus ou moins justifiées. « *On a eu la conviction que notre société serait augmentée humainement grâce à l'outil et que le digital, l'ultra-connexion nous permettraient la surperformance* », avance Sarah Bruzzese. Cette dernière pointe un paradoxe : « *Les réseaux sociaux en font la démonstration, plus on est connecté, moins on est ensemble.* »

Toutefois, les nouvelles technologies n'ont pas été seulement décrites comme des menaces, mais aussi comme des opportunités d'améliorer la qualité du travail. Plusieurs invités ont cité des exemples d'usage de l'IA comme moyen d'alléger la charge de travail. C'est le cas du responsable des ressources humaines du groupe Panthera. Alexis Berthel a évoqué les « *métiers de la sécurité privée qui emploient l'IA pour aider les opérateurs* » en distinguant, sur les images prises par les caméras de surveillance, les menaces d'incendie ou de cambriolages des simples mouvements « *d'un animal, d'une feuille, ou d'un arbre.* »

Valérie Mussard, de son côté, rappelle que, dans le domaine du recrutement, des logiciels intègrent déjà des solutions technologiques pour « *faire du pré-tri de CV* ». Elle indique en outre avoir organisé des ateliers avec ses équipes « *pour voir comment [l'IA] pouvait nous aider* ». Elle souligne l'attitude ambivalente des collaborateurs qui se plaignent de charges de travail trop intenses mais « *quand on leur dit que l'on va automatiser quelque chose avec l'IA, cela devient vite la panique parce que l'on perd du travail et cela remet en cause sa contribution dans un projet collectif* ».

COMPÉTENCES OBSOLÈTES « AU BOUT DE DEUX ANS »

De fait, reconnaît la spécialiste des ressources humaines, l'IA « *permet de gagner du temps, mais cela nous oblige à développer de nouvelles compétences.* » Au cœur de cette problématique : la dévalorisation rapide des compétences. Vite rattrapées par les progrès technologiques, elles « *deviennent obsolètes au bout de deux ans* », affirme Alexis Berthel. Désormais, il faudrait compter sur les « *soft skills* » (compétences douces), ensemble mal défini de capacités qui rendraient leurs possesseurs particulièrement efficaces, donc désirables. « *Nous commençons à anticiper un renforcement des*

compétences sur l'intelligence émotionnelle, sur la manière d'apprécier des compétences cognitives un peu plus poussées à certains postes », relève Valérie Mussard.

A la dépréciation plus ou moins rapide des expertises, s'ajoute la transformation de la fonction managériale. Celle-ci perd en attractivité. Sarah Bruzzese dit rencontrer fréquemment des cadres « *qui n'ont plus envie de manager* ». Elle constate que « *le système de promotion verticale ne fonctionne plus* ». D'après la conseillère en stratégie, cette crainte de diriger des équipes provient d'une « *perméabilité entre vie privée et professionnelle* ». Parce que cette fonction « *s'apprend* », elle suggère de mieux accompagner ces cadres avec des dispositifs ad hoc : « *certaines organisations ont des coachs de hauts potentiels, pourquoi pas imaginer des managers de managers ?* »

« *Les entreprises ne travaillent plus comme avant, nous ne sommes plus dans une relation très hiérarchique* », assure Alexis Berthel. D'après ce dernier « *les managers se positionnent moins sur le comment mais sur le pourquoi faire telle ou telle chose. Ils ont appris que pour stimuler et motiver leurs équipes, il fallait utiliser ce pourquoi pour amener du sens.* »

LE LIEU ET LE TEMPS

En creux, les échanges portaient aussi sur les mythes qu'il conviendrait non pas de détruire, mais au contraire de se réapproprier pour redonner du sens au travail. Au premier plan, le lieu du travail gagnerait à retrouver la place qu'il mérite. Le maraîcher et philosophe Mathieu Yon a mis la question en perspective en rappelant que la profession d'« *agriculteur reste l'un des rares métiers où on travaille le lieu* ». Valérie Mussard a rebondi en indiquant que son organisation menait une réflexion sur ce thème : « *le lieu de travail ne devient-il pas le lieu de vie du travail ? Un endroit où il y a plus d'informels, d'échanges. On ne vient pas chercher 'sur site' ce que l'on trouve à la maison.* »

Après l'espace, les orateurs ont interrogé notre rapport au temps. Sarah Bruzzese a fait remarquer que, lors des recrutements, les candidats ne

marquaient pas le désir de « *travailler moins* », plutôt de travailler mieux dans le temps qui leur est imparti. « *Dans une société ultra-connectée, qui va vite, on comble le temps gagné par plus de performance et finalement moins d'enthousiasme aux résultats* », juge-t-elle. Exemple d'une relation non pas contrainte, mais acceptée à la dimension temporelle, Mathieu Yon conclut sur ce point : « *je suis assujetti au temps et cela me va* ».

UNE BONNE CANTINE

« *L'autre réalité, c'est qu'en France nous avons une chance formidable, c'est que le lien social reste dans notre culture. On a besoin des moments informels, des discussions légères, des cafés, des déjeuners...* » ajoute Sarah Bruzzese, insistant sur un autre élément qu'il conviendrait de réenchanter : le sens du groupe.

Au-delà de ces aspects, c'est enfin à des considérations plus basiques mais non moins essentielles qu'il conviendrait de revenir. A commencer par... la cantine ! « On en revient à la pyramide de Maslow », explique Valérie Mussard qui fait référence à cette hiérarchisation des besoins des individus établie par le psychologue américain Abraham Maslow. « Si un collaborateur s'inquiète du basique – manger, s'installer, disposer d'un bon matériel », cela pourrait révéler un malaise plus général estime la spécialiste des RH.

L'ESSENTIEL

Prenant une fois de plus un point de vue distancié, Mathieu Yon met finalement l'accent sur d'autres sujets à côté desquels il ne faudrait pas passer. Réagissant aux propos d'Alexis Berthel sur l'usage de l'IA par les équipes de sécurité privé de son entreprise, le penseur fait remarquer : « *l'IA choisit de ne pas filmer la feuille qui tombe ou l'animal qui passe... mais si on oublie de paramétrer ces choses-là, on peut finir par oublier qu'elles existent. On risque de passer à côté de l'essentiel.* »

PARTIE III– PARTAGE DE LA VALEUR. PARTAGE, OUI, MAIS QUELLE VALEUR ?



De g.à d. Franck Amalric, Christian de Boissieu, Emmanuelle Rigaudias, Luc Mathieu et Jean-Baptiste Barfety

Modératrice

Aurélie GHEMOURI KRIEF, Plein Sens

Intervenants :

Franck AMALRIC, principal RSE et Finance Durable, Square Management

Jean-Baptiste BARFETY, ancien haut fonctionnaire et fondateur du Projet Sens

Christian de BOISSIEU, économiste, président du conseil scientifique de la Fondation Concorde, vice-président du Cercle des Économistes

Luc MATHIEU, secrétaire national de la CFDT

Emmanuelle RIGAUDIAS, vice-présidente de l'Orse, chargée de projets performance extra-financière, Groupe Caisse des Dépôts

Comment partager équitablement la valeur au sein de l'entreprise ? Et de quelle valeur parle-t-on au juste, quand celle-ci n'apparaît plus comme une donnée strictement financière ? Si sa valeur n'est pas seulement pécuniaire, comment attribuer un prix au travail ? Les intervenants de cette troisième table ronde ont répondu à ces questions en abordant en premier lieu les multiples obstacles qui se dressent devant la définition d'une ou des « valeurs » de l'activité humaine. Ils ont ensuite suggéré des pistes concrètes de solutions pour en partager néanmoins les fruits de la meilleure manière possible.

Christian de Boissieu a replacé la discussion dans un contexte théorique, celui d'une organisation capitaliste des échanges. « *Il n'y a pas d'autre système aujourd'hui* », affirme-t-il. Sans remettre en cause cette position, Franck Amalric souligne que

« la théorie économique qui sous-tend nos pratiques actuelles provient d'un monde dans lequel il n'y avait pas de défi externe et où le gouvernement pouvait mettre en place les règles du jeu adéquates. Ce n'est plus le cas depuis des décennies. » Il fait en particulier référence au défi climatique et aux limites planétaires.

RÉPARTIR LA RICHESSE

Dans ce contexte, la répartition de la valeur ajoutée reste un sujet conflictuel. Des débats jugés « normaux » par le président du conseil scientifique de la Fondation Concorde. Ce dernier souligne néanmoins que, dans cette période de forte inflation, et contrairement au précédent des années 1970, l'augmentation des salaires ne rattrape pas la hausse des prix. Résultat : le pouvoir d'achat des Français diminue. Dans le même temps « *des entreprises ont*

profité de l'inflation pour augmenter leurs marges », relève l'économiste.

« *Le gâteau à se partager va de toute façon se réduire* », prévient Emmanuelle Rigaudias. Celle-ci préconise de « *sortir du débat sur la répartition entre ce que l'on verse aux dirigeants et aux actionnaires et aux salariés. Il faut investir pour l'avenir.* »

De son côté, Luc Mathieu ouvre le sujet aux valeurs moins quantifiables générées par le travail. « *Un enseignant crée aussi de la valeur, mais elle n'est pas forcément monétaire* », fait remarquer le secrétaire national de la CFDT.

Ces autres valeurs à prendre en compte, quelles sont-elles, et surtout comment les mesurer ? Aux yeux de Christian de Boissieu, une chose est sûre : « *tout le monde est d'accord pour prendre en compte l'extrafinancier* ». Franck Amalric ajoute : « *il y a consensus sur le fait que l'on n'arrive plus à mesurer la performance de nos économies* ».

Pour Emmanuelle Rigaudias, ce que l'on comptabilise pour mesurer la valeur créée par l'entreprise actuellement ne représente que « *la pointe d'un iceberg* ». Désormais le profit ne serait « *plus une fin en soi* ». C'est l'un des principes ayant présidé au rapport Notat-Sénard dont Jean-Baptiste Barfety fut l'un des rédacteurs.

Or le reste, aucun outil méthodologie ne parviendrait encore à le mesurer de façon fiable et pertinente. Christian de Boissieu établit un parallèle avec l'évaluation des richesses nationales, encore fondées sur le calcul du PIB. « *Cela fait quinze ans que l'on dit qu'on doit aller au-delà, et cela fait quinze ans qu'on ne le fait pas* », note le vice-président du Cercle des Économistes.

Au niveau micro-économique, les entreprises et organisations rencontrent les mêmes difficultés. « *Il faut parvenir à trouver des méthodologies pour mesurer la partie cachée de l'iceberg. Ce sera long* », prévient Emmanuelle Rigaudias.

Sur cette question, une évolution de la réglementation européenne suscite beaucoup d'attente. Il s'agit plus de la CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) qui obligera les organisations européennes à dresser des comptes rendus exhaustifs de « *durabilité* » à partir de 2024.

D'après le responsable RSE de Square Management, cette directive « *ne fait que s'ajouter à un processus plus large* » et s'attache en particulier aux « *effets externes négatifs générés par l'entreprise* ». Des effets eux-mêmes ardu à mesurer. « *Le carbone, c'est facile, la biodiversité, c'est une complexité infinie* », déclare-t-il. Franck Amalric regrette par exemple que la CSRD ne prenne pas en compte « *l'impact culturel des entreprises* ». Citant

l'exemple du transport automobile, il interroge la place des « *normes sociales de consommation* ». Surtout celles qui poussent à désirer des modèles de grande taille, incompatibles avec une production de masse de véhicules électriques, désormais incontournables. Et de questionner : « *Quel est l'impact des entreprises sur ce sujet ? Il faudrait que l'on puisse le mesurer.* » Selon lui, ces questions s'inscrivent dans un projet de société, et soulèvent des débats de nature politique.

La recherche d'un ou plusieurs indicateurs fiables de performance extrafinancière se heurte à d'autres difficultés. Luc Mathieu rappelle ainsi lui le coût conséquent de ces évaluations impliquant de disposer par exemple de services « RH ».

« NOUS NE FAISONS PAS DE CHIFFRE D'AFFAIRES MAIS DE L'IMPACT »

Emmanuelle Rigaudias, de son côté évoque l'expérience des « *entreprises à mission* », ces entités qui ont inscrit d'autres objectifs que les profits dans leurs statuts. « *Elles s'aperçoivent que les indicateurs qu'elles avaient identifiés au départ ne fonctionnent pas et qu'il faut les revoir* », pointe la vice-présidente de l'ORSE.

Les agences de notation sont pointées du doigt. Pour Franck Amalric, elles « *ne sont pas transparentes* » en matière d'établissement des indicateurs. Plusieurs intervenants craignent que les outils conceptuels des organismes chargés de l'audit des entreprises cannibalisent les principes mêmes de la RSE. Emmanuelle Rigaudias confie sa peine à « *discuter avec les agences de notation, notamment anglo-saxonnes, parce que leur premier filtre consiste à demander nos résultats dans tel ou tel secteur. Nous ne faisons pas de chiffre d'affaires mais de l'impact !* » Christian de Boissieu appuie : « *il ne faudrait pas que le financier 'bouffe' l'extrafinancier.* »

DISCUSSIONS ET ARBITRAGES

Au fond, qui devrait avoir son mot à dire ? La discussion aborde dès lors la problématique des parties prenantes. Pour Franck Amalric, cela peut aboutir à une acception très large, incluant jusqu'aux jeunes générations, qui seront, elles aussi, affectées par les décisions prises aujourd'hui par les entreprises.

Jean-Barfety propose une résolution en distinguant les « *parties prenantes* », qui incluent en clients, fournisseurs, voisins..., invités à partager leur

point de vue sur l'activité des entreprises ; et les parties constituantes – actionnaires, salariés, etc. qui, elles seraient responsables des « *arbitrages les plus importants.* » »

La question de la valorisation du travail reste en suspens. Les intervenants ont évoqué des alternatives au salaire, tels que l'intéressement, la participation et l'épargne salariale. Pour Luc Mathieu, tout comme Emmanuelle Rigaudias, cette forme d'épargne devrait être elle, aussi, investie d'un « sens » et fléchée en direction d'une économie plus durable.

Le représentant syndical est revenu sur la loi « Partage de la valeur en entreprise » votée en 2023. Il estime que les nouvelles mesures qu'elle acte en matière de participation aux bénéfices laissent de côté la moitié des salariés puisqu'elles ne concernent que les plus grandes entreprises. Il craint en outre que la nouvelle « prime de partage de la valeur » instaurée par cette loi soit « *un outil "100 % à la main de l'employeur"* » et qu'il soit plus simple pour lui d'en faire usage « *à son bon vouloir en fonction de la*

situation de l'entreprise, plutôt que de négocier des accords d'intéressement ». Il cite à l'appui une étude [de l'Insee publiée en mars 2023](#) qui démontre un « effet d'aubaine » avec la prime Pepa (dispositif qui précède la prime de partage de la valeur). Selon l'institut de statistique, 30 % des sommes auraient été versées en salaire si le dispositif n'existait pas.

UNE VALEUR NE SE MARCHANDE PAS

Finalement, le fondateur du Projet Sens élargit le débat en évoquant ses recherches sur le rapport des salariés avec leur travail. Trois facteurs de « réalisation » émergent : la récompense, qui dépasse la notion de salaire, le bien-être, l'organisation du travail et l'essence. Il cite André Comte-Sponville : « *le travail n'est pas une valeur. Le travail a une valeur* », avant de conclure : « *une valeur ne se marchande pas* ».

Pour aller plus loin : [Rapport Notat-Sénard 2018](#)

[Du Sens à l'ouvrage](#) (Projet Sens)

CONCLUSION



« *Nous avons proposé une vision à la fois sociologique, philosophique mais aussi théologique du travail car nous avons la conviction qu'il n'est pas seulement un objet économique et social* », déclare Jacques Marceau en guise de conclusion. Le fondateur d'Aromates retient en particulier les partages d'expérience ainsi que les « utopies » évoquées lors des interventions, dont l'initiative menée par Olivier Landau en Seine-Saint-Denis. « *L'imaginaire, c'est ce qui nous guide et nous permet de dessiner l'avenir* », mais puisque « *même un beau bilan RSE en conformité avec la CSRD ne permet pas de négocier avec son banquier. Il y a encore un long travail qui nécessite, en effet, d'en appeler aux parties prenantes et aux parties constituantes...* » »