

Re-considérons le travail

Sophie THIÉRY

LES CARNETS DE L'INSTITUT DIDEROT

Re-considérons le travail

Sophie THIÉRY

JUILLET 2023

Sommaire

Avant-propos

Jean-Claude Seys

p. 7

Re-considérons le travail

Sophie Thiéry

p. 13

Débat avec la salle

p. 37

Les publications de l'Institut Diderot

p. 61

Avant-propos

Le rapport retraçant les débats des Assises du travail, que nous présente Sophie Thiéry, fait une excellente synthèse des problèmes auxquels le monde du travail, employeurs et travailleurs, jeunes et vieux, hommes et femmes, actifs, chômeurs et retraités, est confronté et suggère des pistes de nature à améliorer la satisfaction des uns et des autres.

On pourrait ne rien ajouter.

Mais, en ce qui me concerne, je trouve qu'une chose n'y figure pas explicitement, sans doute parce qu'elle paraît évidente et parce que les mesures suggérées en tiennent compte implicitement : c'est la différence de sens que peut avoir le travail selon sa nature et la personnalité de ceux qui l'exercent.

Pour la grande majorité, le travail est une contrainte, qui impose aux intéressés la mobilisation de l'essentiel de leur énergie et de leur temps disponible. C'est donc un élément fondamental de leur bonheur d'être au monde.

Cette contrainte a pu être physique avec l'esclavage, les corvées et les travaux forcés ; elle est dorénavant le plus

généralement économique. Il faut manger pour vivre et le seul moyen d'y parvenir pour la quasi-totalité de l'humanité est de travailler, que ce soit pour soi-même en cultivant un lopin de terre ou en travaillant selon différentes modalités, pour recevoir un revenu.

Les personnes qui ne sont pas soumises à cette contrainte ont le plus souvent une activité, parce qu'il faut bien s'occuper et que la survie n'est pas le seul objectif des hommes. La réalisation d'une œuvre, par exemple, a conduit beaucoup d'artistes, peintres en particulier, à préférer la misère à l'abandon de leur passion. La quête du pouvoir, de la gloire ou de la richesse, l'envie d'être utile à la société, la recherche d'une insertion sociale, c'est-à-dire d'un compagnonnage et d'un statut, la curiosité, le plaisir d'exercer son corps ou son esprit ont longtemps animé, et continuent à le faire, des personnes pour lesquelles le travail n'est pas une contrainte subie, mais un choix.

L'évolution de notre société, son enrichissement et l'infinie diversité des activités qui y contribuent ont créé une multitude de métiers différents, permettant à beaucoup de satisfaire à l'obligation de travailler tout en réalisant peu ou prou les objectifs qu'ils se seraient fixés à eux-mêmes dans un travail non contraint.

Une pleine coïncidence des aspirations avec les possibilités de les satisfaire n'est évidemment pas possible, d'autant que les hommes cessent souvent de désirer ce qui leur devient accessible et que leur bonheur dépend

pour partie de leur situation par rapport aux autres. Certaines activités nécessaires à la société ne seraient jamais acceptées sans contrainte, malgré la diversité des aspirations qui rendent acceptable par certains ce que d'autres honnissent. Il y a toutefois des compensations et certains sont disposés à accepter plus de difficultés en contrepartie d'un temps de travail réduit, davantage de travail avec plus de souplesse dans le temps de présence, plus de risques contre plus de reconnaissance, plus d'efforts contre plus d'intérêt intellectuel, moins de rémunération pour plus de sentiment d'utilité, etc.

L'essence des recommandations des Assises est de tendre vers une augmentation, dans le travail contraint, de ces satisfactions qui seraient recherchées spontanément dans une activité libre et volontaire, ou de compensations acceptables en leur absence.

Des améliorations sont possibles partout. On feint de l'ignorer et on se trompe parfois, comme cela a été globalement le cas dans les années 70 avec le *Job enlargement*. Mais c'est possible et on le sait depuis longtemps. Je rappellerai par exemple l'expérience faite par la Western Electric entre 1927 et 1932 dans ses ateliers de Hawthorn, près de Chicago, qui a longtemps servi de cas d'école dans les formations au management. Pour améliorer la productivité, un professeur de Harvard, Elton Mayo, suggéra d'apporter des améliorations successives aux conditions de travail dans les ateliers (éclairage, propreté, couleur, etc.). À chaque fois, la productivité s'est améliorée. Au terme de l'expérimentation et à titre de contre-épreuve,

toutes les conditions du départ furent rétablies et la productivité connut un nouveau progrès, faisant apparaître que le facteur décisif n'était pas les conditions matérielles du travail, mais l'attention dont les ouvriers avaient été l'objet pendant cette période d'expérimentation.

Le management est donc, comme le rappellent les Assises, une des clés de l'ajustement entre les besoins de l'employeur et les attentes du salarié, considéré dans sa personne et pas seulement dans son statut. Malheureusement, les progrès réalisés dans la sensibilisation des managers à cette dimension essentielle de leurs fonctions sont contrecarrés par la dévolution simultanée de tâches de contrôle du respect d'une multitude de lois, règlements et normes imposés par les évolutions sociétales conférant à leur rôle une dimension administrative.

Il y a donc des tâches que peu de personnes acceptent de prendre en charge sans y être contraintes. La technologie en a supprimé beaucoup, mais leur champ se déplace avec la montée des aspirations des travailleurs. On le constate avec la difficulté de recrutement dans la restauration et les services à la personne, en raison des rythmes de travail notamment ; le vieillissement de la population et son enrichissement accroissent la demande mais réduisent le nombre de volontaires pour les satisfaire. Le phénomène est pour l'instant fortement occulté par le recours à une main-d'œuvre immigrée sensible à la contrainte économique mais qui, elle aussi, aspirera rapidement aux mêmes satisfactions que les autres.

La nouvelle vague technologique, basée sur le numérique, n'est pas de nature à réduire ces difficultés. Au contraire, l'intelligence artificielle va conduire à la suppression d'emplois de cadres qui trouvent dans leurs tâches nombre de ces satisfactions personnelles, intellectuelles, psychologiques ou sociales qui font accepter le travail.

On pressent dans l'évolution du regard porté sur le travail par la société un changement de paradigme. L'intendance, bien qu'absorbant l'essentiel du temps et de l'énergie des hommes, a longtemps été considérée comme un moyen et non une fin. La révolution industrielle, en ouvrant la voie de l'abondance, a fait de l'économie le premier objectif de la vie sociale. La société, comme les individus qui la composent, tend à remettre en cause ce statut. Pour quelle nouvelle finalité ?

La concurrence entre des nations arrivées à des moments différents de leur histoire économique et démographique va-t-elle le permettre ? Le travail, parce qu'il concerne la vie même des gens, n'est pas pensé en rapport avec l'évolution du monde. Et pourtant...

Jean-Claude Seys
Président de l'Institut Diderot

Re-considérons le travail

Le 2 décembre 2022, Olivier Dussopt, ministre du Travail, lançait les Assises du travail, un des chantiers du Conseil national de la refondation. Jean-Dominique Senard, président de Renault et moi-même avons été sollicités pour être les « co-garants » de ces Assises avec une demande de produire des recommandations dans un délai court. Quatre mois plus tard, nous lui remettons un rapport issu de ces travaux intitulé *Re-considérer le travail*¹.

Rouvrir le sujet du travail a été comme une sorte de boîte de Pandore : de nombreux acteurs avaient des choses à dire, parfois en conflit les unes avec les autres. Dans le rapport, nous en faisons la synthèse et dégageons 17 préconisations de l'ensemble des débats. Avec une douzaine d'ateliers et une quinzaine d'événements territoriaux, en plus de 133 contributions écrites et de près de 5 000 témoignages recueillis en ligne, ces Assises ont été très riches et ont donné beaucoup de matière.

1. https://travail-emploi.gouv.fr/IMG/pdf/assises_du_travail_-_rapport_des_garants.pdf

Car le travail est redevenu un sujet central. On l'a vu à l'occasion de la contestation de la réforme des retraites. Pour beaucoup, il aurait fallu parler du travail avant de légiférer sur les retraites. Car le vrai enjeu, c'est le travail lui-même : comment travailler, dans quelles conditions, avec quel sens, pour quelle finalité.

La crise de la COVID avait déjà été un catalyseur, accélérant des évolutions en cours. En 1936, les congés payés n'avaient pas eu seulement pour but le repos, mais aussi de donner du temps pour penser sa vie et son travail ; de même, le confinement a donné à chacun l'occasion de repenser son rapport au travail.

Au travail, pas à l'emploi. Cela fait quarante ans qu'on parle d'emploi. Quarante ans qu'il y a, en France, des politiques de l'emploi. Quarante ans que le seul sujet, c'est avoir un emploi ou pas, en CDD ou en CDI, bien rémunéré ou pas. Étant donné le chômage de masse durant toutes ces années, rien d'étonnant à cela. La préoccupation des acteurs publics, des partenaires sociaux, au niveau national comme dans les branches et les entreprises, a été de permettre à chacun d'avoir un emploi. Mais, ce faisant, le travail a disparu des débats. La question de l'emploi a occulté celle du travail : sa finalité, ses conditions, son organisation, sa reconnaissance.

C'est dans cette renaissance de la question du travail que s'inscrit le rapport rédigé avec Jean-Dominique Senard. Son titre, *Re-considérer le travail*, dit à lui seul l'idée majeure qui s'est dégagée de nos travaux. Après quarante

ans de débats sur l'emploi, après le choc du confinement, il est temps de se remettre à réfléchir sur ce que l'on entend par travail, et de lui redonner de la reconnaissance.

Avant de présenter les quatre axes qui ont structuré ce rapport, il est important de décrire, à grands traits, plusieurs transformations à l'œuvre qui bouleversent le monde du travail. Car nous n'allons pas revenir au monde d'avant la Covid. Des transformations radicales sont en cours.

La première, c'est l'environnement. La société se transforme, pour tenir compte de l'impact environnemental. Non seulement nous allons consommer autrement, mais nous allons aussi produire autrement, et donc travailler autrement. Les canicules et les sécheresses à prévoir auront des conséquences, évidemment, pour les métiers de l'agriculture, du BTP, mais aussi pour ceux du tertiaire. Si les gens ne dorment pas bien la nuit, qu'ils soient salariés, managers, dirigeants, clients, usagers, patients, cela impactera nécessairement les relations interpersonnelles. Les risques psychosociaux augmenteront fortement et des problèmes d'organisation se poseront. Par exemple, comment faire classe dans une salle où il fait 35 °C, sans rideaux aux fenêtres parce que le bâtiment en est dépourvu? Descendre dans la cour? Mais cette solution n'est pas généralisable, tous les enseignants ne peuvent pas y aller en même temps avec leur classe. Le réchauffement implique qu'il va falloir repenser plusieurs choses : les horaires de travail ou, autre exemple, les équipements de protection individuelle. Car dans le secteur du bâtiment ou dans l'industrie, des gens enlèvent leurs équipements

de protection individuelle à cause de la chaleur. Il va bien falloir trouver une réponse à ces problématiques.

Deuxième grande vague de transformation qui vient percuter le monde du travail, la démographie. À partir de 2040, le nombre d'actifs diminuera. On peut se dire que cela sera avantageux en matière de chômage, mais, en réalité, on le voit avec la réduction actuelle du chômage, cela posera de sérieuses difficultés de recrutement dans certains secteurs, pour certains métiers. Cela posera également le problème du vieillissement de la population active. Il faudra gérer des absences, plus longues, plus récurrentes, parce que, passé 60 ans, le nombre de maladies chroniques augmente. Il va donc falloir apprendre à travailler avec des personnes plus souvent absentes dans leur fin de vie professionnelle, qui ne seront ni au chômage ni en retraite, mais au travail. Cela demande de repenser les organisations de travail. D'autant plus que le rapport des jeunes au travail est en train de changer. Ceux-ci sont beaucoup plus mobiles. Les managers devront donc organiser le travail avec des jeunes qui osent davantage changer d'entreprise et une population plus âgée, plus exposée à des risques d'arrêts longs. À cela s'ajoute la question des flux migratoires, avec des demandes de régularisation sur des métiers en tension et des flux qui vont se renforcer à cause des transformations environnementales. Inévitablement se posera la question de comment et qui accueillir. C'est un sujet de société qui dépasse les seules dimensions économiques de coût de main-d'œuvre ou de difficulté de recrutement. C'est un sujet qui engage la société entière.

Enfin, troisième transformation, l'intelligence artificielle, qui change le rapport entre l'homme et la machine, pour le meilleur et pour le pire. Pour le meilleur, ce sont par exemple les exosquelettes, qui vont permettre de faciliter les conditions de travail, les tâches de port ; mais parfois, pour le pire, c'est l'homme qui se transforme lui-même en exosquelette de la machine, dans les plateformes de logistique, avec les personnes qui ont leur casque sur les oreilles du matin au soir et n'entendent que les mêmes consignes : « allée 3, rangée 4, colis 22, mettre à la porte 8 ; allée 4, rangée 2... » Cette déshumanisation est inquiétante, et évidemment source de graves risques psychosociaux.

Voilà donc trois grandes tendances qui font que le travail n'est pas un simple sujet à la mode. Nous vivons des transformations de fond, engagées depuis longtemps, que la crise de la Covid et la réforme des retraites ont seulement mises en exergue, voire accélérées. Sur le long terme, il nous faudra répondre à quatre grands types d'attentes.

* * *

I. GAGNER LA BATAILLE DE LA CONFIANCE PAR UNE RÉVOLUTION DES PRATIQUES MANAGÉRIALES ET EN ASSOCIANT DAVANTAGE LES TRAVAILLEURS

C'est la colonne vertébrale de ce rapport : gagner la bataille de la confiance dans les entreprises. Quand on tire n'importe quel fil, on aboutit toujours au même sujet, le dialogue dans l'entreprise. DRH, managers, organisations syndicales... tous nous disent, quand nous présentons nos conclusions, qu'ils sont heureux de voir, dans un rapport écrit au ministère, ce qu'ils ressentent sur le terrain : l'affaïssement du dialogue, un management plus vertical, l'omniprésence des indicateurs.

C'est le résultat d'une transformation des pratiques managériales, aidée par la numérisation, aidée peut-être aussi par une vision du travail qui le réduit à un coût. Cette transformation a consisté non plus à faire travailler des collectifs d'hommes et de femmes, mais d'abord et avant tout à viser des performances financières, et donc à ne s'occuper que d'indicateurs de productivité. Et, paradoxalement, la crise de la Covid a accéléré le mouvement : puisqu'on ne pouvait plus se voir, qu'on ne pouvait plus se parler, le pilotage et le contrôle par indicateurs se sont renforcés, avec, corrélativement, une perte de confiance et d'autonomie. Il y a en fin de compte un sentiment de défiance : on ne demande plus à l'employé comment cela se passe aujourd'hui, comment il fait son travail, comment cela s'est passé avec tel client ; on attend de lui d'avoir rempli ses tableaux, d'expliquer pourquoi il n'a fait que 15 appels dans l'heure au lieu de 20, sans lui

demander s'il a su répondre aux requêtes des clients qui lui étaient adressées.

Tout cela s'est accéléré, donc, au moment même où les personnes ont pu prendre le temps de réfléchir à leur métier et où certaines se sont dit qu'elles ne voulaient plus travailler comme cela. Et quand elles sont revenues au travail, c'était parfois encore pire.

Restaurer la confiance, transformer les pratiques managériales, rétablir le dialogue avec les travailleurs : sur ce sujet majeur, nous formulons plusieurs propositions dans notre rapport.

Par exemple, agir sur la formation des managers, que ce soit en formation initiale ou en formation continue. Plus fondamentalement, nous insistons sur la nécessité de renouveler la démocratie au travail, en généralisant le dialogue professionnel.

Cette notion de dialogue professionnel, de plus en plus présente, n'est pas encore très bien définie, raison pour laquelle nous préconisons une grande phase d'expérimentation pilotée par l'ANACT, l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail, gérée de façon tripartite par les organisations syndicales, patronales et le ministère du Travail.

L'idée est simple : il faut reparler du travail en entreprise. Cela peut se faire naturellement dans le cadre du dialogue social, dans les CSE et dans les négociations entre par-

tenaires sociaux. Et cela doit aussi nourrir les échanges, entre dirigeants et salariés, avec les managers, dans les réunions de service, dans les réunions d'équipe, ... où on ne parle trop souvent que de résultats, de KPI², d'indicateurs. Alors même que pour améliorer la performance il faudrait davantage parler du travail et de la façon dont il est organisé. Et cela ne doit certainement pas être considéré comme un moyen de contourner le dialogue social, avec l'idée que puisqu'on n'arriverait à rien avec les partenaires sociaux, il faudrait créer un dialogue professionnel direct. Il est sûr que cela ne marchera pas dans ces conditions-là. Il ne s'agit pas de contourner le dialogue social et les organisations syndicales, mais d'ajouter un autre espace de dialogue, consacré au travail, où les managers pourront écouter les travailleurs, mais aussi leur répondre.

Ce dialogue professionnel devra se faire dans le cadre des situations de travail. Parce que nous nous en sommes éloignés, du fait de la numérisation, du management par indicateurs et des ordonnances de 2017, qui ont diminué le nombre de commissions sur la santé et la sécurité aux entreprises (obligation pour les entreprises de plus de 300 salariés et non plus 50) et ont remplacé les CE par des CSE, plus centralisés. Il faut par conséquent trouver un moyen de replacer le dialogue au niveau des situations de travail. Éviter des situations, nous en avons eu des exemples, où un salarié arrive le matin pour apprendre que la procédure

2. Acronyme pour *Key Performance Indicator*.

a changé : maintenant, quand il y a telle demande, il faut remplir tel formulaire et plus l'ancien, l'envoyer en 24 heures, et plus 48 heures, à une autre adresse, sans qu'à aucun moment on n'explique à l'employé pourquoi cela a changé ni, évidemment, qu'il ait été associé à un quelconque moment à cette transformation.

Il y a un vrai manque d'écoute. L'étude Eurofound montre ainsi, pour 2021, un déficit important de participation des travailleurs en France :

À quelle fréquence êtes-vous consulté.es avant que des objectifs de travail vous soient fixés ?
 Pouvez-vous influencer les décisions qui sont importantes pour votre travail : toujours et souvent

	France	Allemagne	Danemark	Pays-Bas	UE27
Consulté.es	51,1	55,8	63,6	62,8	56,7
Influencer	52,9	67,9	67,6	65,8	59,9

Source : Eurofound, vague 2021

La France, on le voit, a une participation largement inférieure à la moyenne européenne à 27 et à son voisin allemand.

Et ce alors même que, dans une enquête faite par BVA, la Fondation Jean Jaurès et la MACIF, on voit que ce qui manque le plus aux salariés, dans l'entreprise, c'est d'avoir la parole et de participer aux décisions.

Selon-vous, qu'est-ce qui manque surtout aujourd'hui dans l'entreprise ?

Base : à tous



#1

La place accordée à la parole et à la participation des salariés

36%

Employés et ouvriers : 41%

Habitants d'aggl. de 100 000 hab. et + de 41%

#2

Un management basé sur la confiance et l'autonomie

29%

#3

L'alignement entre valeurs prônées par l'entreprise et mon quotidien de travail

24%

Diplôme ≥ Bac + : 37%

La prise en compte des singularités des individus

22%

La place accordée à la prise d'initiative

16%

Agglomération parisienne : 27%

La place accordée à la créativité

14%

Aucun de ceux-là

4%

Vous ne savez pas

12%

Total supérieur à 100% car deux réponses étaient possibles



Il y a aujourd'hui une fracture entre le besoin de participer et la pratique des entreprises. Et ce sont ceux qui font qui savent. Il faut donner la parole à ceux qui travaillent sur la manière d'améliorer leurs conditions de travail, leur organisation de travail et, en fin de compte, leur performance. Il ne s'agit pas de donner aux salariés la responsabilité de la vision stratégique de l'entreprise, mais de leur faire confiance pour améliorer la performance du service ou de l'atelier.

Enfin, toujours dans ce premier axe, il faut mentionner les politiques RSE, qui sont des leviers intéressants, à condition qu'elles ne soient pas du greenwashing et que les entreprises ne se limitent pas au volet « E », l'environnement, même si c'est vital, au détriment du « S », le social. Les politiques RSE, qui étaient plutôt sociales dans un premier temps, deviennent en effet très environnementales. Il ne faut pas lâcher l'un pour l'autre, il faut être toujours plus ambitieux en matière environnementale, mais sans rien perdre du social. D'où plusieurs recommandations à ce sujet ³.

-
3. Voir notamment la recommandation n° 5 : Conforter la dimension sociale dans les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en :
- Lançant l'évaluation prévue dans le rapport de la mission « Notat-Senard » pour analyser l'impact, en termes de qualité du travail, du choix du statut d'entreprise à mission et de l'élargissement de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises.
 - Prévoyant une disposition législative pour rendre obligatoire un item sur les conséquences pour la santé physique et mentale à chaque consultation du CSE, au même titre que l'environnement, pour que le volet social ne soit pas appauvri par la montée en puissance de l'impact environnemental. Il s'agit là d'enrichir le dialogue social en le faisant bien porter sur les deux aspects, social et environnemental.

II. ADAPTER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, FAVORISER LES ÉQUILIBRES DES TEMPS DE VIE ET ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS POUR LES TRAVAILLEURS

La demande sur ce sujet est très forte. Les propositions que nous avons faites sont assez classiques, car le sujet de la conciliation des temps est sur la table depuis de nombreuses années déjà. Une conciliation des temps, pas simplement sur la journée, la semaine, mais sur toute la vie. On peut être prêt, à certains moments, à énormément s'investir dans son travail, à cumuler de nombreuses heures, tous les jours, et puis, à d'autres moments, préférer un autre rythme de travail.

J'en profite pour dire que je ne crois pas que les Français n'aiment pas travailler, que nous soyons une société de la fainéantise. Toutes les études montrent une forte intensification du travail. Quand il y a du sens, les gens sont prêts à travailler intensément, l'exemple du secteur médicosocial pendant la Covid l'a en effet montré : les gens étaient fatigués, épuisés, mais fiers de leur travail, on leur faisait confiance, il n'y avait plus de temps à perdre avec les indicateurs et les procédures. Il y avait un afflux de patients et il fallait sauver des vies. Le problème, c'est qu'après, les organisations du travail n'ont pas changé. On est revenus aux « process », aux consignes. Les salariés sont prêts à travailler, mais il faut que cela ait du sens et qu'il y ait de la reconnaissance.

Quelles propositions avons-nous faites pour améliorer la conciliation des temps ?

Premièrement, étudier la semaine de quatre jours ; non pas l'imposer partout, car elle présente des inconvénients comme des avantages. Mais c'est une solution qui doit être examinée, dans ses différentes variantes : en maintenant les 35 heures, en les diminuant, avec maintien du salaire, ou pas. Il faut tester, expérimenter, développer des échanges de bonnes pratiques sur ces sujets-là.

Autre sujet, le droit à la déconnexion. Nous proposons une co-construction de chartes, l'objectif n'étant pas tant de faire une charte que de la faire ensemble, et donc, là encore, de donner la parole à tous ceux qui sont concernés pour dire ce qu'ils souhaitent.

Enfin, il y a la question des aménagements de fin de carrière, avec une préretraite progressive, qui pourrait être généralisée. Mais il est essentiel, alors, de décloisonner les approches : si on met en place un système de préretraite progressive, ne pas uniquement regarder ce que cela coûte au régime de retraite ou à l'entreprise, mais aussi ce que cela économise à la Sécurité sociale ou à l'Assurance-chômage. Autrement dit, ne pas avoir une vision budgétaire limitée à l'impact sur la caisse des retraites. Car le travail est un sujet sociétal, dont la reconsidération rebat toutes les cartes : modèles de production, de consommation, d'organisation des temps de vie. Prendre des mesures touchant le travail exige une approche décloisonnée d'une part et pas simplement comptable d'autre part.

III. ASSURER AUX TRAVAILLEURS DES DROITS EFFECTIFS ET PORTABLES TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL

Bien entendu, sous ce titre, la première chose est de s'assurer de l'existence de droits sociaux, avec un minimum décent, couvrant bien toutes les situations de travail. Sur ce plan, on peut se dire que la situation en France est plutôt bonne. Mais il y a quand même quelques trous dans la raquette, dans le cas, par exemple, des vacances très courtes dans la fonction publique, des contrats très courts dans le privé, ou de certaines formes d'auto-entrepreneuriat.

Surtout, nous devons nous assurer de la continuité de ces droits et donc de leur portabilité, quels que soient les statuts. Selon Pôle Emploi, les jeunes actifs d'aujourd'hui changeront 13 à 15 fois d'emploi dans leur vie. Ce chiffre, à lui seul, explique qu'on ne peut pas avoir des droits distincts quand on est dans le secteur privé, dans la fonction publique ou indépendant, avec des caisses qui ne se parlent pas, des droits non transférables d'un régime à l'autre. D'ailleurs, la portabilité a déjà été instaurée pour le compte personnel de formation.

On a l'impression, actuellement, qu'après quarante ans de politique d'emploi, le chômage est en passe d'être résolu. Ce n'est pas tout à fait le cas. Rappelons le problème de la précarité : en 2017, 70 % des embauches étaient des CDD d'un mois alors que leur part s'élevait à 50 % en 2000, il y a donc eu une dégradation importante depuis 20 ans. La durée médiane de ces CDD est de cinq jours,

elle était de 20 jours en 2000 ; enfin, 30 % des CDD conclus sont des CDD d'une journée. La politique d'emploi n'a pas évacué la précarité et, quand nous sommes dans ces situations, l'accès à un certain nombre de droits, comme la formation professionnelle, est fortement remis en cause, alors que ce sont évidemment ces personnes qui ont le plus besoin d'avoir accès à la formation.

Pour cette raison, nous recommandons un grand état des lieux pour repérer les trous dans la raquette. Il y en a un que nous avons immédiatement identifié : les risques, en matière d'accidents du travail et de maladie professionnelle, dans l'auto-entrepreneuriat. Pensez aux travailleurs Deliveroo, Uber, etc., mais aussi aux aides à domicile, qui travaillent beaucoup en plateforme, qui ont un métier très physique et qui font beaucoup de route. Or ces personnes n'ont pas de cotisation accident du travail/maladie professionnelle obligatoire, et, compte tenu de leurs très faibles revenus, moins de 400 euros par mois environ, les travailleurs de plateforme ne vont pas cotiser volontairement.

Nous avons ainsi proposé que l'ARPE, l'autorité de régulation des plateformes, mette ce sujet en négociation avec les représentants de ces travailleurs pour trouver la meilleure solution. Nous avons aussi proposé la mise en place d'un portail unique, le renforcement du conseil en évolution professionnelle, que la majeure partie des travailleurs ne connaissent pas, alors qu'il y a vraiment besoin que les personnes soient aidées et accompagnées.

Enfin, nous préconisons de rendre le compte-épargne temps universel et portable d'une entreprise à une autre.

IV. PRÉSERVER LA SANTÉ PHYSIQUE ET MENTALE DES TRAVAILLEURS, UN ENJEU DE PERFORMANCE ET DE RESPONSABILITÉ POUR LES ORGANISATIONS

En 2022, pour la première fois, les maladies liées à des risques psychosociaux ont dépassé les accidents du travail. Beaucoup de choses dans notre monde contemporain ont contribué à cette inversion des courbes : organisation du travail, intensification de celui-ci, déshumanisation.

La France, en la matière, ne brille pas. C'est ce que montrent notamment les données 2021 de l'étude Eurofound. La présentation des résultats français au regard de 3 autres pays et de la moyenne européenne à 27 a été réalisée en 2023 par Maëlezig Bigi et Dominique Méda.

À quelle fréquence votre emploi rémunéré implique-t-il ? Toujours, souvent					
%	France	Allemagne	Danemark	Pays-Bas	UE27
Des postures douloureuses	33,9	22,2	17,4	15,4	26,8
Le port de charges lourdes	25,4	19,3	20,4	13,3	19,9
Des mouvements répétitifs de la main ou du bras	66	48,6	51,8	53,9	59,9
Exposition à des produits toxiques	17,7	16,6	13	8,1	16,7
De vivre des situations perturbantes pour vous sur le plan émotionnel	23,8	20,1	14,7	8,4	18,5

Source : Eurofound, vague 2021

Avez-vous souffert durant les douze dernier mois, d'un ou plusieurs problèmes de santé parmi les suivants ? Oui

%	France	Allemagne	Danemark	Pays-Bas	UE27
Anxiété	49	11,9	7,6	32,6	30,4
Mal de dos	57,9	48,6	40,9	39	54,3
Douleurs musculaires dans les membres inférieurs	39,1	24,8	28,6	27,1	35,3
Douleurs musculaires dans les épaules, le cou et/ou dans les membres supérieurs	62,8	50,1	59,5	51,1	56,8

Source : Eurofound, vague 2021

Comme on le voit, nos chiffres sont systématiquement moins bons que ceux de la moyenne européenne. Ils sont sans commune mesure avec, par exemple, ceux des Pays-Bas ou de l'Allemagne. La pénibilité physique au travail est ainsi largement supérieure en France à la moyenne des pays européens. Notre pays subit un véritable déficit en matière de santé et de prévention au travail.

C'est une nouvelle preuve que si l'on s'est beaucoup préoccupé de l'emploi, en France, cela fait longtemps que l'on ne se pose plus la question du contenu de ces emplois, de la façon dont ils sont exercés. Le sujet des conditions de travail est un sujet majeur, qui passe trop sous le radar en France.

Certes, les accidents du travail diminuent. Mais ils diminuent surtout pour les hommes. Sur les vingt dernières années, ils ont au contraire augmenté de 40 % pour les femmes. Cela s'explique notamment par l'explosion des métiers du soin, notamment des aides à domicile : ce sont des métiers quasi exclusivement féminins, dont la pénibilité est peu reconnue et fait peu l'objet de prévention santé au travail. Résultat, c'est aujourd'hui l'un de secteurs les plus accidentogènes en France.

Quels facteurs expliquent l'accidentologie au travail en France aujourd'hui ?

Les accidents du travail, en réalité, concernent avant tout les intérimaires, les nouveaux embauchés, les jeunes. Cela nous interpelle sur le manque de culture de la santé et de la sécurité en France, sur le rôle des entreprises qui accueillent ces intérimaires, ces jeunes, ces nouveaux embauchés. Ainsi, l'indice de fréquence des accidents est deux à trois fois plus élevé que la moyenne dans le premier mois d'embauche et 8 % des 15-24 ans qui ont travaillé au cours des 12 derniers mois ont été accidentés (contre 5 % de tout âge) ⁴. Mais, bonne nouvelle pour l'efficacité des politiques de prévention, les jeunes de moins de 25 ans formés en santé et sécurité au travail pendant leur scolarité ont deux fois moins d'accidents du travail que les autres ⁵.

4. Source : INRS « nouveaux embauchés », *Insee première* n° 1719.

5. Source : INRS, étude épidémiologique, février 2018.

Il y a donc une responsabilité des entreprises, des organismes de formation, de l'école, pour intégrer ces sujets dans les cursus.

Une de nos préconisations est de rendre obligatoires, voire éliminatoires, dans des métiers à haut risque, des épreuves sur la santé et la sécurité dans le diplôme professionnel.

Une autre est d'instaurer un principe d'écoute des travailleurs ⁶.

Je me permets ici d'ouvrir une parenthèse pour préciser un choix effectué avec Jean-Dominique Senard dans le cadre de la rédaction du rapport des Assises du travail : utiliser le terme de « travailleurs », comme je le fais depuis le début de cette conférence. Nous nous sommes en effet très vite rendu compte que nos préconisations devaient embrasser l'ensemble des situations de travail : salarié, indépendant, secteur public.

Pour revenir à la recommandation sur l'écoute comme principe de prévention, le Code du travail prévoit que tout employeur doit veiller à neuf principes en matière de santé des travailleurs – car le Code du travail, lui aussi, parle bien de travailleurs. Dans ces neuf principes, on parle essentiellement des risques : les identifier, les maîtriser,

6. Recommandation 14 : « Ajouter un 10^e principe général de prévention à l'article L.4121-2 du Code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales. »

y adapter l'organisation, etc. Mais il n'est jamais fait mention des personnes au travail. Nous avons donc proposé un dixième principe, en demandant qu'il soit à la première place dans la liste de l'article L.4121-2 : écouter les travailleurs sur leurs conditions de travail, l'organisation de travail et les relations sociales au travail. Nous avons eu un long débat sur ce sujet, car certains disaient que nous n'étions quand même pas au point de mettre cette évidence dans le Code du travail. Eh bien si. Comme nous l'avons vu, nos résultats ne sont pas fameux, et on le voit aussi quand on constate l'échec du document unique d'évaluation des risques professionnels. Celui-ci, depuis plus de 20 ans, est une obligation légale, avec des sanctions prévues en cas de non-respect, pour toute entreprise à partir d'un salarié : tous les ans, les entreprises concernées doivent faire le point sur les risques que leur organisation de travail fait encourir aux travailleurs, aux travailleuses. Or seulement 46 % d'entre elles répondent à cette obligation légale. La plupart des entreprises ne font donc pas ce travail d'identification, et c'est encore plus vrai dans le cas des PME. Or, tant qu'on n'a pas repéré les risques en matière de santé physique, mentale et environnementale, il est difficile de mettre en place les dispositifs permettant de les maîtriser. Nous avons donc fait des recommandations pour renforcer cette obligation et, surtout, pour mieux accompagner les entreprises. Souvent, les PME n'y voient qu'une obligation légale, sans comprendre l'intérêt derrière. Et parmi les 46 % qui ont ce document, peu font son actualisation annuelle, et encore moins le rédigent à partir d'un véritable travail d'écoute des salariés. La plu-

part du temps, elles délèguent cette tâche à une entreprise de conseil, qui ne vient pas nécessairement sur le lieu de travail interroger les travailleurs. Comment prévenir les risques sans un véritable travail d'évaluation, et comment effectuer sérieusement ce travail sans un dialogue approfondi avec les premiers concernés, les travailleurs? Cet exemple, parmi d'autres, montre la nécessité de ce principe d'écoute des travailleurs.

* * *

Le travail ne relève pas uniquement du dialogue social entre partenaires sociaux. C'est un sujet sociétal, qui implique tout le monde, raison pour laquelle le CESE, qui a récemment voté à l'unanimité une résolution sur le sujet ⁷, pourrait être le lieu où approfondir le débat. Car le CESE est composé de représentants de la société civile, dans sa diversité : organisations syndicales, patronales, mouvements de jeunesse, associations familiales, ONG, groupes environnementaux.

Lors de cette résolution, le premier débat qui s'est imposé est celui de la définition du travail. Est-ce un coût? C'est peut-être cette vision un peu trop dominante qui nous a menés à la situation présente et qu'il faudrait discuter.

7. *Le travail en questions*, 27 juin 2023, voir <https://www.lecese.fr/travaux-publies/le-travail-en-questions>.

Est-ce une valeur, la fameuse valeur travail ? Non, d'après moi, mais nous aurons peut-être l'occasion d'y revenir. N'est-ce pas un outil d'émancipation, un lieu de coopération, qui fait que des personnes produisent quelque chose de collectif ? Est-ce une condition de bien-être, de socialisation, un vecteur de solidarité ? Nous avons vu, pendant le confinement, à quel point la solidarité a pu jouer parfois dans des ateliers, des usines, des entreprises, ou même au niveau national, puisque ce sont les prélèvements sur les salaires qui financent la sécurité sociale. Et quand on parle du travail, s'agit-il uniquement du travail salarié, plus généralement du travail rémunéré, ou faut-il aussi prendre en compte le travail non rémunéré, quand des personnes, souvent des femmes, se mettent en temps partiel, pour s'occuper d'enfants et/ou de proches nécessitant d'être aidés (11 millions de salariés aidants en France) ? Cette aide, qui parfois est assurée par des professionnels rémunérés, est-elle ou non du travail ? Comment la penser ?

Je n'ai pas de réponse à ces questions, même si j'ai quelques convictions solidement ancrées, comme le fait que le travail soit un levier d'émancipation. Nous devons entamer un débat national, multidimensionnel, économique, social, sociétal, environnemental, sur le travail, qui s'interroge sur la définition même de celui-ci. Pour cette raison, je suis très heureuse, avec ce rapport, de contribuer à ce grand débat. Avec Jean-Dominique Senard, nous sommes persuadés qu'il s'agit seulement d'une première pierre. Tout comme nous avons parlé d'emploi en France pendant quarante ans, nous sommes,

je crois, engagés dans une nouvelle période où parler de travail sera une nécessité, parce qu'il va falloir s'adapter – s'adapter aux transformations écologiques, démographiques, à l'intelligence artificielle – tout en ayant, en ligne de mire, le type de société que nous voulons pour nous et pour nos enfants.

* * *

Questions de la salle

Boris Ivanoff⁸ : *Vous avez dit que les préconisations du rapport des Assises du travail allaient contribuer au grand débat national sur le travail. Concrètement, pouvez-vous nous dire si le ministère du Travail compte en tirer un projet de loi ou un certain nombre de mesures? Quel a été le retour du ministère lorsque vous lui avez présenté ce rapport?*

Sophie Thiéry : Ce rapport a reçu un excellent accueil de la part du ministre du Travail, qui a eu l'occasion de le dire publiquement, et il souhaite que la quasi-totalité des préconisations soient reprises dans différents textes de loi.

La plupart des préconisations que nous avons faites, cependant, n'appellent pas tellement à modifier la loi. La seule modification importante que nous proposons est de faire entrer dans le Code du travail le principe d'écoute des travailleurs. Sinon, la plupart de nos pré-

8. Journaliste économique, groupe EBRA.

conisations s'adressent plutôt aux acteurs de l'entreprise ou de la fonction publique. Notre rapport est un appel aux acteurs du monde du travail, employeurs et représentants des salariés, à se saisir de ces sujets et à transformer les pratiques managériales. C'est un appel aux grandes écoles qui forment les managers, aux DRH, aux dirigeants, à modifier les pratiques managériales. À un moment donné, il faut que l'on voie que le but du jeu, ce n'est pas de remplir les grilles de KPI, mais de revenir sur les finalités du travail de l'équipe. Je reprends l'exemple d'une plateforme téléphonique avec des téléconseillers : le but est-il d'avoir apporté des réponses à ceux qui appellent ou est-il d'avoir pris tel nombre d'appels dans la journée? Il faut redonner du sens à la finalité et à l'activité de l'atelier, du service, du département. Le manager, qui en est la clef, doit être responsabilisé sur cette finalité et peut-être être évalué, au-delà des indicateurs de productivité (nombre d'appels reçus ?), sur des éléments de performance par rapport au sens de son activité.

Tout cela ne dépend pas de la loi. Mais, pour répondre plus concrètement à votre question, des projets de loi sont en cours, dont le calendrier a été perturbé par le conflit sur la réforme des retraites. Le projet de loi initial, qui devait avoir lieu à l'été, sera probablement présenté vers la fin 2023 ou le début de 2024. En outre, étant donné le rejet par le Conseil constitutionnel de la partie de la réforme des retraites concernant l'emploi des seniors, il y aura aussi une loi sur ce sujet, ce qui décale le calendrier – mais cette question s'inscrit dans nos réflexions sur la reconsidération du travail.

Catherine Whitol de Wenden⁹ : *À l'occasion de son décès, on a diffusé toute une série de conférences qu'avait données Alain Touraine. Dans l'une d'entre elles, en 2018, il disait que pendant deux siècles, ce qui avait fait l'identité du plus grand nombre était le rapport au travail*¹⁰. *Mais aujourd'hui, constatait-il, cette identification par le travail a diminué. Votre rapport aborde-t-il cet aspect ? Beaucoup, on l'a vu notamment à l'occasion des manifestations contre la réforme des retraites, souhaitent partir plus tôt précisément parce qu'il y a une toute autre vie qui s'ouvre avec la retraite, autour des loisirs, de la famille, ou de nouvelles formes d'engagement. Qu'avez-vous à dire sur cette importance du loisir et de l'engagement, associatif ou familial ? Cela aussi fait partie de la réflexion sur le travail.*

Sophie Thiéry : Oui, de nombreuses pratiques viennent influencer le rapport au travail et l'engagement dans le travail. Comme je l'ai dit, il va falloir consommer autrement, produire autrement, travailler autrement.

Beaucoup s'engagent hors du monde professionnel. J'ai en tête l'exemple d'un informaticien qui travaillait sur une plateforme. Il faisait de l'assistance téléphonique et devait suivre une procédure précise en respectant une durée limite avec chaque interlocuteur. C'était très frustrant pour lui, parce qu'il ne pouvait pas aller au bout

9. Directrice de recherche émérite au CNRS et à Sciences Po (Paris).

10. Alain Touraine : « Avant la société reposait sur le travail », France Inter, « L'heure bleue », 1^{re} diffusion le 12 décembre 2018, consultable sur : <https://www.radiofrance.fr/franceinter/podcasts/l-heure-bleue/analyses-alain-touraine-9170385>.

des solutions apportées aux personnes qui appelaient son service. Il tenait donc en bénévolat un blog dans lequel il donnait toutes les réponses qu'il n'avait pas pu donner au travail. C'est un bon exemple de gens engagés dans leur métier, parce qu'ils y croient, mais empêchés par la façon dont leur travail est organisé. Le CESE vient de rendre un avis sur les métiers de la cohésion sociale ¹¹ : c'est terrible à quel point beaucoup souffrent d'un travail empêché par la procédure, le reporting, avec des effets non seulement sur l'employé, mais aussi pour l'employeur : absences, burn-out, *bore-out*, turnover incessant et difficultés de recrutement.

Certains voudraient s'engager dans l'entreprise. Quand ils le peuvent, c'est vraiment une source de fidélisation et de performance. Quand ils ne le peuvent pas, ils le font ailleurs. Et puis il y a des engagements qui n'ont rien à voir avec le métier. Des engagements dans des causes, dans la vie de quartier. La grande question, alors, est de déterminer s'il s'agit ou non de travail. Quand quelqu'un fait ses 35 heures et qu'à côté il est très impliqué dans sa vie de quartier, qu'il aide beaucoup de gens, va faire des courses pour des personnes, tient un bibliobus, fait de l'aide aux devoirs, fait des maraudes avec le SAMU social, est-ce du travail ou pas ? On voit que s'interroger sur ce dont on parle quand on parle du travail permet parfois de changer le regard sur l'idée que les gens ne

11. <https://www.lecese.fr/actualites/metiers-de-la-cohesion-sociale-le-cese-adopte-son-avis>.

veulent plus travailler, qu'on a du mal à recruter, qu'ils se désinvestiraient de leur métier. Il faut repenser les différentes formes de travail ; l'engagement citoyen peut lui aussi être une forme de travail.

Sylvestre Frézal ¹² : *Vous nous avez tendu une perche à la fin de votre intervention à propos de la valeur travail en nous disant que vous aviez des choses à nous dire dessus. Pourriez-vous, s'il vous plaît, développer ce point ?*

Sophie Thiéry : Selon moi, le travail n'est pas une valeur morale. Je dirais même qu'il est dangereux d'en faire une valeur, au sens où travailler serait bien, et ne pas travailler serait mal. Ce n'est pas comme cela que les choses se posent. Le travail a une valeur, c'est un bien qui s'achète, qui se vend, qui a un prix, dépendant d'une offre et d'une demande. Le travail produit aussi de la valeur : il est créateur de richesse. Mais il n'est pas une valeur. Les personnes qui sont privées de travail ne sont pas de « mauvaises gens ». Ceux qui font du bénévolat, ou même ceux qui vivent d'une rente, ne sont pas de « mauvaises gens ». Le travail est un bien qui a un prix, qui s'échange, mais l'ériger en valeur morale peut produire des effets très contre-productifs, stigmatiser ceux qui ne travaillent pas, comme s'ils étaient immoraux ou n'avaient pas compris le sens de la vie, le sens de l'effort.

12. Secrétaire général de Covéa.

Bruno Seydoux¹³ : *J'ai beaucoup apprécié vos interventions, notamment sur la confiance et les indicateurs. Gagner la bataille de la confiance, c'est bien. Mais la confiance s'exerce entre personnes libres. Or, n'avez-vous pas l'impression qu'il y a une contradiction entre l'inflation de textes législatifs, l'énormité du Code du travail en France, et cette liberté nécessaire pour établir des liens de confiance? Il en va de même pour les indicateurs, vous dites qu'ils ne suffisent pas, qu'on leur donne trop de place, mais on crée sans cesse des indicateurs supplémentaires dans le Code du travail. N'y a-t-il donc pas contradiction entre cette attitude de l'État, cette inflation de textes législatifs, et l'établissement d'une relation de confiance, une relation humaine qui ne soit pas uniquement une affaire de droit et d'indicateurs?*

Sophie Thiéry : Vous avez raison, la confiance s'exerce entre personnes libres, or il y a, d'un côté, beaucoup de textes, avec un Code du travail assez épais, mais aussi, de l'autre, un lien de subordination. Et la confiance, c'est celle des employeurs envers leurs salariés, mais aussi celle des travailleurs dans leur employeur, pour pouvoir oser, pour avoir le droit à l'erreur, pour pouvoir prendre des risques, pour pouvoir innover. Autrement dit, la confiance doit s'établir dans les deux sens. Certains pensent que le Code du travail est trop fort par rapport aux liens de subordination, certains pensent qu'il ne l'est

13. Ancien directeur des partenariats de la GMF.

pas encore assez pour rééquilibrer la relation. Je ne vais pas rentrer dans ce débat. En revanche, je pense que le dialogue professionnel peut être une clé de cela.

Je prends un exemple : le document unique d'évaluation des risques. On peut le voir comme une obligation à respecter tous les ans, avec la pression des indicateurs qui vont avec. Mais si c'est une occasion de réunir les travailleurs, par service, par atelier, par chantier, et de leur dire qu'on fait le point relativement aux risques identifiés et à d'éventuels nouveaux risques qui sont apparus, ce n'est plus un outil de reporting, mais un outil de dialogue.

Je prends un autre exemple dans le monde du BTP : lors d'un événement organisé par le CESE, nous avons donné la parole à des organisations d'employeurs et de salariés. Ce qui est remonté, c'est que si le Code du travail, aujourd'hui, prévoit que des intempéries permettent de suspendre un chantier, avec un droit au chômage partiel, il n'a pas encore intégré la canicule parmi ces intempéries. Or on sait que les canicules que nous vivons depuis 2022 seront plus fréquentes, plus chaudes, plus longues, pourtant nous n'avons pas prévu cela dans le Code du travail. Vous me direz que les entreprises n'attendent pas la loi pour agir en la matière et qu'elles prennent en compte la situation. Mais cela crée de l'inégalité face à ces risques, car d'une entreprise à l'autre les travailleurs ne bénéficieront pas de la même protection. Et on peut également relever qu'en 2022 on a recensé six décès au travail en lien direct avec les fortes chaleurs.

Le CESE ¹⁴ a proposé a été d'intégrer les chaleurs élevées dans les autorisations permettant d'arrêter un chantier en déclenchant le chômage partiel. Il s'agit d'une proposition pour le Code du travail, mais qui résulte d'un dialogue professionnel, pas du dialogue institutionnel en réponse aux obligations. Tout le monde a intérêt à un dialogue de bonne foi sur l'amélioration de l'organisation du travail. Les travailleurs seront en meilleure santé, ils trouveront plus d'intérêt à leur travail, ils se sentiront considérés, motivés, tandis que l'entreprise y gagnera en matière d'engagement, de fidélisation, de performance. Ce dialogue professionnel me semble être une façon de dépasser le sujet des obligations légales (trop ou pas assez selon les points de vue, comme cela était évoqué dans la question).

Olivier de Lamothe ¹⁵ : *Il y a un sujet que vous n'avez pas abordé, qui à mon avis aurait pu l'être dans le cadre d'un rapport qui a pour ambition de réorganiser le travail, c'est celui des nouvelles formes d'emploi : les plateformes, le travail indépendant, avec la question du portage salarial, dont je constate dans ma pratique professionnelle qu'il se développe beaucoup à l'heure actuelle, et qui a l'air d'être une formule assez prometteuse.*

Sophie Thiéry : Nous n'avons pas spécifiquement traité ce sujet, ce n'était pas particulièrement compris dans la commande, mais, comme je vous le disais, nous nous

14. Voir https://www.lecese.fr/sites/default/files/pdf/Avis/2023/2023_10_sante_environnement.pdf, page 13.

15. Avocat associé chez Francis Lefebvre.

sommes vite rendu compte dans nos travaux que nos préconisations devaient concerner toutes les formes d'emploi, notamment les nouvelles : travailleurs de plateformes, auto-entrepreneurs, travailleurs en portage salarial. Toutes nos recommandations s'adressent à tous les travailleurs, quel que soit leur statut. Nous nous sommes ainsi plutôt focalisés sur ce qui est transversal plutôt que sur certains statuts en particulier.

Ces nouvelles formes d'emploi, parfois choisies à défaut d'autre chose, parfois suggérées à ceux qui sont au chômage, parfois relevant d'une véritable volonté de développer son entreprise, en parallèle éventuellement d'un travail salarié, se développent, mais sont très loin d'être majoritaires. Les travailleurs de plateforme, par exemple, représentent moins d'1 % de la population au travail. Mais ce que montrent ces nouvelles formes d'emploi, ce qu'elles disent de l'évolution du rapport au travail, c'est qu'un jeune, aujourd'hui, changera treize à quinze fois d'employeur. On ne peut plus penser la relation au travail, le recrutement, de la même façon qu'il y a vingt ans, parce qu'une multiplicité de formes d'emplois s'est développée, avec une multiplicité d'offres et de parcours, subis ou choisis.

Noël Casabianca¹⁶ : *J'observe que, dans vos statistiques, les bons élèves sont des pays de culture protestante. Y a-t-il alors quelque chose à changer dans notre propre*

16. Président de Finentrep et du groupe MTB.

culture ? Quel enseignement en tirer ? Deuxième point : nous sommes très fiers de notre protection sociale, notre législation du travail est très protectrice à l'endroit des salariés, mais tout ceci pèse sur le coût de l'heure de travail. Et la France ne se porte pas très bien quand on regarde notre balance commerciale. J'aimerais donc savoir si la réflexion que vous menez est menée également au niveau européen, pour essayer d'homogénéiser les conditions de compétition.

Sophie Thiéry : Nous n'avons pas eu le temps d'intégrer dans notre rapport un benchmark européen, cela aurait été une bonne chose, vous avez raison. En matière de culture de la prévention, les chiffres français sont moins bons qu'en Italie ou qu'en Espagne. Sur les accidents mortels au travail, en 2019, nous étions 27^{es} sur 27 dans l'Union européenne. Nous nous sommes un peu améliorés depuis, mais nous restons dans le dernier tiers, 9^{es} en partant du bas. Sur les accidents graves non mortels, nous sommes avant-derniers, sur 27. Je ne sais pas si c'est une question de culture ou plutôt un sujet qui, à un moment chez nous, a cessé d'être pris en charge, parce que nous avons l'impression d'être bons en la matière. Il faut nous ressaisir : c'est un sujet majeur, qui renvoie à tout ce que je vous ai dit sur la réflexion à mener sur la façon dont on travaille, dont on vit au travail, le sens que l'on donne au travail. Le fait que les risques psychosociaux deviennent plus importants que les accidents du travail est symptomatique.

Je ne me prononcerai pas sur la question de la culture, en quoi elle peut modifier notre relation dans les rapports sociaux au travail. S'il peut y avoir un débat sociétal et philosophique à l'appui des problèmes que je soulève, tant mieux, mais je n'ai pas de compétence en la matière, mon approche est pragmatique.

Bruno Vercken ¹⁷ : *Merci infiniment de votre intervention, c'est une grande joie pour moi, aujourd'hui, d'entendre qu'on va reparler du travail. On a énormément parlé de l'emploi, c'était très important, bien entendu, on connaît les ravages de l'absence d'emploi, mais reparler du travail, c'est fondamental.*

Dans les racines de la crise que vous avez évoquée, vous n'avez pas parlé de la financiarisation. Je crois qu'elle joue un rôle majeur dans les grandes entreprises, en matière d'invisibilisation du travail, de KPI, de réduction des coûts, de court-termisme et d'une véritable chasse à l'homme dans nos entreprises.

Je voulais aussi savoir si, dans les groupes de travail que vous avez menés, il y avait eu une réflexion sur la fiscalité. Le travail, aujourd'hui, c'est un centre de coûts dans le compte de résultats d'une entreprise, alors que les investissements dans l'intelligence artificielle, les machines, sont au contraire, passés les trois ans de période

17. Directeur monde de la Santé, de la Sécurité et des Conditions de travail du groupe Danone.

d'amortissement, à l'actif du bilan. Sachant que le travail porte en plus tous les coûts de la protection sociale, on voit qu'il est structurellement défavorisé et dévalorisé dans les comptes économiques de l'entreprise.

Concernant l'axe 4, avez-vous envisagé de revenir sur le pouvoir des CHSCT et celui de la médecine du travail? Nous avons 8 000 médecins du travail en France il y a trois ans, il y en a 5 000 aujourd'hui. Ce secteur est particulièrement en danger.

Enfin, dernière remarque sur le dialogue professionnel : j'entends bien ce que vous voulez dire, mais en quoi ce dialogue de bonne foi peut-il corriger ou compléter ce que le dialogue social avec les représentants du personnel n'aurait pas pu faire?

Sophie Thiéry : Sur le premier sujet, je dois dire que je m'attendais à avoir des questions sur les rémunérations, le partage de la valeur, parce que c'est un élément de reconsidération. Le fait est qu'il était difficile d'en parler dans notre rapport puisqu'avaient lieu en même temps les négociations concernant le projet de loi sur le partage de la valeur. Mais vous avez absolument raison. À un moment donné, il faudra avoir ce débat sur la façon dont on mesure la richesse d'un pays, d'une entreprise, la façon dont on mesure la performance d'un service public, en intégrant le travail à partir de la richesse et des solidarités qu'il produit, et non uniquement comme un coût. Il faudra aussi revoir la comptabilité, ce que l'on compte comme actifs et passifs des entreprises, en donnant une valeur très forte à l'environnement.

Concernant la financiarisation de l'économie, une directrice d'un centre social auditionnée par le CESE nous expliquait que, pour un budget annuel de 300 000 euros, elle devait recourir à cinq financeurs différents, ce qui impliquait cinq projets différents, avec des dossiers à remplir, des indicateurs – bien évidemment jamais deux fois les mêmes – et du reporting, chaque année. La reconduction n'étant pas tacite, il fallait renouveler les dossiers chaque année. Avec la logique de financement de l'action sociale par projet, elle est maintenant passée à quinze financeurs différents, toujours pour 300 000 euros... Tout cela entrave évidemment le bon fonctionnement de son activité. Le problème est qu'il n'y a plus de confiance, plus de budget de fonctionnement alloué à une structure en la remerciant d'accompagner des jeunes, avec une évaluation au bout de quelques années. Non, les acteurs sont pris dans des microprojets annuels, avec des pertes de temps et d'énergie considérables pour présenter les projets, mettre en place les indicateurs et faire le reporting. Autrement dit, cette directrice de centre social était en fin de compte devenue directrice administrative et reporting à temps plein et n'avait plus du tout le temps d'accueillir les salariés, les bénéficiaires, de prendre en charge une situation difficile, d'aider les membres de son équipe (eux-mêmes de plus en plus embolisés par les tâches administratives). C'est ce que l'on appelle le « travail empêché ». Le CESE a publié au début de l'année un rapport sur ce sujet dans le domaine des métiers de la cohésion sociale ¹⁸.

18. <https://dubasque.org/lattractivite-des-metiers-du-travail-social-vue-par-le-conseil-economique-social-et-environnemental-cese/>

Sur le CHSCT, nous n'avions pas mandat pour renégocier la réforme de 2017, mais nous avons partagé un constat : il y a moins de dialogue social de proximité sur ce sujet, puisqu'on est passé de 50 employés à 300 pour avoir l'obligation de mettre en place une CSSCT (Commission santé, sécurité et conditions de travail). Donc il y a beaucoup moins d'entreprises, de sites, de lieux liés par cette obligation de discuter tous les trimestres sur les conditions de travail. L'idée n'est pas de chercher à revenir en arrière, mais il faut trouver une solution. On ne peut pas penser la maîtrise des risques, améliorer la prévention santé au travail, rendre un sens collectif au travail, si on ne part pas des situations de travail. Les quinze financeurs que j'évoquais tout à l'heure n'ont peut-être pas pris la mesure de l'impact de ces modes de financement sur l'organisation et les conditions de travail dans ces centres sociaux ? Quand on prétend mettre en place un dispositif qui permette de redonner du sens, d'expliquer, de prévenir les risques, cela ne peut pas se faire en dehors de la réalité des situations de travail.

Sur ce sujet du dialogue de proximité – assez tendu pendant les échanges des Assises du travail – nous avons proposé que, dans les branches professionnelles où les risques sont les plus importants, la négociation de branche impose de recréer des lieux où on parle des conditions de travail, quelle que soit la taille de l'entreprise.

La médecine du travail fait aussi l'objet de préconisations. Les services de prévention et de santé au travail sont profondément malades : ils sont complètement

débordés, il y a un vrai problème d'attractivité de la médecine du travail, nous avons donc par exemple proposé que les infirmiers et infirmières de la médecine du travail puissent avoir d'autres fonctions.

Une petite note positive, à ce sujet, tout de même, pour montrer que, parfois, la numérisation, l'intelligence artificielle peuvent aider. Le service de santé au travail interentreprises du Cher n'avait, dans son portefeuille de PME, que 11 ou 12 % d'entreprises ayant établi un document unique d'évaluation des risques professionnels. Dans le même temps, pour exercer ses missions, ce SSTI avait mis en place un logiciel, de sa propre initiative, sans attendre des consignes nationales. Il s'agissait d'une sorte de plateforme collaborative entre le SSTI et toutes ses entreprises clientes. Cela permettait déjà, grâce à l'automatisation et la gestion informatique, de diminuer le travail administratif réalisé par les médecins et les infirmiers, et donc de récupérer du temps médical et d'accompagnement. La directrice a alors eu l'idée, comme c'était un nouveau système, d'envoyer à toutes les entreprises clientes un courrier présentant ce système et demandant de s'enregistrer. Au moment de l'enregistrement, il y avait une case, précochée : « Voulez-vous être accompagné pour établir votre document unique d'évaluation des risques professionnels? ». Pour la décrocher, il fallait téléphoner au SSTI. Or, pendant quelque temps, la personne qui s'occupait de ces appels était spécialisée en la matière. Elle demandait pour quelle raison l'entreprise ne voulait pas établir de document unique, vérifiait, s'il y en avait un, qu'il n'était pas périmé, et, si

besoin, rappelait le caractère obligatoire et l'intérêt du document. Corrélativement, tous ceux qui avaient gardé la case cochée étaient convoqués à la médecine du travail. Pendant ce rendez-vous, on leur montrait un petit film sur les risques professionnels et sur l'intérêt pour les entreprises de les prévenir. Au moment d'établir le document unique, seuls les principaux risques étaient évalués, avant d'aller plus loin la deuxième année, avec un travail sur l'ensemble des risques professionnels. Résultat, le SSTI du Cher est arrivé à un taux de 93 % d'entreprises dotées d'un document unique d'évaluation des risques professionnels, établi avec l'accompagnement du SSTI.

Concernant le recrutement, on dit que 7 métiers sur 10, à peu près, sont en tension. Cela va obliger à repenser différemment les choses. On avait tellement l'habitude de publier une offre d'emploi dans laquelle on voulait le mouton à cinq pattes et, miracle, de recevoir cinquante réponses et de n'avoir plus qu'à choisir. C'est fini. Il va falloir soigneusement penser en amont ce dont on a vraiment besoin, la formation qu'on est prêt à donner, les moyens qu'on va se donner pour accueillir la personne. Les difficultés de recrutement sont un vrai levier pour repenser ces sujets.

Enfin, sur le dialogue professionnel, ce n'est pas que celui-ci ferait mieux que le dialogue social, ce que nous défendons aussi, mais dans des PME où il n'y a pas de représentant du personnel, ou dans des entreprises où le dialogue social est bloqué, durablement ou momentanément.

ment, sur un sujet, il faut qu'il y ait quand même ce dialogue sur les organisations du travail. Il faut absolument discuter de ces sujets-là et on peut très bien imaginer des dispositifs d'écoute mis en place à l'initiative d'un employeur, avec les managers, les organisations syndicales, et qui s'adressent à l'ensemble des salariés. Mais attention : quand on écoute, il ne faut pas oublier de répondre.

Anne-Françoise Berthon¹⁹ : *J'ai assez souvent eu l'occasion de travailler avec des Scandinaves, notamment dans l'industrie pharmaceutique. Je constate que, d'une manière générale, ce sont les pays nordiques qui ont les meilleurs indicateurs, qu'il s'agisse de travail, de santé ou autre. Or ils nous disent avoir parfois quelques difficultés à collaborer avec les Français, notamment parce qu'avec les 35 heures, ils ont l'impression que les Français sont joignables jusqu'à 21 h, pour pouvoir partir en RTT et en congés, tandis qu'eux finissent à 17 h. Là-bas, les cadres supérieurs viennent s'assurer de la qualité de vie et de l'équilibre entre vie professionnelle et travail. Ma première question est donc de savoir si vous avez eu un débat sur les 35 heures, sur l'équilibre entre vie au travail et vie privée, sur la possibilité de journées plus courtes, mais avec moins de congés, ce qui rejoint ce qu'a récemment déclaré le président de la République concernant les vacances scolaires. Je pense aussi à l'emploi des seniors : les Scandinaves ont un système du tutorat, ce qui n'est*

19. Conseil en innovation dans la santé.

pas du tout la philosophie française, où l'on préfère que les seniors qualifiés partent plus tôt, parce qu'ils coûtent plus cher, pour les remplacer par des jeunes qui coûtent moins.

Deuxième question, sur la prévention : 2 % seulement des fonds issus de la loi de financement de la Sécurité sociale sont affectés à la prévention, alors que celle-ci rapporte cent fois plus que ce qu'elle coûte. Comment avez-vous abordé le sujet de la prévention en matière de santé au travail ?

Enfin, petite remarque personnelle, puisque j'ai été contractuelle pendant trois ans au ministère de la Santé : le jour où je suis partie, on m'a dit qu'à partir de demain, je n'avais plus ni prévoyance ni mutuelle. Il n'y a aucune portabilité, je l'ai découvert à mes dépens. Cela va-t-il être travaillé afin d'inciter des personnes à se porter candidats contractuels à la fonction publique, parce qu'aujourd'hui c'est un vrai problème ?

Sophie Thiéry : Je vais commencer par la fin : votre remarque rejoint deux de nos préconisations sur l'étude de l'ensemble des droits sociaux²⁰. On croit que tout

20. Il s'agit des recommandations 11 et 12 :

« Lancer une mission IGA-IGAS-IGF visant à évaluer le caractère effectif des droits sociaux acquis par les travailleurs dont les contrats de travail sont les plus précaires, dans le secteur privé et dans les fonctions publiques. »

« Assurer l'effectivité des droits sociaux et leur portabilité pour permettre une fluidité des parcours professionnels entre statuts d'emploi, en mettant à l'agenda social des partenaires sociaux, sous l'égide de l'ARPE, la couverture du risque accidents du travail — maladies professionnelles qui deviendrait obligatoire pour les travailleurs des plateformes de mobilité via un système de prélèvement obligatoire au 1^{er} euro travaillé. »

le monde est plutôt bien couvert, et c'est vrai qu'en majorité, la plupart des catégories de travailleurs ont un bon accès à une couverture sociale. Mais il y a des trous dans la raquette. Quand on est contractuel de la fonction publique, et je l'ai moi-même été pendant dix ans, au ministère du Travail, avec mon CDD renouvelé tous les trois ans, il n'y a pas de portabilité. Il y a un tas de choses auxquelles les vacataires n'ont pas accès. C'est pour cela que notre onzième préconisation demande de faire le point à ce sujet. Il est important de ne pas laisser d'angles morts, surtout quand on sait qu'en moyenne une personne qui entre maintenant sur le marché du travail changera entre treize et quinze fois d'emploi : si l'on demande aux gens d'être capables de s'adapter, de créer leur entreprise, de repartir dans le monde salarié, il faut que la sécurité sociale attachée au travail suive. Cela demande de redéfinir le socle des droits. La portabilité, par exemple, n'est-elle pas un droit essentiel et si c'en est un, comment l'organiser pour tous ?

Concernant les 35 heures ou la semaine de quatre jours, notre sixième recommandation est de confier au CESE une « [évaluation] des organisations alternatives des temps de travail, notamment les différents types de semaines de 4 jours, dans le secteur privé et dans le secteur public. » Il s'agit de faire un bilan de ce qu'il se passe en matière de semaine de quatre jours, dans les différents pays où elle existe et là où elle est pratiquée en France, et de faire déjà un point sur ce que dit la loi : y a-t-il besoin de faire une nouvelle loi, que permet de faire la loi actuelle ?

Plus que les 35 heures ou la semaine de quatre jours, l'idée, face à l'intensification du travail, est de reprendre son temps. Il ne s'agit pas du tout d'une quelconque défense du droit à la paresse, mais les travailleurs et les entreprises ont besoin que les gens puissent « faire bien » leur travail et en être fiers. Or, cela nécessite parfois de prendre le temps de réfléchir à ce qu'on fait, de discuter avec un collègue, de faire le point avec sa hiérarchie – pas dans le cadre d'un entretien d'évaluation, mais d'une demande de conseil. Il faut donc décompresser le temps du travail en vue de bien faire celui-ci. Aucun dispositif susceptible d'y contribuer ne doit être ignoré. Cela peut être, ici, une reconsidération des 35 heures, comme dans de nombreuses entreprises qui ont généralisé les forfaits-cadre; là, la semaine de quatre jours; ailleurs, travailler sur quatre jours et demi; ailleurs encore, un compte épargne-temps avec des modalités spécifiques d'utilisation. Dans tous les cas, ce qui compte, c'est de pouvoir s'adapter, donner de la souplesse, de manière à concilier au mieux temps de travail efficace et temps de vie privée. Ce n'est pas la même chose quand on travaille dans l'agriculture et qu'on est dépendants de la météo et des saisons, que quand on travaille à l'Éducation nationale, avec un calendrier scolaire, ou dans une mutuelle avec d'autres types de calendriers, d'autres types de contraintes. Et ce n'est pas la même chose, en matière de météo ou de démographie, quand on est à Lille, à Bordeaux ou dans la vallée de la Roya.

Donc, partout, discutons pour adapter les modalités d'organisation du travail. Il ne faut pas avoir de dogme

figé sur ces sujets-là. En faisant le point sur le cadre légal, on verra qu'il y a déjà pas mal de souplesse permettant d'adapter, par le dialogue, dans les entreprises, les branches, au niveau interprofessionnel, les nouvelles modalités d'organisation du travail, de façon à concilier les différents temps de vie des travailleurs et de « désintensifier » le travail.

Jean-Martin Cohen-Solal ²¹ : *Il y a une nouvelle forme de travail dont vous n'avez pas beaucoup parlé, c'est le télétravail, qui pose pour moi deux problèmes. D'une part, un problème de santé au travail, avec des burn-out liés au télétravail. De l'autre, comment peut-on créer la confiance, les échanges dont vous avez parlé, qui sont fondamentaux pour donner du sens au travail, quand le télétravail se développe?*

Sophie Thiéry : Le télétravail est en filigrane de tout ce qui s'est dit depuis ce matin, parce que c'est une nouvelle modalité d'organisation du travail, qui a été dans un premier temps, en grande partie, non pas choisie, mais imposée.

Aujourd'hui, le télétravail concerne entre 30 et 33 % de salariés. C'est important d'avoir ce chiffre en tête, parce qu'on en parle parfois comme s'il était généralisé, or seul un tiers des salariés y a accès. C'est d'ailleurs l'une des

21. Médecin, délégué général de la Mutualité française-FNMF.

raisons avancées par ceux qui militent pour une semaine de quatre jours : donner un jour de plus sans transport, à domicile, par équité pour tous ceux qui ne peuvent pas profiter du télétravail.

Même si personne ne veut revenir en arrière, plusieurs études montrent les limites du télétravail : porosité entre vie personnelle et vie professionnelle, disponibilité accrue hors des heures normales de travail et affaiblissement des collectifs de travail – car tout ce que je viens de défendre, le dialogue, l’écoute, la réponse, ça ne marche pas sur Zoom ou Teams. Les personnes recrutées pendant le confinement et après disent par exemple à quel point il leur est difficile de s’insérer dans le collectif et d’avoir un sentiment d’appartenance.

À l’inverse, le télétravail, c’est aussi des temps de respiration, du gain de temps pour soi, par exemple pour lancer la lessive juste avant la visioconférence et l’étendre entre midi et deux, ce qui permet de faire autre chose le week-end. Et évidemment, cela permet d’éviter la fatigue et les pertes de temps dues aux transports. Quand on a trois quarts d’heure de RER matin et soir pour aller au travail, c’est un soulagement de pouvoir récupérer ce temps pour soi.

Mais tout ceci doit faire l’objet d’un dialogue. Je reprends l’exemple des canicules. En 2022, nous avons eu trois ou quatre réunions extraordinaires au CESE. Ce qu’on a vu, c’est qu’une réponse unique face aux canicules, télétravail augmenté, ne va pas du tout. Parce qu’il y a plein de

gens pour qui c'était l'horreur d'être en télétravail augmenté pendant la canicule, il faisait une chaleur du tonnerre chez eux, alors que leur bureau était climatisé. Ils n'avaient qu'une envie, c'était de venir au travail, même avec les temps de transport.

Il faut à chaque fois partir de situations de travail réelles. Télétravail, 35 heures, semaine de quatre jours... : à chaque collectif de travail de trouver le bon équilibre, ce qui nécessite de partir des situations de travail, tenir compte des situations de vie des personnes, des lieux, du travail qui doit être fait, pour, ensemble, en discutant, trouver le bon équilibre.

Retrouvez l'intégralité du débat en vidéo sur
www.institutdiderot.fr

Les publications de l'Institut Diderot

Dans la même collection

- L'avenir de l'automobile - Louis Schweitzer
- Les nanotechnologies & l'avenir de l'homme - Etienne Klein
- L'avenir de la croissance - Bernard Stiegler
- L'avenir de la régénération cérébrale - Alain Prochiantz
- L'avenir de l'Europe - Franck Debié
- L'avenir de la cybersécurité - Nicolas Arpagian
- L'avenir de la population française - François Héran
- L'avenir de la cancérologie - François Goldwasser
- L'avenir de la prédiction - Henri Atlan
- L'avenir de l'aménagement des territoires - Jérôme Monod
- L'avenir de la démocratie - Dominique Schnapper
- L'avenir du capitalisme - Bernard Maris
- L'avenir de la dépendance - Florence Lustman
- L'avenir de l'alimentation - Marion Guillou
- L'avenir des humanités - Jean-François Pradeau
- L'avenir des villes - Thierry Paquot
- L'avenir du droit international - Monique Chemillier-Gendreau
- L'avenir de la famille - Boris Cyrulnik
- L'avenir du populisme - Dominique Reynié
- L'avenir de la puissance chinoise - Jean-Luc Domenach
- L'avenir de l'économie sociale - Jean-Claude Seys
- L'avenir de la vie privée dans la société numérique - Alex Türk
- L'avenir de l'hôpital public - Bernard Granger
- L'avenir de la guerre - Henri Bentegeat & Rony Brauman
- L'avenir de la politique industrielle française - Louis Gallois
- L'avenir de la politique énergétique française - Pierre Papon
- L'avenir du pétrole - Claude Mandil
- L'avenir de l'euro et de la BCE - Henri Guaino & Denis Kessler
- L'avenir de la propriété intellectuelle - Denis Olivennes
- L'avenir du travail - Dominique Méda
- L'avenir de l'anti-science - Alexandre Moatti
- L'avenir du logement - Olivier Mitterrand
- L'avenir de la mondialisation - Jean-Pierre Chevènement
- L'avenir de la lutte contre la pauvreté - François Chérèque
- L'avenir du climat - Jean Jouzel
- L'avenir de la nouvelle Russie - Alexandre Adler
- L'avenir de la politique - Alain Juppé

-
- L'avenir des Big-Data - Kenneth Cukier & Dominique Leglu
 - L'avenir de l'organisation des Entreprises - Guillaume Poitrinal
 - L'avenir de l'enseignement du fait religieux dans l'École laïque - Régis Debray
 - L'avenir des inégalités - Hervé Le Bras
 - L'avenir de la diplomatie - Pierre Grosser
 - L'avenir des relations Franco-Russes - S.E Alexandre Orlov
 - L'avenir du Parlement - François Cornut-Gentille
 - L'avenir du terrorisme - Alain Bauer
 - L'avenir du politiquement correct - André Comte-Sponville & Dominique Lecourt
 - L'avenir de la zone euro - Michel Aglietta & Jacques Sapir
 - L'avenir du conflit entre chiïte et sunnites - Anne-Clémentine Larroque
 - L'Iran et son avenir - S.E Ali Ahani
 - L'avenir de l'enseignement - François-Xavier Bellamy
 - L'avenir du travail à l'âge du numérique - Bruno Mettling
 - L'avenir de la géopolitique - Hubert Védrine
 - L'avenir des armées françaises - Vincent Desportes
 - L'avenir de la paix - Dominique de Villepin
 - L'avenir des relations franco-chinoises - S.E. Zhai Jun
 - Le défi de l'islam de France - Jean-Pierre Chevènement
 - L'avenir de l'humanitaire - Olivier Berthe - Rony Brauman - Xavier Emmanuelli
 - L'avenir de la crise du Golfe entre le Qatar et ses voisins - Georges Malbrunot
 - L'avenir du Grand Paris - Philippe Yvin
 - Entre autonomie et Interdit : comment lutter contre l'obésité ?
Nicolas Bouzou & Alain Coulomb
 - L'avenir de la Corée du Nord - Juliette Morillot & Antoine Bondaz
 - L'avenir de la justice sociale - Laurent Berger
 - Quelles menaces numériques dans un monde hyperconnecté ? - Nicolas Arpagian
 - L'avenir de la Bioéthique - Jean Leonetti
 - Données personnelles : pour un droit de propriété ?
Pierre Bellanger et Gaspard Koenig
 - Quels défis pour l'Algérie d'aujourd'hui ? - Pierre Vermeren
 - Turquie : perspectives européennes et régionales - S.E. Ismail Hakki Musa
 - Burn out - le mal du siècle ? - Philippe Fossati & François Marchand
 - L'avenir de la loi de 1905 sur la séparation des Églises et de l'État.
Jean-Philippe Hubsch
 - L'avenir du bitcoin et du blockchain - Georges Gonthier & Ivan Odonnat
 - Le Royaume-Uni après le Brexit
Annabelle Mourougane - Frédéric de Brouwer & Pierre Beynet
 - L'avenir de la communication politique - Gaspard Gantzer
 - L'avenir du transhumanisme - Olivier Rey
 - L'économie de demain : sociale, solidaire et circulaire ?
Géraldine Lacroix & Romain Slitine
 - La transformation numérique de la défense française - Vice-amiral Arnaud Coustillière
 - L'avenir de l'indépendance scientifique et technologique française
Gérard Longuet
 - L'avenir du Pakistan - Ardavan Amir-Aslani
 - Le corps humain et sa propriété face aux marchés - Sylviane Agacinski
 - L'avenir de la guerre économique américaine - Ali Laïdi
 - Construire l'économie de demain - Jean Tirole
 - L'avenir de l'écologie... et le nôtre - Luc Ferry
 - La vulgarisation scientifique est-elle un échec ? - Étienne Klein

- Les trois utopies européennes - Francis Wolff
- L'avenir des Juifs français - Haïm Korsia
- Comment faire face à la pénurie et à la hausse des prix des matières premières ?
Philippe Chalmin
- Changement climatique : comprendre et agir - Christian de Perthuis
- L'avenir du féminisme - Caroline Fourest
- Le ressentiment contemporain menace-t-il la Démocratie ? - Cynthia Fleury
- Les nouvelles lignes d'affrontement dans un monde numérisé : l'ère des frontières.com -
Nicolas Arpagian
- Comment manager la génération Z ? - Pascal Broquard
- Les dangers du « wokisme » - Jean-François Braunstein
- La dépression, mal du siècle ? - Hugo Bottemanne
- L'avenir du posthumanisme ou les limites de l'humain - Jean-Michel Besnier
- Transgenres et conséquences. Les transitions juvéniles et la responsabilité des adultes -
Claude Habib
- Devenir transclasse : Comment échapper aux destins déjà écrits ? - Chantal Jaquet

Les Déjeuners / Dîners de l'Institut Diderot

- La Prospective, de demain à aujourd'hui - Nathalie Kosciusko-Morizet
- Politique de santé : répondre aux défis de demain - Claude Evin
- La réforme de la santé aux États-Unis : quels enseignements pour l'assurance maladie française ? - Victor Rodwin
- La question du médicament - Philippe Even
- La décision en droit de santé - Didier Truchet
- Le corps ce grand oublié de la parité - Claudine Junien
- Des guerres à venir ? - Philippe Fabry
- Les traitements de la maladie de Parkinson - Alim-Louis Benabib
- La souveraineté numérique - Pierre Bellanger
- Le Brexit et maintenant - Pierre Sellal
- Les Jeux paralympiques de Paris 2024 : une opportunité de santé publique ?
Pr François Genet & Jean Minier - Texte écrit en collaboration avec Philippe Fourny
- L'intelligence artificielle n'existe pas - Luc Julia
- Cyber : quelle(s) stratégie(s) face à l'explosion des menaces ?
Jean-Louis Gergorin & Léo Issac-Dognin
- La puissance publique face aux risques - François Vilnet & Patrick Thourot
- La guerre des métaux rares - La face cachée de la transition énergétique
et numérique - Guillaume Pitron
- Comment réinventer les relations franco-russes ? - Alexandre Orlov
- La république est-elle menacée par le séparatisme ? - Bernard Rougier
- La révolution numérique met-elle en péril notre civilisation ? - Gérard Bronner
- Comment gouverner un peuple-roi ? - Pierre-Henri Tavoillot
- L'eau enjeu stratégique et sécuritaire - Franck Galland
- Autorité un « enjeu pluriel » pour la présidentielle 2022 ? - Thibault de Montbrial
- Manifeste contre le terrorisme islamiste - Chems-eddine Hafiz
- Reconquérir la souveraineté numérique
Matthieu Bourgeois & Bernard de Courrèges d'Ustou
- Le sondage d'opinion : outil de la démocratie ou manipulation de l'opinion ? Alexandre Dézé
- Le capitalisme contre les inégalités - Yann Coatanlem

- Franchir les limites : transitions, transgressions, hybridations - Claudine Cohen
- Migrations, un équilibre mondial à inventer - Catherine Withol de Wenden
- Insécurité alimentaire et changement climatique : les solutions apportées par les biotechnologies végétales - Georges Freyssinet
- L'avenir de la gauche française - Renaud Dely
- L'avenir de la Turquie et les limites du califat - Ardavan Amir-Aslani

Les Notes de l'Institut Diderot

- L'euthanasie, à travers le cas de Vincent Humbert - Emmanuel Halais
- Le futur de la procréation - Pascal Nouvel
- La République à l'épreuve du communautarisme - Eric Keslassy
- Proposition pour la Chine - Pierre-Louis Ménard
- L'habitat en utopie - Thierry Paquot
- Une Assemblée nationale plus représentative - Eric Keslassy
- Où va l'Égypte ? - Ismaïl Serageldin
- Sur le service civique - Jean-Pierre Gualezzi
- La recherche en France et en Allemagne - Michèle Vallenthini
- Le fanatisme - Texte d'Alexandre Deleyre présenté par Dominique Lecourt
- De l'antisémitisme en France - Eric Keslassy
- Je suis Charlie. Un an après... - Patrick Autréaux
- Attachement, trauma et résilience - Boris Cyrulnik
- La droite est-elle prête pour 2017 ? - Alexis Feertchak
- Réinventer le travail sans l'emploi - Ariel Kyrou
- Crise de l'École française - Jean-Hugues Barthélémy
- À propos du revenu universel - Alexis Feertchak & Gaspard Koenig
- Une Assemblée nationale plus représentative - *Mandature 2017-2022* - Eric Keslassy
- L'avenir de notre modèle social français - Jacky Bontems & Aude de Castet
- Handicap et République - Pierre Gallix
- Réflexions sur la recherche française... - Raymond Piccoli
- Le système de santé privé en Espagne : quels enseignements pour la France ?
Didier Bazzocchi & Arnaud Chneiweiss
- Le maquis des aides sociales - Jean-Pierre Gualezzi
- Réformer les retraites, c'est transformer la société - Jacky Bontems & Aude de Castet
- Vers un droit du travail 3.0 - Nicolas Dulac
- L'assurance santé privée en Allemagne : quels enseignements pour la France ?
Arnaud Chneiweiss & Nadia Desmaris
- Repenser l'habitat. Quelles solidarités pour relever le défi du logement dans une société
de la longévité ? - Jacky Bontems & Aude de Castet
- De la nation universelle au territoire-monde - L'avenir de la République dans une crise
globale et totale - Marc Soléry
- L'intelligence économique - Dominique Fonvielle
- Pour un Code de l'enfance - Arnaud de Belenet
- Les écoles de production - Agnès Pannier-Runacher
- L'intelligence artificielle au travail - Nicolas Dulac Gérardot
- Une Assemblée nationale plus représentative ? - *Mandature 2022-2027* - Eric Keslassy
- L'homme politique face aux diktats de la com - François Bellej

Les Colloques de l'Institut Diderot

- L'avenir du progrès
- Les 18-24 ans et l'avenir de la politique
- L'avenir de l'Afrique
- Les nouvelles stratégies de prévention pour vivre et vieillir en bonne santé

Re-considérons le travail

La période de confinement et la mobilisation contre la réforme des retraites ont mis en évidence des attentes d'une meilleure vie au travail et d'une évolution de la place du travail dans la vie.

En parallèle, les difficultés de recrutement et les nécessités de l'adaptation aux grands défis, écologiques, démographiques et liés à l'intelligence artificielle, appellent des évolutions du côté des employeurs. Les Assises du travail, lancées le 2 décembre 2022 dans le cadre du Conseil national de la refondation (CNR), ont constitué un projet majeur visant à structurer une réflexion et à formuler des recommandations sur le sens et la relation au travail.

Sophie Thiéry, présidente de la Commission Travail Emploi du CESE, et Jean-Dominique Senard, président du Groupe Renault, ont été nommés garants de cette démarche. Ils ont présenté leur rapport final à Olivier Dussopt, ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, le 24 avril 2023.

Ce rapport, issu d'une contribution citoyenne ainsi que de nombreux échanges entre partenaires sociaux, universitaires, experts et praticiens, expose des constats et propose des mesures visant à re-considérer le travail en agissant sur les pratiques managériales devenues trop verticales et en renforçant la démocratie au travail. Sophie Thiéry nous fait l'honneur de répondre à nos questions et de débattre, avec nos invités, de ces dix-sept propositions destinées à alimenter le « Pacte de la vie au travail » annoncé par le président de la République.

Sophie THIÉRY



Sophie Thiéry, présidente de la Commission Travail Emploi du CESE, directrice de l'Engagement sociétal chez Aésio, co-rapporteuse, avec Jean-Dominique Senard, de « Re-considérer le travail » (avril 2023), rapport au ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion.