Notes de synthèse

Retrouvez le replay des deux tables rondes sur Youtube :

Table ronde 1
https://www.youtube.com/watch?v=gf0B3wVYr2E

Table ronde 2
https://www.youtube.com/watch?v=wPkCYSSkqig

Table ronde 1 : *Le modèle français du travail – Spécificités et perspectives d'évolution*

Cette table-ronde examine les particularités du modèle français, marqué par des normes sociales et juridiques fortes, telles que la durée légale de travail, la protection des salariés et la centralité de la négociation collective. Les intervenants discutent des forces et limites de ce modèle face à la globalisation, aux nouvelles attentes générationnelles et à la digitalisation. Quels ajustements sont nécessaires pour garantir sa durabilité dans un contexte économique et sociétal en constante évolution ?

Animateur : **Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS**, Professeur émérite HEC Paris

Intervenants :

- **Jean-Yves CHAMEYRAT**, DRH STEF
- **Pierre-Yves GOMEZ**, Professeur Emérite, emlyon business school
- **Dominique MEDA**, Professeur de sociologie, Université Paris Dauphine PSL
- **Claude MONNIER**, DRH, Cercle Phoenix

NOTE DE SYNTHESE

Le modèle français du travail s'inscrit dans une longue histoire de régulation, de protection sociale et de compromis institutionnels. Contrairement à l'idée largement véhiculée d'un « désamour » du travail, les intervenants rappellent que les Français restent profondément attachés au travail comme valeur — mais pas à n'importe quelles conditions. La crise actuelle est moins une crise de la valeur travail qu'une crise du travail réel.

Un attachement fort au travail… mais un malaise réel

Dominique Méda réfute l'idée selon laquelle les Français seraient « paresseux ». Si l'on prend l'indicateur pertinent — le nombre d'heures travaillées par personne en emploi — la France n'est pas un pays dans lequel on travaille moins que ses voisins européens. Les enquêtes sur les valeurs montrent au contraire un fort attachement au travail, tout particulièrement chez les jeunes.

Le malaise provient plutôt de la dégradation des conditions de travail : intensification du rythme, difficultés à tenir jusqu'à la retraite (un tiers des cadres et près de 40 % des ouvriers déclarent ne pas pouvoir y parvenir), pénibilités physiques et émotionnelles, manque de reconnaissance, faible consultation des salariés. Ce décalage entre l'investissement consenti et la reconnaissance perçue nourrit un sentiment d'injustice.

La transformation du travail : financiarisation, digitalisation, sociétalisation

Pierre-Yves Gomez insiste sur la confusion entre travail et emploi. Une large part du travail contemporain — travail domestique, travail du consommateur, engagement dans des collectifs ou communautés — échappe au cadre salarié. Les entreprises sont désormais en concurrence avec d'autres formes d'activités plus libres et souvent plus gratifiantes.

Trois mutations expliquent l'érosion de l'attractivité du travail salarié :

1. La financiarisation, qui invisibilise le travail réel derrière les reportings et tableurs.
2. La digitalisation, qui brouille les frontières du travail, stimule l'atomisation et réduit la lisibilité de la contribution individuelle.
3. La sociétalisation, qui multiplie les sources de sens en dehors du travail.

Des organisations éclatées et un collectif de travail fragilisé
Jean-Yves Chameyrat et Claude Monnier décrivent une intensification croissante du travail en France. La réduction de la durée légale du travail a été compensée par une montée des exigences de productivité, une moindre prédictibilité des horaires et une perte de lisibilité de la contribution individuelle.

Le collectif est également mis sous tension : individualisation des primes, télétravail mal maîtrisé, multiplication des indicateurs inutilisés (jusqu'à 90 % selon certaines études), surcharge des managers de proximité. Ceux-ci deviennent les « goulots d'étranglement » du système : sommés d'être proches des équipes tout en répondant à des injonctions multiples.

Pistes d'évolution : reconnaissance, participation, partage du pouvoir
Tous les intervenants convergent : il faut redonner une place au travail réel, restaurer la reconnaissance — financière, symbolique, et surtout en matière de considération — et recréer des collectifs vivants.
Dominique Méda et Pierre-Yves Gomez insistent sur l'enjeu du partage du pouvoir dans l'entreprise. Inspiré du modèle de co-détermination allemand, un système de « double chambre » (travailleurs et actionnaires) pourrait rééquilibrer les décisions stratégiques et restaurer du sens.
Enfin, Claude Monnier propose une vision plus philosophique : passer d'un travail « extractiviste » à un travail « régénératif », qui nourrit autant qu'il exige.

Idées clés

- La crise n'est pas celle de la valeur travail mais du travail réel.
- Intensification, perte de reconnaissance, manque de pouvoir d'agir : les causes du malaise sont bien identifiées.
- La financiarisation et la digitalisation brouillent la lisibilité de la contribution et du sens.
- Le collectif se dégrade sous l'effet de l'éclatement organisationnel et du trop-plein d'indicateurs.
- Le rôle du manager de proximité est central mais aujourd'hui sous-dimensionné.
- Le partage du pouvoir et la restauration du dialogue sur le travail réel constituent des leviers majeurs.

Mini-bibliographie

- Méda, D. (travaux sur les conditions de travail, les valeurs et la sociologie du travail).
- Gomez, P.-Y. Le travail invisible ; travaux sur la financiarisation et la gouvernance.
- Coutrot, T. & Pérez, C. Redonner du sens au travail (proposition du « droit à la parole »).
- Edmondson, A. The Fearless Organization (sécurité psychologique).
- Latour, B. (réflexions sur l'extractivisme).
- De Bonneuil, M. (concepts d'économie quaternaire)

Table ronde 2 : *Temps de travail et sens du travail – Vers de nouvelles aspirations ?*

Cette table-ronde explore les liens entre les modalités de travail (télétravail, horaires flexibles, 4 jours/semaine) et les attentes en matière de sens et d'épanouissement personnel. Avec une demande croissante pour des expériences professionnelles porteuses de sens, comment les entreprises peuvent-elles répondre tout en maintenant leur compétitivité ? Les chercheurs et praticiens discuteront des transformations organisationnelles et des défis liés à ces évolutions.

Animateur : **Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS**, Professeur émérite HEC Paris

Intervenants :

- **Philippe BENQUET**, Président, ACORUS
- **Matthieu DETCHESSAHAR**, Professeur, Université de Nantes
- **Clara LABORIE**, Maître de Conférences en GRH, IAE Lyon School of Management
- **Véronique ROUZAUD**, ancienne DRH Europe du Sud, Amazon Logistics

NOTE DE SYNTHESE

Cette seconde table ronde explore les liens entre les modalités de travail (télétravail, réduction du temps de travail, flexibilité) et la quête contemporaine de sens. Contrairement aux discours dominants, les intervenants soulignent qu'il n'existe pas de corrélation directe entre réduction du temps de travail et amélioration du bien-être. Le véritable enjeu se situe ailleurs : dans la qualité du travail réel, la capacité à agir et la reconnaissance.

La réduction du temps de travail n'améliore pas mécaniquement la qualité de vie

Matthieu Detchessahar ouvre le débat en déconstruisant un implicite répandu : moins travailler ne garantit ni un travail mieux vécu, ni un meilleur sens au travail.
Le cas français en témoigne : bien que les travailleurs à temps complet soient parmi ceux qui travaillent le moins en Europe, la France se situe en queue de classement sur les conditions de travail.
La réduction du temps de travail a parfois renforcé l'intensification, diminué les marges de manœuvre, réduit les temps de socialisation et fragilisé la qualité du travail.
Paradoxalement, les indépendants — qui travaillent 25 à 30 % de plus — expriment une plus grande satisfaction. La crise serait donc moins une crise du travail que du salariat, dans un modèle qui bride la possibilité d'agir, de penser et de parler.

Des tensions accrues : flexibilité, télétravail, fragmentation

Clara Laborie, s'appuyant sur des données récentes (DARES, Malakoff, Santé Publique France), souligne la montée des maladies psychiques liées au travail et la prégnance du « travail empêché ».
Le télétravail a révélé les tensions structurelles des organisations : dispersion des collectifs, inégalités entre métiers télétravaillables et non télétravaillables, surcharge des managers de proximité devenus « nœuds de contradictions ».
Les organisations tentent d'expérimenter : télétravail, hybridation, 4 jours/semaine, flexibilité accrue… mais peinent à articuler ces dispositifs avec un sens partagé et une qualité du travail cohérente.

Le rôle structurant de la culture et du manager

Véronique Rouzaud insiste sur le lien étroit entre sens, clarté de la direction et reconnaissance. Le manager — quel que soit son niveau — n'est manager que s'il est proche. La proximité n'est pas une position hiérarchique mais une posture : écouter, organiser, relier, expliciter la contribution de chacun à la vocation de l'entreprise.

La culture apparaît comme un levier central : les entreprises qui parviennent à maintenir un lien concret entre contribution individuelle et utilité sociale développent des collectifs plus engagés.

Expérimenter autrement : le cas des quatre jours

Philippe Benquet (Acorus) apporte une illustration concrète : le passage massif à la semaine de 4 jours, testé pendant plus de deux ans. L'enjeu n'était pas la réduction du temps de travail mais :

- offrir une avancée significative aux métiers invisibilisés (techniciens non télétravaillables),
- protéger les métiers à fort engagement du risque d'épuisement,
- recomposer des collectifs plus stables.

L'expérience montre que ces dispositifs ne sont vertueux que s'ils s'accompagnent d'un travail organisationnel profond : gestion des pics d'activité, équité entre métiers, maintien de la qualité du service, régulation du rythme.

Un besoin fondamental : la discussion du travail réel

Tous convergent : la qualité du travail et la reconnaissance constituent les véritables moteurs du sens. Les espaces de discussion du travail — proposés de longue date dans les travaux de Detchessahar — deviennent indispensables pour articuler exigences opérationnelles, santé et engagement.

Idées clés

- Il n'existe pas de lien direct entre réduction du temps de travail et bien-être.
- La crise touche moins le travail en tant que tel que le modèle du salariat.
- Télétravail et flexibilisation renforcent des tensions : inégalités, perte de repères, surcharge managériale.
- Le sens naît de la qualité du travail, de la reconnaissance et de la capacité à agir.
- La culture organisationnelle est un levier décisif.
- Les dispositifs (4 jours, hybridation) n'ont de sens que s'ils reposent sur un travail collectif et une réflexion structurelle.

Mini-bibliographie

- Detchessahar, M. (travaux sur les espaces de discussion, qualité du travail, management par la délibération).
- Weil, S. Réflexions sur les causes de la liberté et de l'oppression sociale.
- Études DARES sur les risques psychosociaux.
- Santé Publique France – études sur les maladies psychiques au travail.
- Malakoff Humanis – Baromètre 2023 sur la santé mentale au travail.