

**#LES IDÉES
DES ACTEURS**

Valeur travail : une valeur à partager

**VALEUR TRAVAIL :
UNE VALEUR À PARTAGER
LES #IDÉES DES ACTEURS**

VALEUR TRAVAIL :
UNE VALEUR À PARTAGER
LES #IDÉES DES ACTEURS

*CERCLE DE RECHERCHE ET D'ANALYSE
SUR LA PROTECTION SOCIALE*

PRÉAMBULE

Expression polysémique, la « valeur travail » fait l'objet d'appréciations contrastées depuis plus de trente ans. Évoquer la « valeur travail » et ses évolutions est donc un exercice complexe tant elle a déjà fait l'objet de nombreux débats, le plus souvent contradictoires, toujours passionnés. Fréquemment au cœur des préoccupations politiques pour tenter de résorber la fracture sociale, pérenniser le lien entre les générations sur lequel repose notre système de retraite ou encore pour garantir la soutenabilité financière de notre modèle social, la référence à la « valeur travail » est utilisée dans le débat public pour justifier la réforme de l'Assurance chômage, celle des retraites et la mise sous condition d'activité du RSA. Le Premier ministre, lors de sa déclaration de politique générale en janvier dernier, expliquait ainsi que le travail est « le premier combat » du Gouvernement. Un travail qui « paye plus et toujours mieux que l'inactivité », « offre des perspectives d'évolution à chacun », et « ouvre de nouveaux droits aux Français » pour s'adapter à leurs « aspirations ».

Par « valeur travail », on désigne aussi bien la place donnée au travail dans la société, la fonction qu'il remplit pour l'individu, que les enjeux économiques induits par les

revenus qu'il procure à celui qui l'exerce, tout en participant à une création collective de valeur économique qui dépasse cette seule rétribution. Lorsque l'on aborde la question du travail, une des difficultés vient du fait qu'aujourd'hui ce vocable recouvre des réalités très différentes. On « travaille » à l'école, on « travaille » à l'usine, on « travaille » en faisant du bénévolat. L'amalgame entre activité et travail, la confusion entre emploi, et travail, sont source de malentendus. Cela fait 40 ans que la question de l'emploi monopolise le débat social. 40 ans que le seul sujet est d'avoir un travail ou pas, bien rémunéré ou pas. Ce faisant, la question de l'emploi a progressivement été détachée de celle du travail : sa finalité, ses conditions, son organisation, sa reconnaissance.

La notion de « valeur travail » est par ailleurs source de désaccords dépassant la simple sémantique entre ceux qui l'assimilent à une valeur morale et ceux qui s'y refusent. Le philosophe André Comte-Sponville considère ainsi que : « le travail n'est pas une valeur (morale). C'est pourquoi il a une valeur (marchande). Il n'est pas un devoir. C'est pourquoi il a un prix. » Une vision qui n'interdit évidemment pas d'attribuer à son travail une valeur sentimentale ou symbolique, un sens existentiel. Non seulement il est possible d'attribuer une valeur particulière à son travail, mais la nécessité s'en fait sentir pour la plupart des gens qui ne souhaitent pas

restreindre leur rapport au travail à un aspect purement transactionnel !

Au-delà de sa polysémie, le travail suscite bon nombre de débats en entretenant des rapports profondément ambivalents avec l'accomplissement humain : certains y voient un puissant vecteur d'émancipation lorsque d'autres y voient une profonde aliénation. Si l'opposition entre les tenants d'une « valeur travail » décrite comme un absolu et ceux du « droit à la paresse » plaidant en faveur de la réduction du travail pour en diminuer « l'emprise sur nos vies » n'est pas nouvelle, la crise sanitaire et les vives réactions à la réforme des retraites ont cependant remis sur le devant de la scène le travail ou plus exactement la remise en cause de ses formes traditionnelles. La pandémie, les confinements successifs et la découverte d'un pays à l'arrêt ont fait le lit d'un bouleversement inédit du travail, d'une rapidité inédite, tant dans son appréhension que dans son organisation, objet d'une vaste remise en cause.

Le retour à la vie « normale » serait synonyme d'« épidémie de flemme » ou encore de « ramollissement généralisé ». L'idée selon laquelle le travail est au cœur du lien social et de l'épanouissement personnel serait battue en brèche dans un monde post-Covid, en rupture avec « le monde d'avant ». Ce « commun incarné » ne serait plus porteur d'un sens collectif pour toutes celles et ceux qui concourent à un projet commun. La dimension « sacrificielle » du

travail et de l'effort ne serait, *in fine*, plus acceptée et l'idée que « l'assistanat se répand » progresserait dans l'opinion publique. C'est la fin de la « valeur travail », titrent les médias. Les questionnements autour des évolutions du rapport au travail ne sont cependant pas sans nuances ni ambivalences. Ils ne sauraient se réduire à une image manichéenne d'un investissement professionnel inconditionnel ou, à l'inverse, d'une distanciation du travail irréversible. Il est cependant difficile de discerner ce qui est conjoncturel de ce qui sera durable dans cette reformulation des valeurs autour du travail.

Une réflexion en profondeur sur la « valeur travail » devant s'affranchir d'un « c'était mieux avant » stérile s'impose alors. Dans un monde en pleine mutation, la notion même de travail ne peut naturellement pas rester imperméable aux interactions sociétales. Bousculé dans ses organisations, ses valeurs, ses pratiques managériales, le travail doit - au-delà des polémiques partisans - être questionné dans toutes ses dimensions. Quelle place occupe-t-il dans notre système de valeurs personnel et collectif ? Comment le lien au travail dans la recherche du bien-être individuel et collectif a-t-il évolué ? Dans quelle mesure le travail peut-il et/ou doit-il participer à notre émancipation ? Comment valoriser et redéfinir le travail dans un monde où les machines - et demain l'intelligence artificielle - prennent en charge des tâches de plus en plus complexes ? Comment assurer une répartition équitable des

Valeur travail : une valeur à partager

ressources ? Pourquoi le travail semble-t-il si régulièrement malmené en France...?

Contribuer à cette réflexion, telle est l'ambition du CRAPS qui, convaincu qu'il est dans l'intérêt de tous que notre société puisse porter la « valeur travail » comme un moteur de progrès, a souhaité enrichir le débat en proposant à une trentaine d'acteurs issus d'horizons différents, de partager très librement la manière dont ils approchent ce sujet. Qu'ils en soient sincèrement remerciés tout comme les membres du comité d'experts qui ont, par leurs analyses, contribué à la qualité et à la pertinence de l'ouvrage !

CONTRIBUTIONS

ACCOMPAGNER LES MUTATIONS DU TRAVAIL : UN ENJEU CENTRAL

PAR

FRANCK MOREL

AVOCAT ASSOCIÉ CHEZ FLICHY GRANGÉ AVOCATS,
ANCIEN CONSEILLER SOCIAL DU PREMIER MINISTRE

Le travail se transforme. C'est une évolution continue tant elle accompagne les mutations de l'économie et les besoins de nos concitoyens. Évoquer la valeur travail, c'est évoquer la place donnée au travail dans la société, la fonction que remplit le travail pour l'individu et l'importance qui y est attachée. C'est une question récurrente dans le débat public. À l'occasion des élections présidentielles de ces trente dernières années, elle a le plus souvent été au centre des préoccupations, pour résorber la fracture sociale, pour travailler plus pour gagner plus, pour organiser un lien intergénérationnel entre seniors et jeunes, pour sécuriser le droit du travail et faciliter les parcours professionnels, pour garantir la soutenabilité de notre régime de retraite.

Aujourd'hui, le travail demeure au centre des interrogations et est confronté à de nouvelles questions. Il reste au centre du financement de notre système de protection sociale, assis sur des contributions reposant sur la masse salariale, ou les revenus d'une activité indépendante pour l'essentiel, et dont les équilibres sont sensibles aux évolutions de l'activité.

On peut dénombrer aujourd'hui trois grandes tendances qui viennent changer le travail et qui vont solliciter l'action de tous ceux qui organisent les conditions dans lesquels le travail est effectué. La diversification des statuts (1), l'éclatement des temps (2) et la place

donnée au travail dans le parcours de vie (3) constituent ces évolutions.

De manière transversale, seule une méthode qui s'appuie de manière pragmatique et organisée sur le dialogue social peut appréhender de manière constructive et utile ces changements.

1. La fin du salariat parfois annoncée par certains n'est pas pour demain. L'essentiel des actifs sont salariés. Pour autant, les cinquante dernières années se caractérisent par une diversification des formes d'activités. L'intérim, critiqué à ses débuts, a largement trouvé sa place, les entreprises de travail temporaire étant devenues en 2005 des agences d'emploi et pouvant recruter des intérimaires en CDI depuis 2015. Le portage salarial, né dans les années 80, a été régulé par la loi puis une convention collective à partir de 2008. L'essor de l'auto-entrepreneuriat sans précédent depuis la création de ce statut en 2008 montre l'appétence pour un accès rapide et aisé à une activité indépendante, rampe de lancement, force d'appoint ou de subsistance. Enfin, le développement des plateformes de travailleurs indépendants, particulièrement dans les secteurs de la mobilité, nous interpelle sur l'équilibre à trouver. C'est une réponse en termes d'accès à l'activité pour des personnes qui ne trouvent pas de place dans le marché du travail, mais elle suppose une régulation pour éviter

la précarisation tout en permettant une satisfaction plus rapide des besoins des consommateurs. Ces formes d'activités nouvelles vont être rejointes par d'autres et derrière cette diversité des visages du travail est illustrée la recherche perpétuelle entre flexibilité, souplesse, liberté et garanties sociales, sécurité, régulation.

2. La France d'aujourd'hui et de demain est moins celle d'une économie marquée par le taylorisme où les règles du théâtre classique que sont l'unité de temps, de lieu et d'action marquent l'organisation du travail. Le travail est morcelé et chacun veut de plus en plus gérer ses horaires pour prendre en compte ses temps de vie, l'horaire collectif et l'unité de temps qui étaient la règle devenant l'exception. Le télétravail a explosé avec la crise Covid et a désormais trouvé une place qui restera supérieure à ce qu'elle était avant 2020, y compris parfois depuis l'étranger comme alternative à un détachement pour accomplir une prestation de services, et le lieu de travail est donc mouvant. Les frontières entre ce qui est du travail et ce qui n'en est pas avec les temps d'astreintes, la porosité pour le meilleur et pour le moins bon entre le travail et l'activité personnelle illustrent la fin de l'unité d'action. Tous ces changements appellent à réguler différemment le temps de travail. Si on ajoute à cela le fait qu'une approche plus qualitative mettant en avant la charge et l'intensité du travail renvoie plus au contenu et au contexte de

**LE DIALOGUE
SOCIAL A
VOCATION
À TENIR
UNE PLACE
ESSENTIELLE**

celui-ci qu'à sa seule quantité, la nécessaire modernisation de notre cadre juridique est définitivement avérée.

3. Enfin, le travail n'a plus la place centrale dans la vie de chacun qu'il occupait voici quelques années. Il est questionné dans son sens et les actifs sont de plus en plus sensibles à sa finalité. Il est bouleversé aussi dans les métiers qu'il permet d'exercer et impose une adaptation croissante, une mobilité accrue des actifs. À l'heure où on s'accorde à estimer que l'intelligence artificielle va avoir un impact en termes d'automatisation ou de gain en termes de productivité sur un tiers au moins des emplois, l'agilité s'avère indispensable. Le recours aisé à la formation professionnelle en constitue un moyen. Comment faire mieux dans ce domaine sans alourdir des dépenses publiques déjà à un niveau insupportable ? C'est l'un des défis auxquels nous sommes collectivement confrontés.

Nous n'aborderons ces mutations qu'en opérant des changements qui peuvent s'appuyer sur des réponses ressenties comme légitimes et équilibrées. Et dans ce cadre, le dialogue social a vocation à tenir une place essentielle. C'est la méthode qui a été choisie à juste titre pour organiser la régulation des plateformes

d'indépendants. C'est celle qui peut permettre de déployer des réponses adaptées en matière de formation continue dans des secteurs d'activité. Plus de 88 000 accords d'entreprise et près de 1 500 accords de branche ont été signés en 2022 et il faut continuer à encourager cette tendance.

Aux pouvoirs publics de faire confiance à la négociation collective à chaque niveau, gage de légitimité et de prise en compte équilibrée et durable des intérêts des acteurs. Aux partenaires sociaux de respecter les exigences de prise en compte de l'intérêt général et de la soutenabilité des dépenses publiques mis en avant par des autorités qui puisent ces orientations sur un fondement démocratique. À tous de faire vivre cette interaction nécessaire qui est le pire des systèmes, plein de défauts et de difficultés... à l'exception de tous les autres. Les défis autour du travail le nécessitent et y invitent. Ce sera le cas.

VALEUR TRAVAIL : STOP OU ENCORE ?

La valeur travail a récemment surgi comme un nouvel objet de débat sur la scène politique française, ou plus exactement la remise en cause de ses formes traditionnelles. Tour à tour, le choc de la pandémie et du confinement général de 2020, la découverte d'un grand pays en panne, celle des astuces collectives pour traverser la période, les ressorts des individus pour faire front, auraient été rattrapés puis dépassés par un mouvement systémique de bouleversement du travail, cible d'une vaste remise en cause caractérisée par une hémorragie de départs spontanés. Ce serait la « grande démission ».

On peine toutefois à considérer que l'évolution des comportements ait pu, en la matière, être aussi soudaine.

Ainsi, l'exode des citadins vers la campagne, à la faveur du Covid, n'a tout de même pas bouleversé nos grands équilibres populationnels et, au demeurant, nombre de salariés concernés ont regagné leurs pénates après quelques semaines de parenthèse. Le développement du télétravail, qui fut en quelque sorte le soubassement professionnel de ce mouvement, a certes progressé durant cette période mais, en 2023, diverses études montrent que le phénomène reste moins développé en France que chez ses principaux voisins.

PAR

MICHEL YAHIEL

PRÉSIDENT DE L'AUTORITÉ DES RELATIONS
SOCIALES DES PLATEFORMES D'EMPLOI

ÉVOQUER AINSI LA « GRANDE DÉMISSION » [...] COMME UN ÉVÈNEMENT À LA FOIS SOUDAIN ET IMPRÉVISIBLE, SEMBLE [...] EXCESSIF

Évoquer ainsi la « grande démission », sur le mode alarmiste du « grand remplacement », comme un évènement à la fois soudain et imprévisible, semble donc sinon abusif, du moins excessif : cela fait écho, notamment, aux descriptions récurrentes d'une génération X ou Y, qui serait très rétive aux

codes du travail, exigeante en toutes circonstances et peu impliquée, soit autant de comportements que les sociologues avaient en réalité déjà pu repérer à travers l'histoire, en considérant les ressorts profonds de la jeunesse, guère moins « rebelle » en 1950 ou 1968 qu'en ce premier quart du XXI^e siècle.

Si la valeur travail arrive, ou plutôt revient ainsi au-devant de la scène, il semble que ce soit plutôt en raison de la permanence de débats non tranchés que sous l'empire de nouvelles tendances. Trois exemples peuvent être évoqués ici.

D'abord l'approche économique de la valeur travail, autrement dit le partage des résultats. En période de rétraction du pouvoir d'achat, sous l'effet de l'inflation et de la hausse des taux, les compléments au salaire deviennent un enjeu sensible, d'où les multiples

propositions et mêmes décisions visant à y répondre : prime « Macron », relance de la participation, épargne salariale... Plusieurs parlementaires de gauche viennent ainsi de proposer la mise en place d'un fonds national d'épargne visant à concrétiser l'effort de partage de la valeur, au bénéfice des salariés de PME. Même la fonction publique est concernée, au point que le traditionnel angle mort qu'y constitue la prévoyance, pourrait bien ici aussi cheminer vers le cadre de droit commun.

Ensuite, le management, avec comme fil rouge les réflexions conduites par Jean-Dominique Senard, président de Renault, ex-patron de Michelin, d'abord sur le rôle de l'entreprise dans la société (rapport corédigé en 2018 avec Nicole Notat, qui donnera notamment naissance à la notion de « raison d'être »), puis dans le cadre des États généraux du travail, en 2023 (rapport établi avec Sophie Thiéry, présidente CFDT de la section du Travail au CESE). En dénonçant l'excès de verticalité du pouvoir dans l'entreprise, en appelant à davantage de responsabilisation et de reconnaissance des salariés, ces constats et propositions n'ont certes pas fait œuvre révolutionnaire mais, en énonçant de tels principes dans l'univers « mainstream » de l'économie française et de notre cadre national de dialogue social, ils ont permis de les faire sortir de leur cantonnement traditionnel à la sphère académique pour les ériger

en thèmes d'échange entre les acteurs sociaux, voire atteindre l'opinion publique.

Enfin, on ne peut plus, aujourd'hui, évoquer la valeur travail sans se pencher sur les problèmes de santé au travail, voire de souffrance au travail. Longtemps oblitérée par le chômage qui, durant des années, a conduit à privilégier assez naturellement une approche quasi exclusivement « pro-emploi » des politiques publiques, la dimension déjà ancienne des « conditions de travail » a elle aussi refait surface, revigorée par les débats vifs mais riches sur la pénibilité et la nécessité de la prendre en compte dans le calcul des pensions de retraite. Si la généralisation de ces approches, notamment via les programmes de RSE, est un phénomène heureux, il s'accompagne comme toujours de diverses dérives, notamment dans la sphère des troubles psychosociaux, désormais invoqués en toutes circonstances, au point que le travail est souvent renvoyé à ses racines étymologiques, passant, en somme, dans un égal excès, de l'impératif catégorique d'une existence réussie, à l'horizon sombre de l'exploitation et du mal-être.

Dès 2010, Dominique Méda, dans un brillant ouvrage, questionnait clairement : « Le travail, une valeur en voie de disparition ? »¹.

1. Dominique Méda. *Le travail, une valeur en voie de disparition ?*. Collection Champs-Éssais, Éditions Flammarion. 1995.

Quitte à encourir la critique généralement proférée à l'encontre du juste milieu, concluons qu'à défaut de disparaître totalement ou de subsister en l'état, cette valeur travail se transforme considérablement sous nos yeux, sans que quiconque ne puisse affirmer, à ce stade, s'il y a vraiment lieu de s'en réjouir ou de s'en inquiéter.

LE TRAVAIL, DÉTERMINANT DE SANTÉ

PAR

ÉRIC CHENUT

PRÉSIDENT DE LA
MUTUALITÉ FRANÇAISE

L'évolution des modes de production liée notamment aux évolutions technologiques, le développement des emplois non salariés lié notamment à un nouveau rapport au travail, le développement du télétravail et des plateformes permis par la transition numérique, le réchauffement climatique et le vieillissement de la population ont des conséquences non négligeables sur les typologies d'emploi et les conditions de travail.

La Mutualité Française se mobilise pour l'accès de tous à la pleine santé, dans tous les lieux et à tous les âges. Le milieu professionnel, véritable « territoire de santé », est investi de longue date par les mutuelles. Nous sommes convaincus qu'à l'heure où beaucoup s'interrogent sur le sens du travail, sur comment « être bien » au travail, questionner le levier de la santé au travail devient indispensable. Dans son dernier Observatoire consacré à la santé au travail¹, la Mutualité Française a montré la situation complexe en la matière dans notre pays.

Ainsi, en France, les maladies professionnelles ont connu une progression extrêmement marquée au cours des deux dernières décennies, avec une hausse encore plus forte pour les femmes.

Les différences d'espérance de vie selon la catégorie sociale demeurent anormalement élevées, les écarts entre les ouvriers et les cadres atteignant 6,4 ans

1. Mutualité Française. Rapport « L'Observatoire de la Mutualité Française ». Février 2023.

pour les hommes et 3,2 ans pour les femmes. C'est également le cas pour l'espérance de vie sans incapacité qui conditionne l'état de santé à la fin de la carrière professionnelle et la capacité à profiter sereinement de la période de retraite. Ces inégalités ne sont pas une fatalité sous réserve d'un engagement majeur.

Partie 1 : Investir dans le virage préventif et soutenir le développement d'une culture de prévention

Le virage préventif que la Mutualité Française et de nombreux acteurs appellent de leurs vœux doit passer par une intégration résolue de la santé au travail au cœur de la santé publique.

Il faut soutenir les employeurs publics et privés, ainsi que les branches professionnelles dans le déploiement de la prévention, par le développement d'outils de prévention individuelle et collective favorisant la prise de conscience du milieu professionnel sur les déterminants d'un environnement favorable à la santé. Le soutien au développement de la prévention devrait également passer par des actions sur les facteurs de risques, c'est-à-dire la prévention primaire, notamment en renforçant les incitations financières. Le mécanisme de majoration de la cotisation accident du travail - maladie professionnelle pour les entreprises présentant un taux de sinistralité élevé pourrait ainsi être activé.

La mobilisation des données de santé et du numérique est par ailleurs une piste d'action pour analyser les risques professionnels et construire une politique de prévention efficace et mesurable. La sous-valorisation des données sociales et des données de santé constitue, en effet, un immense gâchis et une perte de chance.

Le développement d'une approche globale de la santé qui considérerait l'exposition à tous les facteurs de risque en santé environnementale (pesticides, qualité de l'air, changement climatique, développement des outils numériques...) est également souhaitable.

Enfin, la médecine du travail est à refonder pour en développer l'attractivité : renforcer le fonctionnement de manière intercatégorielle entre les typologies de professionnels de santé, faciliter le développement de services de santé au travail, faire converger les médecines scolaire, universitaire et du travail dans une discipline de santé publique populationnelle par exemple.

Partie 2 : Répondre aux enjeux de l'usure professionnelle et de la pénibilité

Dans son Observatoire, la Mutualité Française a rappelé que le taux d'emploi des 55-64 ans en France fait partie des plus faibles d'Europe, et que notamment 45 % des salariés ne sont plus en emploi avant leur départ

**LES CONSÉQUENCES
D'UNE SANTÉ
DÉGRADÉE SUR
LES RUPTURES
DE PARCOURS
PROFESSIONNELS
SONT MAJEURES
EN TERMES
ÉCONOMIQUE
ET SOCIAL**

à la retraite. Plusieurs facteurs expliquent ces données. Parmi elles figurent les conditions de vie au travail. Ainsi, la durée moyenne des arrêts pour accidents du travail augmente avec l'âge. C'est aussi le cas des arrêts maladie, avec une accentuation très nette pour les plus de 60 ans.

Il nous apparaît nécessaire de repenser la place du travail et le rôle des seniors dans la société. Permettre que les personnes restent en emploi dans de bonnes conditions suppose de penser les évolutions et reconversions professionnelles avant la survenue de l'incapacité.

Par ailleurs, l'usure professionnelle n'est pas une fatalité et plusieurs réponses peuvent être apportées pour les prévenir. Les conséquences d'une santé dégradée sur les ruptures de parcours professionnels sont majeures en termes économique et social. Les moyens de s'en protéger existent au travers des couvertures en prévoyance. Elles restent aujourd'hui mal connues et inégalement diffusées. La généralisation de la prévoyance est un progrès social et solidaire nécessaire.

Enfin, quand près d'un Français sur cinq est aujourd'hui en situation d'aidance familiale, cette question doit devenir prioritaire : information et accompagnement des aidants, augmentation des moyens affectés à la prévention en santé au travail et évaluation de leur bonne utilisation.

À l'heure où beaucoup s'interrogent sur le sens du travail, la Mutualité Française veut mettre en lumière le déterminant de santé que constitue le travail, dans l'objectif de réduction des inégalités et recherche de la pleine santé. Comme dans de nombreux domaines, la mise en œuvre d'une politique cohérente implique une mobilisation s'appuyant sur l'ensemble des acteurs, dépassant les postures, ainsi qu'un investissement sur l'évaluation et la démarche scientifique.

LES PROFESSIONNELS DE SANTÉ ONT-ILS PERDU LA VALEUR TRAVAIL ?

PAR

DR JEAN-PAUL ORTIZ

PRÉSIDENT D'HONNEUR DE LA
CONFÉDÉRATION DES SYNDICATS
MÉDICAUX FRANÇAIS

L'engagement des professionnels de santé dans leur métier a toujours été largement souligné : on parle souvent de métier exercé par vocation. Il est vrai que l'image du médecin taillable et corvéable à merci, sollicité à toute heure, travaillant de jour comme de nuit, et faisant jusqu'à 70 heures par semaine et plus, a encore gardé toute sa place dans l'imagination populaire. De même, les enquêtes d'opinion mettent que les infirmières, libérales ou salariées, sont parmi les professionnels les plus estimés par la population en raison de leur engagement fort dans leur activité.

Aujourd'hui, qu'en est-il ?

La démographie médicale a entraîné une crise majeure de l'accès aux soins médicaux : la demande est largement supérieure à l'offre, quel que soit le secteur géographique, en ruralité comme dans les grandes villes, en médecine générale comme en spécialité. De même, il est souvent très difficile d'obtenir une prise en soins auprès d'une infirmière libérale, ou d'autres professionnels de santé tels que les orthophonistes, etc.

Si les besoins de la population ont dépassé la quantité d'offres de soins, celle-ci s'est profondément modifiée : les médecins surchargés n'hésitent plus à refuser des patients, chose impensable il y a quelques décennies. Aujourd'hui, ils souhaitent une vie

**L'EXPÉRIENCE
DU COVID A
MONTRÉ COMBIEN
L'ENSEMBLE DES
PROFESSIONNELS
DE SANTÉ ÉTAIT
RESTÉ FIDÈLE À
CET ENGAGEMENT
PROFESSIONNEL
FORT**

professionnelle comme tout autre cadre supérieur, ce qui est logique et légitime : ils aspirent à des week-ends tranquilles, à des vacances, à des horaires de travail plus habituels ; ceci est particulièrement vrai dans les jeunes générations, que ce soit des jeunes médecins hommes ou femmes. Ils sont, comme d'autres catégories

professionnelles, touchés par le burn-out.

Les professionnels de santé auraient-ils donc perdu la vocation ?

Auraient-ils perdu le sens de la valeur travail dans leur engagement professionnel ? Certainement pas. La réalité est tout autre, montrant bien la persistance de ces valeurs partagées dans la médecine française : les médecins travaillent 55 heures par semaine en moyenne ! Les infirmières salariées dans les hôpitaux dépassent tous les jours leur temps de travail théorique afin de transmettre les informations nécessaires concernant leurs patients à la collègue qui prend le relais. Et l'expérience du Covid a montré combien l'ensemble des professionnels de santé était resté fidèle à cet engagement professionnel fort et avait gardé le

sens de leur métier, quel que soit leur statut. Alors que l'hôpital traversait une crise majeure depuis des années, alors que la médecine libérale souffrait et se désagrégeait, la pandémie Covid a entraîné une mobilisation sans précédent, sans faille, avec une solidarité exceptionnelle entre tous qui a permis à la population d'être prise en charge sans problème !

Une perte de sens ?

Pourtant, les observateurs avertis décrivent chez les professionnels de santé une perte du sens de leur travail en particulier après cette terrible pandémie. Démissions en cascade, changement total de métier, de profession, burn-out, abandon des jeunes en cours d'études de santé (en école d'IDE et même en cours de deuxième cycle de médecine). Il ne s'agit pas d'une perte de leur engagement, mais plutôt d'un manque de reconnaissance de leur place dans la chaîne du soin. Une reconnaissance insuffisante pour les médecins qui, au-delà de revenus beaucoup plus modérés que leurs riches prédécesseurs, n'ont plus la même considération de la part des patients : rendez-vous non honorés, agressivité et violences verbales voire physiques dans les cabinets médicaux ou à l'hôpital etc. Le médecin n'est plus respecté comme hier, il ne se sent plus reconnu, y compris financièrement (le tarif de la consultation médicale est vécu comme humiliant par certains

d'entre eux). Ceci participe à la perte du sens de son engagement dans le travail.

De même, les autres professionnels de santé sont écrasés par un système très hiérarchisé et bureaucratique, reposant encore trop sur une parole médicale omniprésente qui guide encore trop la prise en charge du patient. Ils parlent d'un système de santé médico-centré, exprimant ainsi leur revendication d'une (r)évolution nécessaire : aller d'un système hiérarchisé vers un système coordonné. Il est temps de passer à un management participatif et de permettre à chacun d'évoluer dans sa profession. Le débat autour des délégations de tâches ou des transferts d'activité doit prendre toute sa place et donner à chaque acteur du soin une perspective dans sa vie professionnelle, un plan de carrière, y compris pour les médecins.

Au total, la valeur travail reste fortement ancrée chez tous les professionnels de santé. Mais l'organisation de la prise en charge du patient, ainsi que du rapport entre les différents professionnels doit évoluer pour donner à chacun une place méritée et donc redonner à tous le sens de la valeur de leur extraordinaire engagement professionnel.

LA « VALEUR TRAVAIL » MISE EN ABÎME

PAR

ROBIN MOR

DIRECTEUR DES AFFAIRES PUBLIQUES
ET DIRECTEUR DE LA RSE À LA
MUTUELLE NATIONALE DES HOSPITALIERS

Débattre de la « valeur travail » : voilà un exercice bien difficile et périlleux, tant il a déjà fait l'objet d'une riche discussion, et tant celui-ci sait réveiller les plus vives oppositions philosophiques, politiques et intellectuelles.

**LA « VALEUR
TRAVAIL » [...] EST EN RÉALITÉ
LA SOMME [...] DES DIFFÉRENTES
« VALEURS DU
TRAVAIL » QUI
LA COMPOSENT**

D'aucuns, pour y parvenir, seront certainement tentés de débattre de la « valeur travail » par les vertus que celui-ci promet : l'émancipation, la connaissance, le progrès, la sociabilisation... D'autres pourront être séduits par la controverse relative aux épreuves qu'il peut engendrer : son impact sur la santé, les relations parfois déshumanisées, ou déshumanisantes... D'autres appelleront peut-être à se saisir des mutations du travail et leurs conséquences sur celui-ci : l'ubérisation, la robotisation, l'émergence de l'intelligence artificielle (gageons que cette tribune aurait pu être écrite par une IA, certainement déjà bien plus efficace que votre serviteur)...

Pour prendre le contrepied de ces 3 options - non limitatives -, nous nous bornerons ici à ouvrir de nouvelles questions, auxquelles notre lecteur sera ainsi appelé à répondre par lui-même. En effet, considérer la « valeur travail » comme un tout descriptible et

discutable nous semble être quelque peu prétentieux. Nous préférons considérer que celle-ci est en réalité la somme, voire la potentialisation, des différentes « valeurs du travail » qui la composent. Par le caractère protéiforme que ces dernières prennent, et par leur aspect plus pragmatique et tangible, le sujet revient alors à notre modeste portée. À l'heure où ces « valeurs travail » sont amenées à être largement bousculées, il est heureux que nous puissions ainsi nous les approprier.

Posons quelques prérequis à votre analyse. D'abord, ces « valeurs du travail » sont à questionner selon une pluralité de points de vue : celui de la travailleuse ou du travailleur, cela va de soi. Mais considérons que le regard qu'elle ou il portera sur « son » travail ne sera pas automatiquement le même que celui porté par son manager, qui lui-même pourrait être différent de celui porté par son employeur, au sens juridique du terme, et encore différent de celui porté par l'actionnaire capitalistique de son employeur si ce dernier appartenait au champ de l'économie traditionnelle, ou le sociétaire/adhérent dans le cadre d'un acteur de l'économie sociale et solidaire.

Ensuite, les « valeurs du travail » sont à considérer dans leur caractère multidimensionnel. Elles sont bien évidemment financières : jusqu'à preuve du contraire, le travail emporte rémunération. Mais elles sont aussi

extra-financières : qui peut encore être aveugle des incidences écologiques, sociales et sociétales qu'entraîne le travail derrière lui ? Qui ne saisit pas les questions de « pouvoir » que le travail soulève désormais : celle de la participation aux décisions et à la gouvernance, celle de la remise en cause de certains « corps intermédiaires » au sein des organisations du travail...

Dès lors, chère lectrice, cher lecteur, bienvenue dans le champ des équations à multiples inconnues qui pourrait vous conduire à toucher du doigt la « valeur travail », par le truchement des « valeurs du travail ». Bienvenue dans ce champ passionnant qui interroge nos organisations, notre management, nos représentations, nos modèles économiques... À partir de ce point, nul doute que vous trouverez, s'il en était par ailleurs utile, matière à animer vos débats familiaux comme professionnels, et vos propres réflexions.

Quelles sont donc ces fameuses « valeurs du travail » qui sont autant de composantes, intimement liées, de la « valeur travail » ?

Dans la démarche réflexive qui est désormais la vôtre, et que nous partageons, interrogez d'abord les valeurs « produites » par le travail : pour le travailleur, pour son équipe, pour son organisation, ses actionnaires

ou sociétaires, mais aussi pour le destinataire final : le client ou l'adhérent.

Interrogez, ensuite, les valeurs « portées » par le travail, et souvent affichées au fronton des organisations : la solidarité, le collectif, l'inclusivité... Autant d'affirmations qui demandent en réalité un gigantesque effort d'alignement collectif et individuel pour en assurer la perception concrète pour l'ensemble des parties prenantes citées plus tôt.

Ces valeurs « produites » et « portées » par le travail pouvant, dès lors, entrer en résonance, ou bien en confrontation, plus ou moins importante, avec les valeurs individuelles des personnes concernées, cela n'arrangera rien à nos affaires réflexives.

Vous pourrez ensuite poser la question de la valeur qu'apporte le travail à la société : économique, certes, mais aussi sociétale, humaine, ou encore écologique... S'ensuit la question inévitable de la participation du travail à la création de « valeur » pour notre modèle social et républicain. Et bien d'autres questions s'ensuivront, que nous n'aurons malheureusement pas le loisir d'aborder ici.

Poser ces questions, et répondre à l'ensemble des dimensions qu'elles soulèvent, nous confirme toute

la difficulté à définir la « valeur travail », tant celle-ci est constituée de véritables plaques tectoniques, en mouvement permanent à l'heure où le travail est âprement bousculé, voire percuté par les multiples transitions que notre société traverse.

Sur ces bases, c'est désormais, chère lectrice, cher lecteur, à votre tour de réussir le défi posé - à juste titre - par le CRAPS : celui de penser la « valeur travail ». Nul doute que notre société, dans son ensemble, en a aujourd'hui bien besoin.

REPENSER LA « VALEUR TRAVAIL » DANS LE SECTEUR DE LA SANTÉ

PAR

PR YVON BERLAND

PROFESSEUR ÉMÉRITE DE MÉDECINE, DOYEN HONORAIRE DE LA FACULTÉ DE MÉDECINE, PRÉSIDENT HONORAIRE D'AIX-MARSEILLE UNIVERSITÉ

SOPHIE BEAUPÈRE

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE D'UNICANCER

JEANNE BERTRAND

DIRECTRICE DE CABINET D'UNICANCER

NICOLE BOUWYN

DIRECTRICE DES RESSOURCES HUMAINES D'UNICANCER

La « valeur travail » incarne l'idée que le travail a une signification importante au-delà de la simple rémunération. Le travail est un élément essentiel dans la vie de chacun puisqu'il occupe une place très importante.

Plus spécifiquement dans le secteur de la santé, la « valeur travail » repose sur ces principes essentiels :

1. Engagement et Dévouement : les professionnels de la santé sont profondément engagés et dévoués à leur mission de soigner et de sauver des vies. Ils font face à des situations complexes, souvent émotionnellement éprouvantes, et demeurent résolus à offrir les meilleurs soins possibles.

2. Compétence et Éthique : la compétence et l'éthique sont des valeurs fondamentales dans le domaine de la santé. Des formations régulières et obligatoires permettent aux soignants de se tenir au courant des dernières avancées médicales, de faire évoluer leurs compétences. Le projet de certification des professionnels vise à établir que les professionnels de santé doivent au cours d'une période de six ans avoir réalisé un programme minimal d'actions visant à :

–Actualiser leurs connaissances et leurs compétences ;

–Renforcer la qualité de leurs pratiques professionnelles ;

–Améliorer la relation avec leurs patients ;

–Mieux prendre en compte leur santé personnelle.

Il est aussi important pour les soignants de pouvoir respecter des normes éthiques strictes dans leur pratique.

3. Empathie et Compassion : la « valeur travail » dans la santé est également incarnée par l'empathie et la compassion envers les patients grâce à leur capacité d'écoute et le réconfort qu'ils peuvent apporter.

4. Adaptabilité et Résilience : le secteur de la santé est en constante évolution, avec des défis tels les innovations médicales, l'impact de l'Intelligence artificielle sur les pratiques et l'évolution des métiers. Les professionnels de la santé doivent faire preuve d'une grande adaptabilité face à ces défis.

5. Collaboration et Solidarité : le travail en équipe exige une forte collaboration entre les différents professionnels de la santé pour assurer une prise en charge globale du patient. Il est important de favoriser le travail en équipe et promouvoir un mode de management participatif

facilitant une prise de décision partagée.

Cependant, le personnel médical et paramédical est actuellement insuffisant pour répondre aux besoins de la population française. Cette insuffisance est clairement notée pour les médecins généralistes avec l'existence de déserts médicaux, mais elle est également prégnante pour les spécialistes dans les établissements hospitaliers et plus particulièrement dans les établissements publics. Les Centres de lutte contre le cancer (CLCC) ne dérogent pas à ce constat alors que la population atteinte de cancer ne cesse d'augmenter et que la maladie se chronicise. Il est donc important que les CLCC anticipent les évolutions à prévoir en matière de ressources humaines, pour les rendre plus attractifs et capables de fidéliser le personnel.

**LES CLCC DOIVENT
OPTIMISER LEUR
ORGANISATION
POUR RÉPONDRE
AUX BESOINS DES
PATIENTS, MAIS
AUSSI [...] AUX
SOUHAITS DES
SOIGNANTS**

Pour cela, les CLCC doivent optimiser leur organisation pour répondre aux besoins des patients, mais aussi pour répondre aux souhaits des soignants et singulièrement des plus jeunes qui veulent mieux équilibrer que leurs aînés leur vie personnelle et professionnelle. Dans le cadre d'une démarche prospective visant à anticiper

les évolutions à prévoir dans les 10 ans pour rendre les CLCC plus attractifs et fidéliser les personnels, 15 préconisations et pistes d'évolutions ont été proposées.

Ces pistes d'évolution abordent l'évolution des métiers et des compétences, l'importance de l'universitarisation des professionnels de santé, l'intérêt pour la recherche, le management des équipes, les conditions de travail, la qualité de vie au travail, l'égalité professionnelle, les parcours professionnels et enfin les rémunérations.

Dans le cadre de cette démarche prospective, une enquête d'opinion sur les facteurs d'attractivité et de fidélisation des CLCC a été diffusée en septembre 2023 à l'ensemble des salariés des CLCC et près de 40 % des salariés y ont répondu. En lien avec la « valeur travail », les premiers résultats d'une première analyse sont :

–Les atouts des CLCC (expertise, polyvalence de l'activité, travail collaboratif, prise en charge centrée sur le patient) ressortent comme des facteurs clés d'attractivité ;

–On peut noter que les valeurs du collectif, du travailler ensemble, qui sont les valeurs portées par Unicancer, restent au cœur de ce qui attire et fidélise les personnels des CLCC ;

–Reconnaissance, solidarité, climat de confiance, bienveillance... apparaissent comme des valeurs très importantes.

Quelques exemples d'actions à mettre en œuvre :

–Définir et évaluer régulièrement les ressources médicales et paramédicales à affecter dans chaque service et département ;

–Développer les parcours professionnels pour permettre des évolutions de carrière et une progression salariale ;

–Pour faciliter la prise de décision partagée au sein des CLCC, généraliser les groupes de travail pluridisciplinaires sur des thématiques organisationnelles propres au service ou au département et favoriser un modèle de management participatif ;

–Anticiper et accompagner l'essor et la transformation des métiers de la cancérologie à l'ère du numérique et de l'IA ;

–Expérimenter différents modes d'organisation du temps de travail (ex. : semaine de 4 jours, développement du télétravail).

PEUT-ON VRAIMENT PARLER DE DÉCLIN DE LA VALEUR TRAVAIL ?

PAR

DOMINIQUE MÉDA

PROFESSEURE DE SOCIOLOGIE, DIRECTRICE DE L'INSTITUT
DE RECHERCHE INTERDISCIPLINAIRE EN SCIENCES SOCIALES
À L'UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE-PSL

Depuis une vingtaine d'années, mais plus encore depuis la crise sanitaire, l'idée d'un déclin radical de la valeur travail s'est installée dans l'espace public. Les Français seraient touchés par une épidémie de flemme ; la France serait le pays de la préférence pour le loisir ; le très grand nombre de postes non pourvus et les difficultés de recrutement seraient la preuve de l'existence d'une Grande démission synonyme de refus du travail. Les dispositifs d'indemnisation du chômage et d'aide aux privés d'emploi constitueraient une désincitation au travail...

Qu'en est-il vraiment ? Que nous disent les enquêtes dont nous disposons sur cette question ?

Les vagues 1990, 1999, 2008 et 2017 de l'enquête sur les valeurs des Européens (*European Values Survey*) mettent en évidence une forme de spécificité française : nos concitoyens sont toujours parmi les plus nombreux à déclarer que le travail est « très important » dans leur vie. Ils étaient 60 % en 1990, 69 % en 1999, 68 % en 2008 et 62 % en 2017. L'enquête permet aussi de connaître ce qui est particulièrement apprécié dans le travail. Les attentes des Français à l'égard du travail sont fortes : bien gagner sa vie, avoir un travail intéressant et une bonne ambiance de travail sont les trois items plébiscités par toutes et tous. Mais les attentes des

jeunes sont encore plus intenses que celles des autres tranches d'âge.

Cette époque est-elle terminée ? La crise sanitaire a-t-elle provoqué une rupture radicale dans le rapport que nous entretenons avec le travail ? C'est ce que suggèrent certaines études qui s'appuient sur le fait qu'une bien moindre proportion de Français indiqueraient que le travail est très important depuis le Covid, les jeunes plus encore que les autres générations. Plusieurs réponses doivent être apportées à cette argumentation. D'abord, le choc de la crise sanitaire a été tellement violent que nous devons laisser passer un peu de temps avant d'oser des comparaisons en la matière. Ensuite, la DARES a mis en évidence que ce que l'on avait pris au départ pour un refus du travail - la Grande démission - n'était en réalité qu'un changement d'emploi permis par la reprise post-Covid. Toutes les personnes qui le pouvaient ont profité de celle-ci pour quitter des emplois aux conditions insoutenables pour retrouver des emplois plus supportables. Enfin, il n'y a là rien de nouveau. La vague 1999 de l'EVS avait ainsi mis en évidence un apparent paradoxe : alors que 69 % des Français indiquaient que le travail était très important, presque la même proportion souhaitait que le travail prenne moins de place dans leur vie.

Deux explications peuvent être mobilisées pour l'expliquer : le dysfonctionnement de la fonction de conciliation, d'une part, la mauvaise qualité des conditions de travail, d'autre part.

La question de la conciliation entre vie professionnelle et vie familiale ne cesse de monter dans les enquêtes, en lien avec la montée de l'activité féminine. Il n'y a plus aujourd'hui que huit points de différence avec celui des hommes, et presque autant d'hommes (59 %) que de femmes (63 %) éprouvent des difficultés de conciliation. La mauvaise articulation entre vie familiale et vie professionnelle est une des explications du souhait de voir la place du travail réduite.

L'autre grande explication est fournie par la crise du travail. L'enquête française « Conditions de travail » met en évidence une forte dégradation des conditions de travail depuis la fin des années 1980, avec une pause entre 1998 et 2005 et une reprise de l'intensification à partir de 2013. L'enquête européenne sur les conditions de travail, qui concerne un échantillon représentatif de 71 000 personnes dans 36 pays européens, confirme la très mauvaise position de la France. Celle-ci fait quasi systématiquement moins bien que ses voisins allemands, néerlandais ou danois (les bons élèves), mais aussi que l'Union européenne à 27. Ce qui est plus inquiétant. La France est à la traîne en ce qui concerne la pénibilité

**LA FRANCE EST
À LA TRAÎNE EN
CE QUI CONCERNE
LA PÉNIBILITÉ
PHYSIQUE, LES
DISCRIMINATIONS,
[...] OU LA
RECONNAISSANCE
DES EFFORTS
FOURNIS**

physique, les discriminations, les risques psychosociaux, le soutien des collègues, la possibilité de s'exprimer sur son travail ou la reconnaissance des efforts fournis.

Plus encore que les autres générations, les jeunes illustrent cette situation française caractérisée par l'intensité des

attentes placées sur le travail et la désillusion provoquée par la réalité des conditions d'exercice du travail. Alors qu'on critique leur « paresse », les jeunes vivent au contraire en plein paradoxe : présentant un niveau d'éducation plus élevé que toutes les autres générations, ils connaissent pourtant un niveau de chômage deux fois et demie supérieur à la moyenne, une proportion de CDD et d'intérim inconnue des autres, un temps de stabilisation dans l'emploi de plus en plus long.

Quant aux demandeurs d'emploi et aux allocataires de minima sociaux, il doit certes exister une petite proportion de fraudeurs parmi eux, mais incomparable avec celle des personnes qui ne demandent pas ce à quoi elles auraient droit (le taux de non-recours est environ d'un tiers). Et les enquêtes menées auprès de cette population montrent qu'elle est composée d'un

très grand nombre de personnes qui ont des problèmes de santé, de garde d'enfants, de qualification, de transport... qui les empêchent de travailler malgré leur souhait.

Redonner de la valeur au travail consisterait sans nul doute à améliorer le salaire et les conditions de travail d'une large partie de la population, mais aussi à créer les emplois qui permettront à nos sociétés de s'engager dans la reconversion écologique et aux jeunes et moins jeunes de se sentir utiles dans leur travail.

IA ET VALEUR TRAVAIL : UNE REVIVIFICATION BIEN PLUS QU'UNE MISE AU BAN !

PAR

DAVID GRUSON

MEMBRE DE LA CHAIRE SANTÉ DE SCIENCES PO PARIS,
COFONDATEUR D'ETHIK-IA

Le théâtre, la littérature et le cinéma de science-fiction - mais aussi plus généralement nos représentations collectives vis-à-vis de l'innovation technologique - regorgent de figurations mettant en opposition l'intelligence artificielle et le travail. Tantôt l'IA et la robotisation sont présentées comme libératrices vis-à-vis d'un travail présenté comme aliénant : Karel Čapek forge d'ailleurs le mot « robot¹ » à partir du tchèque « *robota* », qui signifie précisément un « labeur » auquel est assignée une dimension péjorative. Tantôt, au contraire, l'IA serait une déferlante destructrice de millions d'emplois et mettant en péril toutes nos catégories classiques et nos hiérarchies de valeurs vis-à-vis de l'engagement dans le travail. Dans les deux cas, l'intelligence artificielle joue comme une forme d'antinomie absolue à l'égard de la valeur travail.

La réalité constatée s'agissant de la phase actuelle de diffusion rapide de l'IA dans le champ de la santé et de l'autonomie est, en fait, la démonstration du contraire : non seulement IA et valeur travail ne s'opposent pas mais elles se revivifient l'une l'autre !

L'année 2023 a, en effet, été marquée par une accélération majeure de la diffusion de l'intelligence artificielle avec, en particulier, la percée de l'IA générative. Les cas d'usage se sont démultipliés dans le champ de la

1. Karel Čapek. *R.U.R.* 1920.

santé dans des domaines aussi divers que la radiologie, l'ophtalmologie, la dermatologie ou encore l'oncologie.

Le rapport du Conseil national de l'Ordre des médecins de janvier 2018² avait déjà exprimé à quel point notre système de santé était en train de connaître une transformation profonde sous l'effet de l'émergence progressive d'un pilotage par les données de santé.

Le déploiement de l'intelligence artificielle est une source d'améliorations potentielles littéralement extraordinaires pour la santé humaine. Ce saut qualitatif pour notre système de soins s'accompagne d'un effet de levier potentiel majeur pour la création de valeurs pour la France. Il induit également des transformations possiblement radicales des métiers du champ sanitaire et médico-social. Nous vivons actuellement une révolution des cas d'usage de recours à l'intelligence artificielle, celle-ci se traduisant, en pratique, par des améliorations très sensibles de l'accès aux soins pour les patients mais aussi de la qualité de vie au travail pour les professionnels. De ce point de vue, le réel de 2024 dépasse de loin les tendances que nous pouvions imaginer voici encore quelques mois ou quelques années³.

La technique la plus mature reste, de loin, la reconnaissance d'image par apprentissage machine

(« *machine learning* »). Elle trouve d'ores et déjà à s'appliquer largement en radiologie (par exemple, IA de diagnostic en traumatologie aux urgences), dermatologie (diagnostic du mélanome), ophtalmologie (diagnostic de la rétinopathie du diabète, de la DMLA ou du glaucome) ou encore en oncologie (cas d'usage d'analyse massive de clichés de tumeurs). Dans toutes ces disciplines, les performances de diagnostic des algorithmes dépassent désormais fréquemment celles des humains. Ces nouveaux outils technologiques permettent de repositionner les interventions des professionnels les unes par rapport aux autres, en jouant, en particulier, en synergie avec le mouvement d'extension des compétences vers les professionnels paramédicaux pour repositionner les professionnels médicaux vers des tâches à plus haute valeur ajoutée. Loin donc de vider le travail de son sens, l'IA redonne, sur le fond, de nouvelles perspectives aux métiers de la santé. Dans ce contexte, comme nous le pensions dès une étude publiée en 2019 pour l'Institut Montaigne⁴, il ne faut pas craindre la disparition des médecins, et plus généralement des soignants. Au contraire, c'est bien une possibilité majeure de simplification des conditions d'exercice et

**LOIN DONC DE
VIDER LE TRAVAIL
DE SON SENS,
L'IA REDONNE,
SUR LE FOND,
DE NOUVELLES
PERSPECTIVES
AUX MÉTIERS DE
LA SANTÉ**

2. Rapport « Médecins et patients dans le monde des data, des algorithmes et de l'intelligence artificielle ». Ordre des médecins. Janvier 2018.

3. David Gruson. *La Machine, le Médecin et Moi*. Éditions de l'Observatoire. Janvier 2019.

4. Rapport « IA et emplois en santé : quoi de neuf docteur ? ». Institut Montaigne. Janvier 2019.

d'amélioration de la qualité de vie au travail qu'il faut saisir.

Par ailleurs, nous observons depuis le début de l'année 2023, que la phase d'accélération majeure sur l'IA générative comprend un autre volet beaucoup plus immédiat. La focale mise sur ChatGPT décomplexe en quelque sorte les acteurs de santé sur le recours aux dispositifs d'IA « de la génération d'avant ». Tous les champs de spécialités à haut niveau de requérances en interprétation d'images connaissent ainsi une phase sans précédent de diffusion de solutions d'IA sur le terrain. La propagation rapide de ces solutions donne des opportunités majeures de rapprochement de l'accès au diagnostic de spécialités dans la ruralité ou dans les quartiers urbains en difficulté. Pour les patients, ce moment d'accélération donne des potentialités nouvelles d'accès plus précoce aux diagnostics de spécialités. Une vraie révolution dans la prévention du cancer du sein est ainsi à portée de main avec la mise au point de systèmes opérationnels d'interprétation des mammographies.

Pour autant, ces gains ne sont vraiment atteignables en pratique que si le déploiement des solutions d'IA est pensé comme s'insérant dans des pratiques professionnelles en renouvellement. Les exemples sont nombreux de systèmes très au point sur le plan technologique mais

dont les concepteurs n'ont pas pensé suffisamment tôt à la manière, en conduite du changement, de les articuler le plus fluidement possible avec le réel des métiers. Ce n'est qu'en regardant l'innovation en IA que comme un continuum de révolution technologique et de transformation du travail que nous parviendrons à en tirer le plein potentiel et à vivre avec elle pour le meilleur. En plus d'être un standard de régulation positive éthique et juridique, le principe d'une « Garantie Humaine » - inséré dans le nouveau règlement européen sur l'IA, AI Act - associant professionnels de santé et représentants des patients dans le monitoring de l'IA vise aussi, en pratique, à créer les conditions de cette synergie et de cette revivification mutuelle entre intelligence artificielle et valeur travail.

Pour accompagner ces transformations, une véritable démarche d'accompagnement à la conduite du changement doit pouvoir être initiée en mobilisant l'ensemble des leviers possibles. C'est un chantier majeur pour les pouvoirs publics dans les prochains mois, mais aussi pour l'ensemble des acteurs de l'innovation et plus largement pour toutes celles et tous ceux qui font vivre notre système de santé au quotidien.

Entre IA et valeur de travail, il faut donc refuser les oppositions caricaturales et les « désillusions du progrès⁵ » qui les accompagnent pour capitaliser, au

5. Raymond Aron. *Les Désillusions du Progrès*. Éditions Calmann-Lévy. 1969.

Valeur travail : une valeur à partager

contraire, sur un fort potentiel synergique et forger ainsi notre vivre ensemble à l'heure de la révolution technologique.

LE TRAVAIL EST-IL UN ENJEU DE SANTÉ PUBLIQUE ?

PAR

DR RACHEL BOCHER

PSYCHIATRE DES HÔPITAUX,
PRÉSIDENTE DE L'INTERSYNDICAT NATIONAL
DES PRATICIENS HOSPITALIERS

Argumentaire

Dès la fin des années 1990, les pays d'Europe du Nord ont fait du bien-être au travail, une stratégie humaine et économique. Ainsi le concept de « *Well Being* » a-t-il été bien compris par les entrepreneurs comme une sorte de « retour sur investissement » certes, aussi et avant tout, comme une protection de la santé des salariés, pour leur bien-être puis celui des structures.

Avec retard, la France a émis des préconisations, issues des recommandations internationales notamment à l'aide des plans « Santé-Travail » (avec l'accent porté sur les risques psychosociaux RPS).

En période de pandémie, malgré les alertes du Conseil scientifique dès juillet 2020, le travail a trop fréquemment rimé avec souffrance psychique : on note une hausse de 25 % des états dépressifs et anxieux généralisés chez les salariés.

Enjeux

1. Rappelons qu'il n'y a pas de santé globale sans santé mentale. La santé mentale est un état de bien-être et d'aptitude de l'esprit à fonctionner normalement et à répondre de manière appropriée aux stimuli de l'environnement (confinement, Covid, terrorisme). Les

troubles psychiques apparaissent lorsque le sujet n'est pas capable de s'adapter.

2. Les questions de la quête de sens sont des sujets majeurs dans le monde du travail. Il y a plusieurs façons d'aborder ce questionnement du sens au travail. Patrick Castel, enseignant-chercheur à Sciences Po spécialiste des questions du travail, évoque « l'idée qu'on trouve moins de sens au travail lorsqu'on n'est pas capable de réaliser ». Ainsi, une partie des professionnels ont perdu le sens du travail faute de moyens, par manque de temps ou par manque de personnel. Cette dimension raisonne particulièrement pour les secteurs sanitaires et médico-sociaux pour la présidente de l'INPH que je suis.

3. Nous mettons en évidence l'importance du « bien faire son travail » et l'importance aussi de « la cohérence éthique » entre les valeurs des professionnels et le fait de pouvoir bien faire son travail. Cette approche est soulignée par Teresa Valderas, chargée de mission à l'ARS Auvergne-Rhône-Alpes, qui met en exergue l'utilité sociale et sociétale du travail. Ainsi, elle met l'accent sur l'importance de contribuer à la future organisation du travail, avec en priorité, « la démocratie au travail ». Car toutes les désorganisations au travail ont des retentissements et sont devenues de plus en plus complexes le plus souvent mal vécues et quasiment

toujours mal comprises ou incomprises, avec une spécialisation croissante des professionnels. Le résultat donne des organisations vécues comme des injonctions de coordination par des pouvoirs publics (l'exemple des pôles au sein des établissements hospitaliers ou des groupements hospitaliers territoriaux), mais sans donner les moyens de les mettre en œuvre. Incompréhension, frustration, mal-être. À ce propos, Patrick Castel évoque un cercle vicieux bureaucratique à l'origine de l'épuisement des professionnels. À la question de la collaboration du collectif et qui est effectivement liée au sens ; par conséquent, le risque dans des équipes instables (turn-over, intérimaires...) va déclencher la crise de sens au travail.

4. Il n'y a pas une semaine sans que l'on donne dans les médias les résultats d'une enquête sur la santé des professionnels et notamment la santé mentale des professionnels. Lors de la dernière Journée mondiale de la santé mentale, le 10 octobre 2023, les résultats du baromètre KPMG annuel laissent apparaître des conclusions sur la santé mentale en France. Voici les résultats suivants :

–1 salarié sur 6 consulte un psychiatre avec une aggravation franche depuis 1 an ;

– Seulement 3 entreprises sur 10 ont mis en place des ressources pour le bien-être de leurs salariés.

À noter : une surreprésentation des motifs d'arrêt de travail liés à la santé mentale avec 4 sur 10 salariés dans un état d'esprit négatif et une proportion accrue avec la fatigue mentale, comme aussi un ressenti à hauteur de 81 %.

À ces constats, nous ajoutons le terrible énoncé conjoint de l'OIT (Organisation internationale du travail) et de l'OMS qui déclarent chaque année, depuis 2020, la perte de 12 milliards de journées de travail en raison des états anxieux et des états dépressifs, ce qui représente mille milliards de dollars pour le monde de l'entreprise.

Facteurs précipitants, facteurs favorisants

Facteurs précipitants :

1. Numérisation du travail que constitue le télétravail et la place croissante du digital entre les individus ;
2. Restructuration et changements organisationnels avec la mise en œuvre d'un management atypique ;
3. Incertitude économique et absence de visibilité sur le futur immédiat des entreprises ;

4. Désengagement des professionnels sous-tendus par le manque de sens et la faible reconnaissance du travail.

Facteurs favorisants :

1. Prendre conscience que ne pas être en forme, ça ne peut pas être la norme, les émotions sont taboues ; on commence à le quantifier pourtant, et nous observons que la verbalisation des émotions en entreprise impulse une efficacité accrue en s'exonérant des mauvais traitements humains, comme le souligne Patrick Légeron¹, « le stress est le syndrome de l'adaptation ». Non seulement le stress est lié à une gestion quantitative du travail, mais aussi et surtout le stress est en lien direct avec la question du sens et du management pour les individus ;

2. Ainsi, il est capital de s'occuper des éléments de stress qui fragilisent la santé psychique au sein des entreprises et donc la nécessité de renforcer les valeurs du collectif, de délimiter ce qui appartient à la vie professionnelle et à la vie privée, de favoriser les relations de qualité entre professionnels en promouvant des espaces et des temps de parole pour tout un chacun, voire même des temps de célébration pour reconnaître à la juste valeur l'implication du travail accompli : la reconnaissance est un levier puissant de motivation intrinsèque.

1. Patrick Légeron. *Le stress au travail – Un enjeu de santé*. Éditions Odile Jacob. 2015.

Stratégies

Face à cette hausse de la souffrance psychique et du constat de l'OIT et de l'OMS, tout un arsenal d'outils de maintien de l'emploi va être développé :

- Surveillance médicale rapprochée ;
- Relations entre médecins du travail et psychiatres ;
- Accompagnement pluridisciplinaire avec le psychologue du travail ;
- Aménagement du temps et des postes de travail.

De même, des dispositifs d'accompagnements personnalisés et collectifs doivent exister tant auprès des travailleurs qu'auprès de managers avec des forums pluridisciplinaires, des lignes d'écoute (en lien avec les chambres de commerce et d'industrie, les chambres de métier).

Pour conclure

10 % de la population active sont des professionnels de santé dont 7 % travaillent à l'hôpital public, et dans tous les cas, il faut faire de la santé mentale un véritable

enjeu de santé publique chez tous les salariés, y compris chez les soignants.

Finalement, c'est la fin de l'omerta, pour tous les salariés d'où ils exercent. Ils ne doivent pas être considérés comme des dieux ou des héros, comme on le disait parfois au temps du Covid de certains de nos soignants.

**IL FAUT FAIRE DE
LA SANTÉ MENTALE
UN VÉRITABLE
ENJEU DE SANTÉ
PUBLIQUE
CHEZ TOUS LES
SALARIÉS, Y
COMPRIS CHEZ
LES SOIGNANTS**

Rappelons les obligations de l'employeur aux termes de l'article L4121-1 du Code du travail lequel stipule des obligations en moyens d'action pour protéger la santé physique et mentale au travail. La santé dans les entreprises doit être clairement revendiquée, défendue comme une stratégie collective et même au sein de nos hôpitaux sans tomber dans le piège de la rentabilité, comme l'énonce Alain Supiot².

Il est majeur d'initier un changement de regard sur la souffrance psychique. Tout comme il est indispensable de développer la prévention en ces périodes de particulières vulnérabilités. Corriger cela est une urgente exigence légitime dont il faut dévoiler les bénéfices d'impact sur le travail, le plein épanouissement de l'individu, les bénéfices socio-économiques.

2. Alain Supiot. *La Gouvernance par les nombres*. Éditions Fayard. 2015.

Valeur travail : une valeur à partager

Le changement de paradigme s'impose donc ; car, dans l'esprit, les enseignements de Platon : Changer, accompagner, comprendre, anticiper et surtout déstigmatiser.

DANS LE MONDE DE DEMAIN, LE TRAVAIL A-T-IL ENCORE UNE VALEUR SOCIALE ?

PAR

DR FRANÇOIS BLANCHECOTTE

PRÉSIDENT NATIONAL DU
SYNDICAT DES BIOLOGISTES

La valeur travail est devenue une valeur économique pour beaucoup de membres des jeunes générations. Il est avant tout un moyen de gagner de l'argent. Une enquête IFOP d'octobre 2023 montre que 45 % des personnes interrogées affirment ne travailler que pour l'argent (33 % en 1993). Et ce chiffre atteint 54 % chez les 18-24 ans.

Le travail ne représenterait-il plus qu'une contrainte dans le cadre d'un métier que l'on n'a peut-être pas choisi, et non un moyen de réalisations personnelle et professionnelle ? L'évolution du rapport au travail ne doit-elle pas être plutôt appréhendée à travers le prisme du partage entre vie familiale et vie au travail ? Faut-il aussi rechercher les causes de cette désaffection dans le monde de l'entreprise et les méthodes de management ?

La crise Covid nous a montré que de nombreux salariés ont quitté leur emploi pour changer de vie, la pression parfois trop lourde des conditions de leur poste provoquant de nombreux burn-out, en particulier dans les métiers de la santé. Changer de vie pour retrouver du sens à son activité, pour être plus autonome et maître de ses journées, voire pour ne plus avoir à travailler, quitte à diminuer ses besoins ou aller vivre dans un pays où l'on ne doit pas contribuer au financement collectif.

**TRAVAILLER
POUR FINANCER
LA PROTECTION
SOCIALE AU SENS
LARGE [...] EST
DIFFÉREMMENT
PARTAGÉ SELON
LES CATÉGORIES
D'ÂGE**

L'apparition du télétravail ou encore du freelancing comme mode de conciliation vie/travail a séduit, mais isolé les salariés. Certains ont décidé d'opter pour leur indépendance : plus de 1 000 personnes par jour choisissent de s'installer comme microentrepreneurs, modulant loisirs, travail, vie familiale au

gré de leurs besoins financiers.

Retrouver un équilibre entre le temps au travail et le temps consacré à sa vie personnelle est parfois une nécessité ou une contrainte. Mais jusqu'où pousser cette logique ? Peut-on vivre sans travailler avec des revenus financiers de placement ? Est-ce vraiment une possibilité ouverte à tout le monde ?

La valeur travail en tant que valeur sociale et le financement de la protection de tous dans une logique de solidarité semblent moins appréhendés par les jeunes générations. Travailler pour financer la protection sociale au sens large, améliorer la qualité de vie des autres et favoriser le progrès social est différemment partagé selon les catégories d'âge, les jeunes étant plus séduits par leur participation active à la préservation

de l'environnement que par le choix de notre pays de protéger socialement les plus fragiles.

Reste que certains voient dans cette vision collective un sens éthique comme un devoir moral, une responsabilité envers la société et une contribution au bien-être de tous. Ils y voient souvent aussi, à titre personnel, une satisfaction, un développement des compétences qui permet de s'accomplir et de se réaliser.

À côté du travail productif existe ainsi celui du bénévolat. Plus l'apanage des plus âgés, il est tout de même celui aussi de jeunes générations qui veulent donner de leur temps dans le secteur associatif de leur choix au service des autres.

Les évolutions des attentes des jeunes en général, mais aussi celles de l'économie, en particulier, l'évolution numérique, et les changements culturels, avec l'importance croissante de l'autonomie et de la flexibilité, font fortement évoluer la relation au travail.

Il semble que, dans le secteur salarié, la qualité du management soit essentielle pour que l'ambiance et les conditions de travail qui sont proposées permettent une fidélisation dans le poste occupé. La modularité des jours ou des horaires de travail sont dorénavant des facteurs de stabilité et de productivité de l'entreprise.

En somme, la disparition du travail en tant que concept est peu probable, mais il va subir des évolutions dans sa nature et dans sa conception. Sa nature va changer, il devra tenir compte des évolutions technologiques et de l'automatisation de certaines tâches répétitives ou contraignantes. Des algorithmes pourront apporter des améliorations importantes. De nouveaux emplois verront le jour, liés en particulier à la créativité, à la résolution de problèmes complexes souvent dans les domaines peu automatisables.

Le temps de travail pourrait être beaucoup plus partagé entre vie professionnelle et vie familiale, permettant l'émergence d'activités plus collectives ou communautaires. Le travail évoluera peut-être vers plus de flexibilité dans les horaires, avec des contrats de travail innovants qui s'attacheront des périodes d'emploi au sien desquelles chaque individu bénéficiera d'une plus grande souplesse d'organisation personnelle.

Mais le travail devrait rester un des éléments de l'organisation de nos sociétés. Il permet à tous de créer de la valeur et de fournir un moyen par lequel les individus contribuent, interagissent et trouvent un sens à leur vie, forte pour tous les individus, d'une dimension liée au collectif et donc au social.

DÉCLIN DE LA « VALEUR TRAVAIL » OU PERTE DE SENS ?

PAR

JEAN-BAPTISTE BARFÉTY

MEMBRE DE L'IGAS,
FONDATEUR DU PROJET SENS

Il y a une incompréhension dans les débats sur la « valeur travail ». Une confusion, qui nous prive d'une discussion sereine sur les mutations en cours dans le travail et limite notre compréhension du phénomène. Elle réduit la discussion à une controverse quelque peu manichéenne entre, d'un côté, les tenants d'une « valeur travail » décrite comme un absolu et dont tous les contradicteurs sont des promoteurs de l'oisiveté. Et de l'autre, les défenseurs du « droit à la paresse » qui limitent le travail au tripalium, cet instrument de torture dont il faut diminuer l'emprise sur nos vies¹.

Le travail n'est pas une valeur... c'est pourquoi il a de la valeur !

Pour sortir de cette opposition confortable, mais stérile, il faut prendre un peu de recul. Le philosophe Comte-Sponville refuse de qualifier le travail de valeur morale : « Ce n'est un travail, non un jeu, que parce qu'il ne vaut pas par lui-même, ni pour le seul plaisir qu'on y trouve, mais en fonction d'un résultat qu'on en attend (un salaire, une œuvre, une note, un progrès...) et qui justifie les efforts qu'on lui consacre. Ce n'est pas une fin en soi ; ce n'est qu'un moyen.² » Il le distingue d'autres activités ou aspirations par l'existence d'une contrepartie, notamment financière. Il conclut : « Le travail n'est pas une valeur (morale). C'est pourquoi il a une valeur (marchande). Il n'est pas un devoir. C'est

1. Étymologie d'ailleurs contestée, par exemple par Marie-Anne Dujarier, dans *Troubles dans le travail ; Sociologie d'une catégorie de pensée*. Éditions PUF. 2021.

2. André Comte-Sponville. « Travail ». *Dictionnaire philosophique*. Éditions PUF. 2021.

pourquoi il a un prix. » L'amour, l'amitié ou la justice sont des valeurs et ne peuvent avoir de contrepartie financière, au contraire du travail. Cela n'empêche pas d'attribuer à son travail une valeur sentimentale, symbolique ou esthétique. Comme pour un bijou, une maison ou une voiture... qui ne sont pas des valeurs morales.

Non seulement il est possible d'attribuer une valeur particulière à son travail, mais c'est nécessaire pour la plupart des gens, qui ne veulent pas réduire leur rapport au travail à un aspect purement transactionnel. C'est ce que nous disent le désengagement croissant dans le travail et la démission silencieuse (*quiet quitting*).

« *Les gens ne veulent plus bosser* » ?

On peut reconnaître le constat d'une perte de centralité du travail, en tout cas dans les consciences : en 30 ans, la proportion d'actifs affirmant que la place du travail dans leur vie était « très importante », est passée de 60 % en 1990 à 21 % en 2022³. Qu'en est-il cependant dans les comportements ?

L'affirmation d'un déclin de la « valeur travail » s'appuie souvent sur le constat que « les gens ne veulent plus bosser » ou que « l'assistantat se répand ». Le jugement est délicat sur la part des allocataires du RSA dans la

3. Flora Baumlin et Romain Bendavid. Rapport « Je t'aime, moi non plus : les ambivalences du nouveau rapport au travail ». IFOP, focus n°234, pour la Fondation Jean Jaurès. Janvier 2023.

population : elle est en hausse sur une longue durée, car le dispositif est plutôt récent. Mais cette proportion dépend notamment de la conjoncture et du phénomène de non-recours. Dans la période récente, on observe une stabilisation en 2023 aux niveaux de 2017 après un pic entre fin 2019 et fin 2021.

S'agissant du taux d'activité⁴ comme indicateur de la propension à travailler, le constat paraît plus probant : le taux d'activité des 15-64 ans augmente continûment depuis 1990 de 67 % à 74 % en 2022. Alors que dans la même période, il a décliné de 76 % à 74 % aux États-Unis. Difficile d'affirmer que la « valeur travail » décline. On peut simplement noter une diminution de l'angoisse de ne pas trouver d'emploi, proportionnelle à la réduction du taux de chômage.

La quête de sens au travail

Refuser de qualifier le travail de valeur morale, ce n'est pas lui dénier toute noblesse, mais discuter des conditions auxquelles les personnes y trouvent un sens. Le philosophe déjà cité affirme qu'on travaille « pour être utile, pour s'occuper, pour s'épanouir, pour s'intégrer dans la société, pour montrer de quoi on est capable ».

4. C'est-à-dire la proportion des personnes en emploi ou en recherche d'emploi dans la population.

**LES FRANÇAIS
SONT 29 % À
NE PERCEVOIR
NI LE SENS NI
L'UTILITÉ DE
LEUR EMPLOI**

Relâcher la question de la valeur et du devoir permet de poser celle du sens. Le sens du travail est ce qui ne relève pas du salaire ou de l'équilibre vie personnelle-vie professionnelle. Or, les Français sont 29 % à ne percevoir ni le sens ni l'utilité de leur emploi⁵. C'est ce que David

Graeber a appelé les « emplois bidon » (*bullshit jobs*). Cette demande de sens est forte, autant que la notion peut prêter à confusion.

C'est pourquoi nous nous sommes réunis avec 10 entreprises représentant 1 million de salariés pour créer un collectif, le Projet Sens et réaliser une grande étude académique et de terrain pour tenter de clarifier cette demande de sens et proposer des leviers d'action aux entreprises.

Le sens du travail est l'alignement ressenti entre ce qui se passe dans l'entreprise et ce qui est vécu et attendu par le salarié. Les aspirations à rejoindre une entreprise par exemple respectueuse de l'environnement n'épuisent pas la question. Outre ce levier de la finalité, le sens au travail repose aussi sur celui du management et du contenu du travail.

Pour prolonger la réflexion, notre rapport « Du sens à l'ouvrage, comprendre les nouvelles aspirations dans le travail », qui s'appuie sur plus de 130 auditions et contient plus de 50 témoignages, est paru en juin 2023, il est téléchargeable gratuitement sur Projet-Sens.fr.

5. Dynata. Rapport « Le sens au travail et l'impact du Covid-19 ». Juillet 2020.

UNE ÉVOLUTION **NÉCESSAIRE DE LA** **VALEUR TRAVAIL** **À L'HÔPITAL**

PAR

FLORIANE DE DAELSEN

DIRECTRICE GÉNÉRALE ADJOINTE
DE L'HÔPITAL FOCH

Le sujet de la valeur travail est au cœur des problématiques managériales au sein de l'hôpital, comme partout ailleurs, mais de façon peut-être plus aiguë compte tenu des particularités de l'organisation hospitalière.

Si l'on considère les récents sondages sur la valeur travail, on peut penser que l'hôpital cumule un certain nombre de désavantages. Tout d'abord des contraintes de continuité d'activité qui pèsent sur l'organisation du temps de travail : équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, difficultés à choisir son temps de travail, travail de nuit et de week-end, quasi-impossibilité de recourir au télétravail... De même, la nature de l'activité hospitalière nécessite un certain degré d'engagement et beaucoup de soignants expliquent bien qu'ils continuent à penser à leurs patients quand ils rentrent chez eux.

Cela explique d'ailleurs en partie la pénurie de personnel hospitalier et le repli de soignants, accentués depuis la crise du Covid, sur la pratique libérale et l'intérim. Quand on interroge ces professionnels qui reviennent, pour ce qui est des intérimaires, travailler dans les hôpitaux, leur première motivation, plus que les éléments financiers, est de choisir leurs temps de travail et de repos et ainsi de ne plus être soumis à la contrainte du roulement de planning.

**IL FAUT AINSI
DÉPASSER
LA VISION
CATASTROPHISTE
DE L'HÔPITAL [...] TRÈS
LARGEMENT
RÉPERCUTÉE PAR
LES MÉDIAS**

privilégient systématiquement leur vie personnelle. C'est une réalité, mais elle est certainement un peu plus complexe. L'évolution de la valeur travail ne touche pas que les jeunes. De même, à toute époque, il y a eu des professionnels plus ou moins investis dans leur travail. Par ailleurs, le décompte du temps de travail ne date pas d'aujourd'hui (les 35 heures ont été mises en place il y a maintenant 24 ans). Au demeurant, le fait de ne pas vouloir sacrifier sa vie personnelle n'est pas forcément une mauvaise chose et peut apporter plus d'équilibre.

Il faut ainsi dépasser la vision catastrophiste de l'hôpital que portent d'ailleurs certains hospitaliers et qui est très largement répercutée par les médias. Que l'engagement ou l'esprit de dévouement, voire de sacrifice ne soient plus les mêmes, que les sujétions posent problème, c'est tout à fait certain, mais cela représente certainement une vision un peu réductrice.

Cela explique aussi la crise de valeur managériale que traverse l'hôpital. Les « anciens », et particulièrement les cadres médecins, paramédicaux ou administratifs, déplorent en effet que les « jeunes » n'ont pas le sens du travail, comptant leurs heures et

En revanche, si l'on s'appesantit beaucoup sur les problèmes de l'hôpital, on doit aussi mettre en avant ses atouts dans les nouveaux rapports des individus au travail. Si l'on reprend nos sondages, on voit notamment que les salariés sont à la recherche d'activités porteuses de valeur et de sens.

Sur ces aspects, l'hôpital a une vraie carte à jouer. Le fait de prendre soin des autres, sans distinction d'origine ni de condition sociale, et cela avec bienveillance, est en soi porteur de valeur. Il ne faut toutefois pas en rester là et s'en contenter. À l'hôpital Foch, nous avons fait adopter une charte des valeurs par la commission de soins, car il nous a paru important de faire porter nos valeurs et de les partager clairement avec nos professionnels.

Au-delà des valeurs inhérentes à l'activité hospitalière, nous nous sommes également engagés sur de grandes causes sociétales comme le développement durable. Ainsi, en mars 2023, l'hôpital Foch a reçu la médaille d'or du label de la Très Haute Qualité Sanitaire, Sociale et Environnementale (THQSE). Dans les services de l'hôpital, des ambassadeurs développement durable se sont portés volontaires pour développer des projets de développement durable. Ainsi, les services de logistique ont été pionniers pour l'implantation d'un système de retraitement des DASRI permettant d'alimenter

les systèmes de chauffage des logements sociaux environnants.

De même, si l'activité est en elle-même porteuse de sens, les professionnels au sein d'une organisation parfois trop taylorienne ont de plus en plus besoin que leur rôle individuel soit reconnu. En tout cas, c'est ce qui apparaît dans les enquêtes « Qualité de vie au travail » que nous menons tous les ans. Autre sujet mis en avant, celui de l'esprit d'équipe. Là encore, l'hôpital peut être un vrai terrain d'expérimentation, d'autant que les notions d'équipe et de solidarité entre les professionnels ont un véritable sens dans notre milieu.

En réfléchissant autour de ces notions de valeur travail, de qualité de vie au travail, nous nous sommes ainsi lancés dans des expériences de démarches participatives. Cela consiste pour chaque équipe à identifier en commun, tous métiers confondus, des dysfonctionnements ou irritants du quotidien que l'équipe va s'employer à résoudre. Le premier service qui a fait cette démarche a décidé de travailler sur l'amélioration de la sortie du patient. Cette démarche a également été menée avec les équipes de nuit qui ont initié un travail sur la répartition des tâches entre le jour et la nuit. Ils ont également émis l'idée d'un moment de convivialité régulier entre eux à la fin de leur service. Ainsi, depuis un an, nous organisons au restaurant du

personnel des petits-déjeuners des personnels de nuit deux fois par mois le matin à 8 heures, qui représentent aussi l'occasion de rencontrer la direction des soins, la direction des ressources humaines, notamment les responsables paie et formation...

C'est aussi un moyen de traiter en partie la problématique du temps de travail et des sujétions. La pénurie de personnel de nuit nous conduit tous à trouver des solutions en développant l'ambulatoire ou l'hôtel hospitalier, ou à redéfinir la répartition des tâches entre jour et nuit. Néanmoins, certaines activités de l'hôpital nécessiteront toujours une continuité 24 heures sur 24 et 7 jours sur 7. Malgré cette contrainte indépassable, on peut organiser une plus grande maîtrise du temps de travail par les professionnels. Ainsi, nous avons inclus dans notre projet d'établissement la co-construction des plannings par les professionnels de l'équipe. Le premier service à l'avoir mis en place a été la réanimation, c'est-à-dire l'une des plus grosses équipes de l'hôpital. Les équipes ont abouti à deux scénarios possibles qu'elles ont tranchés en faisant voter toute l'équipe. L'enseignement qu'elles en ont tiré est très intéressant, car elles ont pu opérer de vrais choix et en même temps mieux comprendre les contraintes et de ce fait les interioriser et mieux les admettre.

Valeur travail : une valeur à partager

Dans l'enseignement à la lecture des questionnaires QVT apparaît aussi très fortement la notion de parcours professionnel. On voit aussi que dans les sondages sur la valeur travail sont mis en avant l'intérêt et la richesse du travail. Traditionnellement, pour les personnels paramédicaux, l'évolution professionnelle type était de devenir cadre. Désormais, l'évolution professionnelle se diversifie ainsi que les formes d'exercice des professions, avec des paramédicaux coordonnateurs d'activités ou de parcours patients, ou des paramédicaux en pratique avancée. Ce développement des expertises paramédicales est au sein de Foch un des axes forts de notre projet d'établissement. Nous soutenons et portons, en effet, très fortement le développement de la recherche paramédicale.

Au travers de ces différentes illustrations, on voit que la valeur travail a un sens au sein de l'hôpital. Même s'il ne faut pas nier les difficultés de notre secteur d'activité, on voit que l'on dispose de leviers pour que les professionnels soient impliqués dans les modes de prises en charge des patients et dans leurs organisations de travail. La notion de valeur travail ne s'exprime plus de la même façon, mais elle est loin d'avoir disparu. En revanche, elle implique certainement de fortes évolutions de nos modes de management.

PRISE EN COMPTE **DES VALEURS** **DANS UN CLCC: LES** **IDENTIFIER, LES** **COMPRENDRE, LES** **APPLIQUER ET LES** **REVENDIQUER**

PAR

PR RENAUD DE CREVOISIER

PUPH CANCÉROLOGIE, DIRECTEUR GÉNÉRAL DU CLCC EUGÈNE MARQUIS,
 RENNES

DR ÉLODIE VAULÉON

MÉDECIN ONCOLOGUE DU CLCC EUGÈNE MARQUIS, RENNES

LAETITIA MARCUCCI

ENSEIGNANT-CHERCHEUR EN ÉTHIQUE ET PHILOSOPHIE DU SOIN À LA
 FACULTÉ DE MÉDECINE DE L'UNIVERSITÉ DE RENNES ET AU CAPHI

1. Contexte hospitalier justifiant un travail sur les valeurs dans une dynamique institutionnelle

Le Centre Eugène Marquis, situé à Rennes, est l'un des 18 Centres de lutte contre le cancer (CLCC), établissements de santé privés à but non lucratif et de caractère hospitalo-universitaire. Il comprend environ 700 salariés et prend en charge annuellement 23 000 patients atteints de cancer. Nous nous sommes intéressés aux valeurs dans le cadre de notre activité professionnelle hospitalière pour au moins deux raisons. La première raison tient à un enjeu d'éthique institutionnel. Il existe en effet « intrinsèquement » une tension entre d'une part l'individu (salarié ou patient) qui revendique son point de vue et ses besoins, et d'autre part le collectif (hôpital ou système de santé) qui priorise le bien commun (qui rejoint le bien particulier).

Cette tension fait écho à la thèse kantienne de « l'insociable sociabilité » : nous sommes mus par des intérêts antagonistes, sources de rivalités et, dans le même temps, nous ne pouvons vivre sans les autres. La résolution de cette tension peut se réaliser par la contractualisation de valeurs communes. La deuxième raison qui nous a incités à nous intéresser aux valeurs tient à un enjeu d'attractivité des personnels. En effet, si cette attractivité repose principalement sur

LE CONFLIT DE VALEURS EST AINSI POTENTIELLEMENT SOURCE DE SOUFFRANCES ET DE DÉPARTS

l'intérêt que représente, pour le professionnel, l'activité réalisée, sur le niveau de revenu, sur la qualité de vie au travail et sur la reconnaissance (verbale et financière) du travail par la direction, elle est également relative à l'adéquation entre les valeurs auxquelles le professionnel peut intimement adhérer et celles « éventuellement portées par l'institution ». Le conflit de valeurs est ainsi potentiellement source de souffrances et de départs.

À l'échelle institutionnelle, la question des valeurs revêt par conséquent une importance majeure, avec des conséquences pratiques justifiant une attention particulière. Cet état de fait implique que ces valeurs soient cependant bien identifiées, comprises, appliquées puis revendiquées pour être fédératrices. Nous rapportons dans cet article un retour d'expérience de cette démarche, en quatre étapes, initiée au Centre Eugène Marquis en 2021 par le directeur général, un médecin et une philosophe (co-auteurs de cet article).

2. Méthodologie utilisée pour prendre en compte les valeurs : place majeure de la bienveillance

a. Identification de la valeur bienveillance comme la valeur la plus importante portée par les professionnels

Les valeurs portées par les uns et les autres sont le plus souvent très implicites. L'objectif de cette première étape était d'explicitier et d'analyser le partage de ces valeurs. Un questionnaire a ainsi été adressé à tous les salariés du CLCC en 2021, visant à identifier les valeurs principales auxquelles adhère le professionnel (texte libre, maximum 4 valeurs) et évaluer le partage de ces valeurs par l'institution du point de vue du professionnel : « Dans quelle mesure pensez-vous que l'institution partage cette valeur ? » ; score de 1 (pas du tout) à 7 (totalelement). Des corrélations ont ensuite été recherchées entre le partage de ces valeurs par l'institution et des items de souffrances psychologiques des répondants (échelles HAD). Ces valeurs ont été finalement mises en regard de celles identifiées par les patients hospitalisés concernant les soignants de notre CLCC (verbatim), dans le cadre d'une enquête de satisfaction patients (Esatis) réalisée en 2021.

Un total de 412 professionnels a répondu au questionnaire. Les caractéristiques des répondants étaient les suivantes : 74 % femmes/26 % hommes, ancienneté moyenne de 12 ans, professions : soignants (71 %), secrétariat (9 %), administratifs (16 %) et acteurs de réseaux/chercheurs (4 %). Le tableau ci-dessous

présente les valeurs et leur partage institutionnel, exprimés du point de vue du professionnel. Les trois valeurs principales sont la bienveillance, le respect et l'écoute, qui sont plus souvent portées par les femmes que par les hommes. L'écoute et l'entraide sont exprimées par les plus jeunes. Le bien-être/soin des patients est la valeur la plus partagée par l'institution, alors que l'équité et la reconnaissance semblent les moins partagées. Le sentiment, par le professionnel, que la bienveillance est partagée par l'institution est significativement corrélé au score d'épanouissement personnel et inversement corrélé au risque d'anxiété et de dépression du professionnel.

Valeurs exprimées par les professionnels	% de professionnels exprimant la valeur	Score de partage de la valeur par l'institution (moyenne et écart-type)
Bienveillance, Empathie	36	4,9 (1,6)
Respect	30	4,8 (1,5)
Écoute, Communication	28	4,1 (1,6)
Entraide, Solidarité, Travail d'équipe	26	4,9 (1,5)
Bien-être, Soins des patients	20	5,7 (1,3)
Équité, Égalité Justice	15	3,4 (1,7)

Un total de 219 patients a répondu par ailleurs au questionnaire Esatis (mesure en continu de la satisfaction et de l'expérience des patients) dont les valeurs principales sont : l'écoute (24 %), la gentillesse et la bienveillance (23 %) et le professionnalisme (11 %). La bienveillance apparaît donc aussi comme l'une des attentes majeures des patients destinataires du soin, en miroir de celles exprimées par les professionnels.

b. Compréhension de la valeur bienveillance

Il était aussi important que chacun ne porte pas sa propre compréhension de la bienveillance, mais que cette valeur soit bien comprise et partagée dans sa signification. Pour cette raison, sa compréhension par les professionnels a été renforcée lors de 4 réunions, qui se sont tenues en 2022, pilotées par une philosophe et un psychologue.

En résumé, la bienveillance est une notion plus complexe qu'il n'y paraît. Étymologiquement, elle consiste à « veiller » au bien et à « vouloir » le bien. Du point de vue de l'éthos, elle suppose une disposition d'esprit et se décline en attitudes. Mais encore faut-il s'entendre sur le « bien » dont il est ici question, ce qui est délicat dans le paradigme contemporain, démocratique, du

pluralisme des valeurs. De quel « bien » parle-t-on, le « bien » de qui, pour qui et pour quoi ?

Dans l'approche éthique de la bienveillance, trois niveaux peuvent être distingués. Tout d'abord, selon l'éthique des vertus, dans le sillage d'Aristote, la bienveillance est exigeante, recherche d'excellence : elle vise un parfait ajustement au contexte, à sa singularité, ce qui suppose de réfléchir au juste en situation pratique et aux meilleurs moyens de l'atteindre. Se pose ici la question de l'incarnation de la bienveillance au quotidien. Du point de vue de l'éthique relationnelle, elle suppose de prendre en considération la vulnérabilité inhérente à la condition humaine. Elle engage, en outre, à entendre les besoins des personnes et à faire preuve de sollicitude. Enfin, elle comprend une dimension collective voire politique. À ce niveau, se pose la question de la justice et de l'équité. Bien comprise, la bienveillance ne peut être ni le fruit d'une injonction, ni légitimer une sur-responsabilisation des individus. La définition que Paul Ricœur donne de la « visée éthique », comme « visée de la vie bonne », « avec et pour autrui », « dans des institutions justes » peut contribuer à l'élaboration d'une réflexion sur cette dimension de la bienveillance.

c. Mise en œuvre pratique des mesures de bienveillance

Au point où nous en sommes arrivés de la mise en œuvre de la bienveillance dans notre structure, deux étapes peuvent être distinguées : identification de mesures concrètes et pilotage de la mise en œuvre (réfèrent et évaluation).

Au total, 16 groupes d'une dizaine de professionnels chacun, appartenant à des disciplines très variées, soignants ou non, se sont réunis au cours de l'année 2023 pour identifier des actions concrètes ayant trait à la bienveillance à l'échelle de l'établissement. Une soixantaine de propositions de mises en œuvre ont ainsi été identifiées à plusieurs niveaux : individuel (« la bienveillance n'est pas d'abord celle appliquée à moi-même »), dans les différents services (cadres et chefs de service) ou plus globalement à l'échelle de l'institution (direction). Certaines de ces mesures (comportementales) peuvent être appliquées immédiatement tandis que d'autres requièrent une organisation ou des moyens. Elles peuvent remettre en cause des comportements jusqu'au sommet de la pyramide hiérarchique (direction générale).

Ces propositions concernent l'accueil des nouveaux arrivants et la communication (l'importance de mieux se connaître pour faciliter la communication, de

connaître les contraintes et difficultés des différents postes de travail, de simplifier la communication avec son responsable hiérarchique, etc.). Le but visé est la co-construction d'un climat de confiance et de transparence afin de promouvoir la bienveillance réciproque. Ainsi, parmi les mesures qui ont été concrètement priorisées, on peut mentionner par exemple : la gestion des mails, la culture positive avec la déclaration des effets désirables, l'instauration d'un climat de confiance avec transparence et l'explication des prises de décisions par les cadres/directeurs, le trombinoscope dans les services, la formation à la communication non violente, l'identification d'une personne référente de bienveillance et les expériences de « vis ma vie ».

d. Revendication de la valeur bienveillance

Après avoir mis en place et évalué des mesures de bienveillance, nos perspectives en 2024 sont de valider effectivement la revendication de la valeur bienveillance à l'échelle institutionnelle dans le but de donner du sens et par conséquent de l'attractivité à notre activité professionnelle. Nous avons bien conscience que cette démarche nécessite de l'humilité et une adaptation permanente aux évolutions fonctionnelles institutionnelles.

3. Conclusions

Certaines structures affichent assez artificiellement des valeurs totalement ignorées de leurs salariés. Nous avons souhaité au contraire rentrer dans une démarche visant à valoriser les valeurs et le sens de l'activité professionnelle, en mettant en adéquation les valeurs portées par les individus et celles revendiquées éventuellement par l'institution. La bienveillance est la valeur principale identifiée : elle est portée à la fois par les professionnels de notre CLCC et par les patients touchés par le cancer. Notre démarche en quatre étapes, relativement longue, à déployer sur au moins 3 ans, nous semble constructive dans la perspective d'un triple « *win-win* » professionnels-institution-patients.

REPENSER LA VALEUR DU TRAVAIL À L'ÈRE DE L'IA ET DU MÉTAVERS

PAR

ABRAHAM HAMZAWI

DIRECTEUR DU PROJET CYBERFORGE
DU PACTE RÉGIONAL D'INVESTISSEMENT DANS LES COMPÉTENCES
DE LA FONDATION FALRET

Dans un monde en constante évolution, marqué par des progrès technologiques rapides et des changements sociaux profonds, la notion traditionnelle de travail est en pleine transformation. L'émergence de l'intelligence artificielle (IA) et du métavers interpelle notre compréhension du travail, non seulement en tant qu'activité économique, mais aussi en tant que source d'épanouissement personnel, de contribution sociale, et d'innovation.

Le travail a toujours été un pilier de la société humaine, mais sa signification et son importance ont évolué avec le temps. Un exemple frappant est la construction des pyramides en Égypte ancienne, où le travail n'était pas seulement un moyen de subsistance, mais aussi une expression de croyances religieuses, de cohésion sociale, et de puissance politique. Cette perspective historique nous montre que le travail peut avoir des dimensions qui dépassent largement la simple production économique.

Aujourd'hui, l'IA transforme le paysage du travail, automatisant certains emplois tout en en créant de nouveaux. Selon une étude de Dell, 85 % des emplois de 2030 n'existent pas encore et, d'ici 2025, près de 50 % de la force de travail devra faire l'objet d'un reskilling (acquérir de nouvelles compétences pour changer de métier). Nous assistons à une automatisation des compétences productives qui constitue littéralement

**ON ASSISTE
À UNE
SUBSTITUTION
DU CAPITAL
HUMAIN PAR
DU CAPITAL
TECHNIQUE**

une déshumanisation des activités de production et conduit à une transformation des connaissances humaines en capital technique. Autrement dit, on assiste à une substitution du capital humain par du capital technique. D'où l'immense attrait de l'IA pour les investisseurs.

Cette évolution pose des questions fondamentales sur la nature du travail et sur notre rapport à celui-ci. Comment valoriser et redéfinir le travail dans un monde où les machines prennent en charge des tâches de plus en plus complexes ?

Dans ce contexte, une redéfinition du travail s'impose. Le travail peut être envisagé non seulement comme une source de revenu, mais aussi comme un moyen d'expression personnelle, de développement des compétences, de participation à la vie communautaire, et de contribution à des objectifs sociaux et environnementaux plus larges.

L'un des défis majeurs de cette transformation est la perspective d'une économie à coût marginal zéro, où l'IA réduit considérablement le besoin de travail humain traditionnel. Comment assurer une répartition

équitable des ressources dans un tel contexte ? Des idées comme le revenu de base universel pourraient jouer un rôle clé dans la réponse à cette question.

L'Internet des objets (IoT) et le métavers ouvrent des horizons inédits pour le travail. Ces technologies offrent des possibilités d'éducation, de création, de collaboration et d'innovation, définissant de nouveaux domaines d'emploi et de développement personnel.

Alors que nous naviguons dans cette ère de transformation, il est impératif de réfléchir à la manière dont nous valorisons le travail. En intégrant les leçons du passé, en reconnaissant les défis du présent et en anticipant les possibilités de l'avenir, nous pouvons développer une vision du travail qui soit non seulement adaptée à notre époque, mais qui enrichisse également la vie humaine dans toutes ses dimensions.

Mais la vraie question est celle de la place de l'Homme dans un monde du travail où les machines seront plus intelligentes que l'Homme pour les activités productives. On nous annonce d'ailleurs que l'intelligence artificielle générale est pour bientôt : dès qu'il s'agira de compétence cognitive, l'Homme sera dépassé, quelle que soit l'activité envisagée.

Hormis quelques experts extrêmement qualifiés ou des créatifs, que feront les travailleurs humains ? Peut-être ne faut-il pas oublier qu'avant d'être un homo œconomicus, l'Homme est un être social. Nous savons financer la substitution du capital humain par le capital technique. Comment allons-nous financer des activités humaines non productives ?

Mais au-delà des aspects économiques, c'est le sens de la vie qui va se poser de manière de plus en plus aiguë. Le travail donne du sens à beaucoup de gens. Si la notion de travail va être profondément bouleversée par les machines, nous pouvons nous attendre à ce que la question du sens de la vie devienne encore plus problématique.

Dans l'Égypte antique, la dimension symbolique avait pris le pas sur la dimension utilitaire. En témoignent les pyramides !

Cet article a été rédigé et revu de manière critique à plus de 90 % par ChatGPT4 suite à une conversation en ligne que j'ai eue avec ce modèle de langage (Large Language Model - LLM).

LE TRAVAIL EST-IL REDEVENU UNE MARCHANDISE ?

PAR

CHRISTIAN WELZ

DIRECTEUR DE RECHERCHE
DES RELATIONS INDUSTRIELLES
D'EUROFOUND

« Ce concept de “travail décent” repose sur une compréhension holistique du travail en tant que source de dignité et de liberté personnelles, de stabilité familiale, de prospérité au sein de la communauté et d'épanouissement démocratique. Il aborde le travail comme une question d'économie autant que d'éthique.¹»

Premières controverses académiques et politiques

Dans son ouvrage fondamental, « Le Capital », Karl Marx a clairement indiqué que le travail est une marchandise parmi d'autres : « Il nous faut maintenant examiner de plus près la force de travail. Cette marchandise, de même que toute autre, possède une valeur. Comment la détermine-t-on ? Par le temps de travail nécessaire à sa production.²»

Quelques années plus tard, Marx était encore plus explicite : « La force de travail est donc une marchandise que son propriétaire, le salarié, vend au capital. Pourquoi la vend-il ? Pour vivre.³»

L'encyclique « Rerum Novarum » du pape Léon XIII sur le capital et le travail contient d'autres discussions antérieures sur la question - même si elle n'est pas aussi explicite - de savoir si le travail est une marchandise : « Que le patron et l'ouvrier fassent donc tant et de

1. M.Higgins. *The future of Work*. Page 15. 2015.

2. Karl Marx. *Le Capital*. Volume 1. 1867.

3. Karl Marx. *Travail Salarié et Capital*. Édition de 1891.

telles conventions qu'il leur plaira, qu'ils tombent d'accord notamment sur le chiffre du salaire. Au-dessus de leur libre volonté, il est une loi de justice naturelle plus élevée et plus ancienne, à savoir que le salaire ne doit pas être insuffisant à faire subsister l'ouvrier sobre et honnête.⁴»

C'est un universitaire irlandais, le Dr. John Ingram, qui, pour la première fois, a abordé la question avec lucidité à l'occasion du Congrès des syndicats britanniques (TUC) à Dublin en 1880. « En considérant le travail comme une marchandise, nous nous débarrassons d'emblée de la base morale sur laquelle devrait reposer la relation entre l'employeur et l'employé et nous faisons de la soi-disant loi du marché le seul régulateur de cette relation. »

La proposition d'Ingram a été reprise par un autre dirigeant syndical aux États-Unis. Samuel Gompers, un haut responsable syndical très lié au mouvement syndical britannique, a été l'un des artisans de la loi Antitrust Clayton de 1914, dont l'article 6 stipule que « le travail d'un être humain n'est pas une marchandise ou un article de commerce ». L'objectif principal de la section 6 était que la loi Antitrust ne soit pas appliquée au mouvement syndical, étant donné que l'essence du mouvement syndical, parfois même

4. Pape Léon XIII. *Rerum Novarum*. 1891.

acteur monopolistique, est de retirer le travail de la concurrence.⁵

En 1944, Karl Polanyi a affirmé que le travail, la terre et l'argent ne sont que des « marchandises fictives ». « Le point crucial est le suivant : le travail, la terre et l'argent sont des éléments essentiels de l'industrie ; ils doivent également être organisés en marchés ; en fait, ces marchés constituent une partie absolument vitale du système économique. Mais le travail, la terre et l'argent ne sont évidemment pas des marchandises ; [...]. Le travail n'est qu'un autre nom pour une activité humaine qui va de pair avec la vie elle-même, qui à son tour n'est pas produite pour être vendue mais pour des raisons entièrement différentes, et cette activité ne peut pas non plus être détachée du reste de la vie, être stockée ou mobilisée ; [...] La description du travail, de la terre et de l'argent en tant que marchandises est entièrement fictive.⁶»

Le Traité de Versailles et la genèse de l'OIT

Samuel Gompers était également membre de l'équipe de négociation américaine envoyée aux négociations du traité de Versailles en 1919. Dans son article 427, la Conférence de Versailles a jeté les bases de l'Organisation internationale du travail (OIT). Le premier principe de la nouvelle OIT proclame « que le

5. Paul O'Higgins. *Labour is not a Commodity - an Irish Contribution to International Labour Law*. International Law Journal (volume 36). 1997.

6. Karl Polanyi. *La Grande transformation*. Pages 75 et 76. Éditions Gallimard. 2009.

travail ne doit pas être considéré simplement comme une marchandise ou un article de commerce ». Le mot « simplement », à première vue insignifiant, a été introduit par la délégation britannique et Gompers y a vu une défaite personnelle.⁷

Un autre jeune irlandais et fonctionnaire britannique, Edward J. Phelan, faisait également partie de l'équipe de rédaction de l'article 427. Phelan devint fonctionnaire de l'OIT et en fut le secrétaire général de 1941 à 1948. C'est grâce à Phelan que la Déclaration de Philadelphie du 10 mai 1944 fut finalement adoptée, incluant le paradigme selon lequel « le travail n'est pas une marchandise ». Une autre référence explicite au principe peut être trouvée dans la Convention (n° 143) concernant les migrations dans des conditions abusives et la promotion de l'égalité de chances et de traitement des travailleurs migrants.⁸

Le droit communautaire est muet sur la question de la valeur du travail

La clause « Le travail n'est pas une marchandise » ne figure pas dans les traités de l'UE. Pourtant, en 1996, la question a été implicitement soulevée dans l'affaire Albany. En 1999, la Cour de justice de l'Union européenne (CJUE) s'est prononcée sur une affaire introduite par l'entreprise textile néerlandaise Albany.

Albany tentait de se soustraire à un accord conclu entre les syndicats du textile et les employeurs aux Pays-Bas. Cet accord établissait un système de fonds de pension pour les travailleurs du secteur et avait été rendu obligatoire pour toutes les entreprises de ce secteur par le ministre néerlandais des Affaires sociales. Albany a invoqué les règles de concurrence (aujourd'hui article 101, paragraphe 1, du Traité sur le fonctionnement de l'Union européenne (TFUE)) pour affirmer que l'affiliation obligatoire au régime de retraite compromettrait sa compétitivité. Dans son arrêt, la Cour a mis l'accent sur les objectifs de politique sociale du traité, qui se voient accorder le même poids que ceux relatifs à la concurrence. La CJUE s'est fondée sur les dispositions des articles 151 à 154 du TFUE. Ces dispositions stipulent explicitement l'objectif de dialogue social et de la négociation collective entre employeurs et travailleurs, incluant cet objectif au niveau de l'UE.

La Cour a déclaré que : « Certes, certains effets restrictifs de la concurrence sont inhérents aux accords collectifs conclus entre organisations représentatives des employeurs et des travailleurs. Toutefois, les objectifs de politique sociale poursuivis par de tels accords seraient sérieusement compromis si les partenaires sociaux étaient soumis à l'article 85, paragraphe 1, du traité

7. Paul O'Higgins. *Labour is not a Commodity - an Irish Contribution to International Labour Law*. International Law Journal (volume 36). 1997.

8. Nations Unies. *Recueil des Traités*. Page 324. 1978.

dans la recherche en commun de mesures destinées à améliorer les conditions d'emploi et de travail. ⁹»

À la suite de l'affaire Albany, certains juristes de l'UE ont fait valoir que le droit de l'Union pourrait ainsi avoir créé une « immunité Antitrust » des conventions collectives et reconnu implicitement que le travail n'est pas une marchandise mais qu'il est protégé par le droit du travail et les conventions collectives.¹⁰ D'autres références implicites au principe peuvent être trouvées dans les sources suivantes : article 4 de la Charte sociale européenne du Conseil de l'Europe, Titre I (Emploi et rémunération) de la Charte communautaire des droits sociaux fondamentaux des travailleurs, et article 31 de la Charte des droits fondamentaux de l'UE.

Les nouvelles formes de travail : vers une re-marchandisation du travail

Les relations collectives du travail ont connu des changements spectaculaires au cours des dernières décennies. La production de masse fordiste dans les économies industrielles a cédé la place à des modèles de production plus variés dans des économies principalement axées sur les services ou la connaissance ; la société dans son ensemble a connu une montée de l'individualisation - ce qui a affecté la perception que

les travailleurs ont d'eux-mêmes et leurs attitudes à l'égard de leur travail et des institutions collectives qui représentent leurs intérêts. Ces facteurs ont contribué à une re-marchandisation (au moins partielle) des relations de travail qui a posé un défi majeur aux acteurs traditionnels des relations industrielles, en particulier aux syndicats.¹¹

Avec l'érosion des formes traditionnelles de travail et d'emploi au cours des trois dernières décennies, c'est-à-dire la relation d'emploi à durée indéterminée et à temps plein régie par le droit du travail et les conventions collectives, de nouvelles formes de travail ont fait leur apparition et s'attaquent au paradigme de la marchandise. Il suffit de citer quelques exemples : le travail intérimaire, le groupement d'employeurs, le travail à temps partagé, le management de transition, le travail occasionnel, le travail mobile basé sur les TIC, le chèque emploi service, le travail par portfolio, le travail par plateforme, le portage salarial. Toutes ces tendances ont été accélérées par l'avènement du travail sur plateforme et la gestion des relations de travail basée sur l'intelligence artificielle et les algorithmes.¹²

9. C-67/96, arrêt de la Cour du 21 septembre 1999. Albany International BV contre tichting Bedrijfspensioenfonds Textielindustrie. 21 septembre 1999.

10. Eurofound. Rapport « Regulating minimum wages and other forms of pay for the self-employed ». 2022.

11. Eurofound. Rapport « Industrial relations: Developments 2015–2019 ». 2020.

12. Eurofound. Rapport « New forms of employment: 2020 update ». 2020.

Dialogue social et négociations collectives : vers une démarchandisation du travail

Le dialogue social et la négociation collective sont des outils essentiels pour démarchandiser le travail et établir un système de bonnes relations industrielles. Eurofound a apporté des éléments concrets aux décideurs politiques pour promouvoir le renforcement des relations industrielles dans les États membres où elles sont moins performantes.¹³

LE DIALOGUE SOCIAL ET LA NÉGOCIATION COLLECTIVE SONT DES OUTILS ESSENTIELS POUR DÉMARCHANDISER LE TRAVAIL

Les scores des six États membres du groupe fondé sur la démocratie industrielle (AT, DE, DK, FI, NL et SE) semblent prouver que dans un système de « bonnes » relations industrielles, il est possible de combiner l'efficacité, l'équité et la prise de parole. Ces pays sont en tête de l'indice global des

relations industrielles, figurent parmi les sept meilleurs élèves pour les indices de démocratie industrielle et de compétitivité industrielle et parmi les huit meilleurs élèves pour l'indice de justice sociale.

Il peut être instructif de réfléchir aux circonstances dans lesquelles un dialogue social efficace peut avoir lieu. Plusieurs facteurs semblent importants : le soutien des

13. Eurofound. Rapport « Measuring key dimensions of industrial relations and industrial democracy ». 2023.

autorités publiques, l'autonomie et la représentativité des parties à la négociation, et la confiance entre les parties.¹⁴

L'universitaire grec Christopher Pissarides a placé l'argument dans une perspective plus générale : « [...] le dialogue social est essentiel pour maintenir un certain équilibre dans la distribution des richesses. Les accords sur les salaires et les conditions de travail basés sur le dialogue entre les syndicats et les employeurs organisés sont susceptibles d'avoir un meilleur résultat pour la distribution que le capitalisme atomistique.¹⁵»

Dans le droit fil de cette déclaration, le président irlandais M.D. Higgins a avancé la réflexion suivante : « Cette question (le populisme, l'auteur) est au cœur de la crise à laquelle est confrontée la démocratie européenne. Et l'on constate encore la dépression croissante des commentaires de Jürgen Habermas sur ce qu'il ressentait comme un déficit démocratique qui s'est transformé en une crise de légitimation. Nous ne pouvons pas nous permettre de laisser la cohésion sociale s'effiloche sous les effets combinés du double mouvement que j'ai décrit, de la marchandisation du travail et de la dépolitisation de la politique économique.¹⁶»

14. Christian Welz. *The European Social Dialogue Under Articles 138 and 139 of the EC Treaty*. Éditions Kluwer. 2008.

15. Christopher Pissarides. « Social Europe In A Climate Of Austerity ». Social Europe. Juin 2014.

16. M. D. Higgins. *The future of Work*. Page 13. 2015.

LA DÉGRADATION DU TRAVAIL EN FRANCE VIENT DE CE QU'IL Y EST AVANT TOUT CONSIDÉRÉ COMME UN COÛT

PAR

BRUNO PALIER

DIRECTEUR DE RECHERCHE DU CNRS
AU CENTRE D'ÉTUDES EUROPÉENNES ET
DE POLITIQUE COMPARÉE DE SCIENCE PO

Dans un ouvrage collectif rassemblant les résultats de nombreuses recherches de sciences sociales sur le travail, intitulé « Que sait-on du travail ? » (Presses de Sciences Po, 2023), il est montré que la situation française en matière de conditions de travail, de santé au travail et de sens du travail est plutôt médiocre, moins bonne que celle de nombreux autres pays européens quant aux conditions de travail ou aux risques psychosociaux. La France occupe parfois même les derniers rangs, notamment en matière d'accidents du travail. Ainsi, le nombre d'accidents mortels s'élevait à 803 en 2019 en France, contre 491 en Italie, 416 en Allemagne, 347 en Espagne ou 184 en Pologne (données Eurostat). Le travail s'est fortement intensifié depuis trente ans, et les conditions de travail se sont dégradées en France, et cela plus qu'ailleurs en Europe. Pourquoi le travail semble-t-il si souvent maltraité en France ?

Il faut analyser la logique dominante des politiques gouvernementales de lutte contre le chômage et des stratégies de compétitivité des entreprises françaises pour comprendre cette évolution. L'ensemble de ces stratégies repose sur une idée martelée en France depuis les années 1980 : le chômage, tout comme la faible compétitivité des entreprises françaises, serait dû au coût du travail trop élevé, notamment du fait d'un État-providence lui-même trop coûteux, les cotisations

**LA BAISSÉ DU
COÛT DU TRAVAIL
EST DEVENUE
LA PIERRE
ANGULAIRE DES
POLITIQUES
ÉCONOMIQUES
FRANÇAISES**

sociales qui le financent représentant près de la moitié de la masse salariale. Pourtant, avec des coûts du travail équivalents voire supérieurs, les Allemands ou les Suédois, qui ont su investir dans la qualification et la qualité des emplois, arrivent à produire et exporter des produits et services de meilleure qualité, ou plus innovants, qu'ils vendent donc plus chers que les nôtres. Le manque de compétitivité de l'économie française est surtout lié à son positionnement en milieu de gamme : nous sommes trop chers pour ce que nous produisons. Mais plutôt que de chercher à améliorer la qualité de nos productions, à investir dans les qualifications et la montée en gamme, nous avons préféré produire la même chose avec moins de monde, chasser les coûts et intensifier le travail.

La baisse du coût du travail est devenue la pierre angulaire des politiques économiques françaises, aussi bien pour réduire le chômage que pour accroître la compétitivité des entreprises. Des mesures Juppé, à celles liées aux 35 heures, des allègements Fillon au Crédit d'impôt pour la compétitivité et l'emploi (CICE), devenu en 2019 une baisse pérenne de cotisations sociales, les allègements de cotisations

sociales ont été progressivement étendus à la fois à plus de cotisations sociales (quasiment toutes au niveau du SMIC, où il ne reste plus que les cotisations retraites complémentaires et chômage), et à plus de niveau de salaire, jusqu'à concerner désormais 3,5 SMIC. En 2021, le montant total des exonérations de cotisations atteint 73,8 milliards d'euros.

Les nombreuses évaluations des politiques de baisse des cotisations sociales montrent que si elles ont eu une certaine efficacité lors de leur première mise en œuvre, elles n'ont ensuite quasiment pas permis de créer de nouveaux emplois. Ces politiques n'ont pas non plus permis d'améliorer la compétitivité à l'export des entreprises françaises. Ces politiques sont donc inefficaces pour lutter contre le chômage, et bien loin de permettre une montée en qualité des productions françaises, elles ont tiré celles-ci vers le bas et réduit leur capacité à produire et exporter des biens et des services de qualité.

La plupart des entreprises françaises ont elles-mêmes construit leurs propres stratégies de compétitivité sur la réduction du coût du travail. Il s'agit de faire baisser le coût de production des mêmes produits, de milieu de gamme, plutôt que de miser sur la qualité et l'innovation.

Cette stratégie low cost repose sur quatre piliers principaux :

1. Les délocalisations, pour aller produire là où la main-d'œuvre est moins chère ;
2. La sous-traitance, pour obtenir un certain nombre de services à moindre coût, au prix de faibles rémunérations et de conditions de travail dégradées dans les entreprises sous-traitantes ;
3. Le renvoi des salariés considérés comme les plus coûteux, à savoir les plus âgés, qui font l'objet de plans sociaux ou partent suite à une rupture conventionnelle ;
4. Un management qui cherche à accroître la productivité par l'intensification du travail de ceux qui restent dans l'entreprise.

Le lean management, fondé sur l'idée de faire disparaître tout ce qui est superflu et de toujours fonctionner à flux tendu, reste dominant en France. Il repose sur un management vertical qui impose des objectifs chiffrés toujours plus élevés aux salariés. Certains pensent encore que le stress est bon pour la productivité... Inutile ici de revenir sur les dérives de ce management chez Orange ou Renault, ni sur la situation des

hôpitaux, eux aussi soumis à une intensification du travail du fait de la réduction continue des effectifs et de la tarification à l'activité notamment.

À force d'être considéré exclusivement comme un coût, du fait des stratégies du low cost des entreprises et des gouvernements, le travail s'est trouvé fortement dévalorisé et abîmé... D'autres stratégies sont pourtant possibles, celles qui considèrent le travail comme un atout pour les entreprises et pour le pays. Ainsi, les Allemands investissent dans la qualification et la protection des salariés des industries exportatrices, les pays nordiques investissent dans la formation tout au long de la vie et dans les bonnes conditions de travail de tous les salariés, et les entreprises de ces pays misent sur la qualité et l'innovation de leurs productions. Ces stratégies reposent sur la participation des salariés, aux innovations comme aux décisions. Elles permettent à la fois le bien-être des salariés en emploi, et une productivité qualitative.

LE TRAVAIL COMME LEVIER D'INSERTION : ÉLOGE DE L'ARTISANAT INSTITUTIONNEL

PAR

INÈS HIJAZI

EXPERTE « MODERNISATION DE L'ACTION PUBLIQUE »

ARNAUD DENOIX

DIRECTEUR DU GIP, PLATEFORME DE L'INCLUSION

En novembre 2023, le Parlement a voté le projet de loi pour transformer Pôle Emploi en « France Travail » et dessiner l'horizon plein emploi avec moins de 5 % de chômage d'ici 2027. Le travail est reconnu comme la condition pour accéder à l'autonomie, la santé et l'insertion dans la société. Ainsi, dans l'inconscient de nos institutions, réside toujours l'idée que « si le travail ne résout pas tout, en tout cas le chômage détruit tout », tel que l'affirmait Jean-Baptiste de Foucauld, alors ancien commissaire au Plan.

Dans ce contexte, réfléchir aux conditions de travail et porter la voix de celles et ceux qui sont concernés par cette dynamique institutionnelle est essentiel. Aujourd'hui en France, selon nos estimations, environ 160 000 personnes dans une multitude d'organisations concourent à la mise en œuvre de la politique nationale d'insertion par le travail. Elles sont travailleuses sociales, assistantes, conseillères en insertion, intervenantes de l'économie sociale et solidaire. Leur priorité est de permettre une « vie meilleure » aux 1,9 million de foyers en France (environ 3,85 millions de personnes) qui vivent avec 607 euros par mois, de par leur droit au Revenu de Solidarité Active (RSA), en créant des conditions favorables à un retour à l'emploi.

Moins perceptible que dans le milieu de la santé, le monde de l'insertion professionnelle est aussi exposé

à une vague d'épuisement. Des accompagnateurs témoignent d'un sentiment d'incapacité à aider les usagers comme ils le voudraient. Dans le Livre blanc du travail social publié en novembre 2023, le « management par les chiffres » est identifié comme une cause possible de fatigue et de perte de sens.

Une difficulté est d'apprécier la qualité du « travail invisible » intrinsèque à toute profession liée au soin - qui, toujours selon le Livre blanc, est majoritairement réalisé par des femmes - à savoir la confiance, la reconnaissance, l'écoute, l'apaisement, la protection. En effet, les accompagnateurs sont face à des usagers qui rencontrent, au-delà du non-emploi, des difficultés structurelles comme l'absence de logement fixe, des violences intrafamiliales, des problématiques de santé, une mobilité réduite, un handicap, des blocages psychopathologiques, etc.

Cette question est au cœur de l'action de la Plateforme de l'inclusion. Initié en 2019, ce groupement d'intérêt public financé et piloté par l'État a pour mission de faciliter la vie des personnes éloignées de l'emploi et de celles et ceux qui les accompagnent. Une des missions qui nous est confiée est de participer au pilotage de la politique publique. Cela se traduit par l'analyse de données quantitatives et la production d'indicateurs à destination des directions et des acteurs de

terrain : combien de personnes prises en charge par type de prescripteurs, quel profil, etc. ?

Dans ce contexte, comment, au niveau de la Plateforme de l'inclusion, peut-on mieux capter et rendre compte de la valeur créée au sein de la relation d'accompagnement ? Sur la base des données que nous collectons déjà, est-il possible de mesurer par exemple le gain généré par la résolution de difficultés sociales ou une meilleure santé des personnes en parcours d'insertion, avant même leur accès à un emploi durable ? C'est l'objet d'une investigation en cours.

Autre défi : nos outils informatiques portent en eux la promesse d'améliorer l'efficacité de l'action publique, et leurs usages se développent rapidement dans de nombreux contextes d'accompagnement. Conséquence directe : les professionnels peuvent ressentir une substitution de la technique au lien humain. Dans le Livre blanc du travail social, une assistante affirme passer « plus de temps à comptabiliser ce qu'[elle] fait qu'à le faire ».

Si les accompagnateurs sont monopolisés par le remplissage de nos outils et préoccupés par des objectifs quantitatifs, comment bâtir un espace de confiance pour l'utilisateur ? Sur le terrain, une travailleuse sociale rencontrée par notre équipe souligne cette

LES « BONS » OUTILS DOIVENT RÉUSSIR À S'EFFACER AU PROFIT DE LA RELATION D'ACCOMPAGNEMENT, FAVORISANT AINSI LA CONSTRUCTION DE « LIENS QUI LIBÈRENT » ET NON DE LIENS QUI « FRAGILISENT »

humaine entre les usagers et les professionnels ? Au sein de la Plateforme de l'inclusion, nous souhaitons construire et améliorer des services numériques qui favorisent l'autonomie, la formation et la capacité d'action des professionnels. Et, tout en sachant que nous n'y sommes pas encore, nous croyons que les « bons » outils doivent réussir à s'effacer au profit de la relation d'accompagnement, favorisant ainsi la construction de « liens qui libèrent » et non de liens qui « fragilisent » ou « oppressent » comme les distingue Serge Paugam, sociologue français qui analyse les mécanismes du lien social et de la solidarité. Selon lui, dans son essai « L'attachement social » (2023), pour qu'un lien libère, il doit réussir à croiser deux dimensions : « la protection et la reconnaissance ».

préoccupation : « c'est dans la rencontre des regards que le changement s'opère », regards qui ont moins de chance de se croiser si l'un est capté par un écran d'ordinateur.

Alors, quelle philosophie managériale et quels outils construire pour prioriser le lien et la relation

Bien souvent, les débats sur la « valeur travail » nous racontent un malaise général lié à l'accélération du temps, le management quantitatif et la perte de sens qui en découle. Pour piloter nos actions collectives, il a parfois été plus simple et rapide de mesurer des choses visibles et quantitatives que d'observer l'impact de la construction d'un lien personnel entre les acteurs du terrain et les usagers. Continuons d'interroger nos philosophies managériales dans les métiers du soin et de l'insertion, ne serait-ce que pour reconnaître les professionnels comme des artisans de l'accompagnement, dépositaires d'un savoir-faire à protéger. Puisque la politique d'insertion porte l'ambition de l'inclusion et d'un accès au travail pour tous, autorisons-nous à rêver : à quoi ressembleraient les institutions de demain si la « reconnaissance » et la « protection » devenaient les piliers de nos actions ?

Sources :

- . Institut de l'entreprise. *Sociétal - Le travail*. Tome 2. Décembre 2023.
- . DREES. Rapport « L'aide et l'action sociales en France ». 2020.
- . HCTS. *Livre blanc du travail social*. 2023.
- . Paugam Serge. *L'attachement social*. Éditions Seuil. 2023.

LE TRAVAIL N'EST PAS UNE VALEUR

PAR

DENIS MAILLARD

COFONDATEUR DU CABINET
DE CONSEIL TEMPS COMMUN

En 2007, Nicolas Sarkozy avait su mettre en musique avec grand talent la vision la plus achevée de ce que l'on appelle généralement la « valeur travail ». Pastichant Clemenceau qui, le 8 mars 1918 devant la Chambre, expliquait : « Ma politique étrangère et ma politique intérieure, c'est tout un : politique intérieure, je fais la guerre ; politique étrangère, je fais la guerre. Je fais toujours la guerre », le tout nouveau président de la République déclarait le 20 juin 2007 : « Je propose à la majorité présidentielle le choix suivant : politique sociale : le travail ; politique éducative : le travail ; politique économique : le travail ; politique fiscale : le travail ; politique de concurrence : le travail ; politique commerciale : le travail ; politique de l'immigration : le travail ; politique monétaire, politique budgétaire : le travail. »

Avec moins de brio et surtout *mezza voce*, le président actuel et son Gouvernement n'ont pas dit autre chose pour justifier la réforme des retraites de 2023 : il faut travailler plus ! Il n'y a pas d'alternative à l'effort. Et le travail est cette valeur suprême qui permettra de résorber l'ensemble des problèmes et des déficits...

Toutefois, si un tel réarmement moral du travail trouvait son sens en 2007 dans une polémique avec la gauche qui avait historiquement fait de la réduction du temps de travail son marqueur politique, 16 ans plus tard, et

alors que la gauche est exsangue, ce credo manque d'à-propos. Ce n'est pas que le discours est daté, c'est qu'il est tout bonnement déplacé par rapport aux nouvelles divisions du travail, issues de 40 ans de globalisation ayant largement transformé la France en économie de services. Il est décalé aussi en regard de l'expérience du travail qui résulte de ces évolutions et donc vis-à-vis des attentes des Français. C'est d'ailleurs ce que les manifestations intersyndicales contre la réforme des retraites ont largement signifié durant près de six mois.

S'il ne l'a finalement pas emporté, l'intérêt de ce mouvement de contestation, d'ampleur historique, a été de proposer une autre vision du travail qui ne fasse précisément pas de ce dernier une valeur. Car il faut l'affirmer sans détour, le travail n'est en rien une valeur !... Il est un acte productif et une catégorie de pensée qui peut revêtir de la valeur pour celui ou celle qui le réalise, et qui met éventuellement en jeu des valeurs personnelles ou collectives. Pourtant, l'idée d'une « valeur travail » résiste encore à l'ensemble des travaux académiques qui la battent en brèche comme de l'expérience que chacun peut réaliser à son échelle.

Pour le comprendre, il faut commencer par reconnaître que la « valeur travail » a pour elle une longue histoire. Et remonter ainsi aux années 1840 avec la découverte par la physique d'une force universelle dans la nature :

l'énergie. À partir de là, la science physique va établir la première loi de la thermodynamique - l'énergie est une force constante qui peut se transformer pour être augmentée naturellement -, puis la deuxième loi démontrant que l'énergie peut aussi s'affaiblir. Ce que l'on appelle alors l'entropie est l'aspect négatif de ce corps conçu, pour sa part, comme une machine thermodynamique capable de conserver l'énergie en la transformant.

Ces lois physiques vont être rapidement appliquées au travail à travers le triptyque « énergie-fatigue-repos » qui va devenir la référence sociale et politique sur laquelle est bâti notre monde, celui de la seconde révolution industrielle, de l'électricité, du développement du machinisme, des grandes usines, de la discipline au travail, etc. Mais aussi la référence de ses critiques, comme celle de Marx qui évoque la « force de travail » et la reconstitution de cette force dans l'analyse qu'il propose de l'exploitation capitaliste.

Comme l'a bien montré l'historien François Vatin dans « Le travail et ses valeurs »¹, l'idée d'une « valeur travail » est donc un legs de ce long XIX^e siècle et des schémas énergétistes propres à cette époque assurant le lien entre les sciences de la nature et celles du social autour de l'idée de travail. De ce fait, le travail a toujours été pensé comme une valeur mesurable,

1. François Vatin. *Le travail et ses valeurs*. Éditions Albin Michel. 2008.

sous le signe de l'effort et de la dépense énergétique. Dans ce type de pensée mécaniste et scientifique, il y a travail s'il y a dépense d'énergie permettant, en retour, de mesurer le travail réalisé, c'est-à-dire l'effort. Voilà donc ce qui irriguera, et domine encore, toute la pensée et l'organisation du travail de l'ère industrielle jusqu'à nos jours.

Ce faisant, le travail devient une valeur mesurable et non une modalité de la production et un acte productif ; il s'efface alors derrière la figure du travailleur, celui qui produit l'effort à travers le mouvement de son corps. Le producteur n'est donc pas envisagé à partir de son travail, mais c'est plutôt le travail qui est pensé à partir du travailleur dont l'idéal type est l'ouvrier industriel, celui qui assure des tâches physiques, sécables et donc mesurables ; mais aussi celui qui porte toutes les espérances révolutionnaires ou de transformation. D'où cette héroïsation de l'ouvrier force de travail et travailleur de force.

Malheureusement pour elle, cette « valeur travail », mise en scène à la fois par les thuriféraires de Taylor et les suppôts de Stakhanov, va finir par détruire le sens et la substance du travail au fur et à mesure que les conditions de la production vont se modifier. Et c'est à partir du début des années 1990, avec la disparition du camp socialiste, que l'on note une amplification des

discussions sur cette « valeur travail » et son éventuelle disparition. L'inquiétude qui s'exprime alors révèle que les significations du travail sont entrées dans une crise profonde dont l'origine est la perte massive des emplois, celle de la figure du travailleur et celle enfin du sens même du travail.

Certes, cette « crise » avait commencé dès le début des années 1960 autour des réflexions sur « la nouvelle classe ouvrière² » et le constat d'un effacement définitif de l'ouvrier porteur des espérances révolutionnaires. Mais elle s'est approfondie à travers la désindustrialisation et le chômage de masse ; elle ne cesse de s'élargir depuis avec l'explosion des risques psychosociaux qui ne peuvent conduire qu'à une remise en cause du sens du travail. En effet, s'il est acceptable que le travail mette le corps en danger du point de vue de la pensée mécaniste, le burn-out, lui, ne peut qu'apparaître insensé.

De fait, l'idée obsédante d'une perte du travail n'a pas cessé d'alimenter l'ensemble des débats sociaux depuis les années 1990. Comme l'écrit François Vatin, « la disparation tendancielle du travailleur [...] alimenta l'idée d'une perte du travail ». Et donc « de la valeur travail elle-même sur laquelle était élaborée la société moderne³ ».

2. Serge Mallet. *La nouvelle classe ouvrière*. Éditions Seuil. 1963.

3. François Vatin. *Le travail et ses valeurs*. Pages 144 et 155. Éditions Albin Michel. 2008.

De cette crise, dont nous ne sommes pas sortis, naissent deux problèmes inextricablement liés.

En premier lieu, nous faisons face à la difficulté de penser les formes modernes de travail, et les pénibilités qui leur sont propres, du fait de cette disparition du « travailleur-force-de-travail ». En effet, l'acte productif qu'est le travail est devenu beaucoup plus insaisissable.

**NOUS FAISONS
FACE À LA
DIFFICULTÉ DE
PENSER LES
FORMES MODERNES
DE TRAVAIL, ET
LES PÉNIBILITÉS
QUI LEUR SONT
PROPRES**

Car des nouveaux prolétaires des services aux nouveaux travailleurs de l'immatériel numérique, « des travailleurs de la logistique aux travailleurs du logiciel », pour parler comme le philosophe Pascal Chabot⁴, on ne se sait plus rendre compte ni mesurer l'engagement (corporel ou non) du travailleur : d'un côté, qu'il s'agisse du soin ou

de la logistique, de la manutention ou de la livraison, l'organisation du travail s'arc-boute sur le mode déshumanisant d'une taylorisation ultime des services et d'un management 2.0 où le logiciel et le process règnent en maîtres ; de l'autre, s'agissant surtout des cadres, la survivance du modèle énergétique s'accroche à la mesure de « la charge mentale » que personne, en vérité, ne sait mesurer. Mais de l'un à l'autre, la question

reste identique : comment identifier de la production - c'est-à-dire du travail - si l'on ne peut pas identifier de la dépense d'énergie ? Cette interrogation est, par exemple, au cœur de l'essor du télétravail massif : que font réellement les salariés ?

Par ailleurs, l'effacement du « travailleur-force-de-travail » a une autre conséquence : le glissement du sens de cette même « valeur travail ». En effet, d'une grandeur mathématique qui se compte, le discours sur le travail a peu à peu évolué vers une grandeur morale qui se respecte - de gauche à droite pourrait-on dire, sans que la pensée - des transformations du travail ne progresse d'autant... Ce qui constitue l'un des principaux problèmes qui affecte la politique dans son ensemble.

Par conséquent, le constat est accablant mais il est sans appel : depuis 25 ans maintenant, le discours politique, quand il ne se perd pas dans des réflexions oiseuses sur la fin du travail ou le droit à la paresse, donnant ainsi le sentiment que notre pays serait peuplé de fainéants ou, au mieux, d'enfants gâtés pervertis par un esprit de jouissance hérité de mai 68, ne mobilise plus le travail que comme un pur artefact ; tantôt socialisateur parce qu'imposant des contraintes collectives aux personnes qui y sont soumises, tantôt moralisateur parce que permettant de maintenir l'ordre social face au fantasme

4. Pascal Chabot. « Nous vivons une métamorphose du travail d'ordre civilisationnel » in PhiloMag, 4 février 2021.

d'une démoralisation collective ou d'une lassitude nichée dans la quête de sens.

Sortir de cette crise suppose un effort en trois temps : d'abord celui de re-politiser le travail à partir d'une description des mutations induite par la société de marché et l'économie de services ; ensuite, celui de le redéfinir non pas comme une valeur mais comme un « commun incarné⁵ » porteur d'un sens collectif, pour toutes celles et ceux qui concourent à un projet commun, et par ailleurs producteur d'une expérience humaine corporelle, physique comme psychique.

Enfin, tout cela ne sera possible que si l'on part de la parole des travailleurs sur leur travail, soit l'inverse de cette mystique mécaniste qui domina le monde, héroïsant d'autant plus le « travailleur-force-de-travail » que cela évitait de s'intéresser à son travail réel et aux conditions dans lesquelles celui-ci était concrètement réalisé⁶.

5. Denis Maillard. *Quand la religion s'invite dans l'entreprise*. Page 208 et suivantes. Éditions Fayard. 2017.

6. Dans son maître ouvrage, *La cité du travail, le fordisme et la gauche* (Éditions Fayard, 2012), Bruno Trentin, syndicaliste et homme politique italien, a analysé cette question mieux que personne mettant en lumière ces mécanismes idéologiques qui nous ont pendant longtemps rendus aveugles au travail réel et à ses pénibilités.

DIGNITÉ ET DÉMOCRATIE AU TRAVAIL

PAR

GUY GROUX

DIRECTEUR DE RECHERCHE HONORAIRE AU CENTRE DE
RECHERCHES POLITIQUES DE SCIENCES PO (CEVIPOF)

C'est bien connu, la question des valeurs renvoie en premier lieu à des principes et des critères éthiques ou moraux. Mais concernant le monde du travail, on peut aussi en parler d'un point de vue très concret, celui de leur ancrage (ou non) au sein de la production et de « l'organisation des tâches » dans l'entreprise. Le travail produit des richesses, il est socialement utile et c'est ce qui lui donne sens et le dote aussi d'une valeur fondamentale : la dignité qui s'accorde à celui ou celle qui jouent un rôle dans la production.

Pourtant, cette dignité fut souvent bafouée dans l'histoire du travail et plus particulièrement dans l'industrie. Des « Temps modernes » de Chaplin à « L'Établi » de Linhart en passant par « Le travail en miettes » de Friedmann, nombreux sont les apports qui ont pu montrer une organisation du travail souvent déshumanisante, car soumise à une injonction précise : au regard des particularités du système économique, l'organisation devait être performante et donc tributaire des contraintes liées au profit.

Malgré les réformes apportées dès les années 1970 à propos du « travail à la chaîne » dans l'industrie et qui ont contribué à de réelles améliorations, l'organisation reste toujours aujourd'hui une question centrale et donc avec elle la dignité du monde du travail. Ceci est dû à plusieurs raisons : la question des jeunes salariés

**LES SALARIÉS SONT
TOUJOURS PLUS
SOUCIEUX [...] DE
POUVOIR EXERCER
UNE INFLUENCE
RÉELLE SUR [...] LES
CONDITIONS ET
L'ORGANISATION DU
TRAVAIL**

souvent soumis à des normes d'organisation et à des tâches flexibles et précaires ; le recul de l'âge de départ à la retraite qui oblige à la recherche d'organisations prenant en compte la pénibilité spécifique du travail des seniors ; la question de l'IA (intelligence artificielle) et

un nouveau « taylorisme » qui touchent désormais le travail intellectuel et les salariés les plus qualifiés ; l'essor du travail à distance et le télétravail.

Face à cela, le contexte de l'entreprise et celui du monde du travail restent ambivalents. D'un côté, la question de la performance demeure, elle s'est même renforcée depuis les ordonnances Macron puisqu'elle est devenue l'un des enjeux importants, voire cruciaux du dialogue social. De l'autre, et c'est ce que montrent de nombreux constats, les salariés sont toujours plus soucieux d'avoir au sein de l'entreprise, une reconnaissance et une dignité accrues et ceci passe notamment par le fait de pouvoir exercer une influence réelle sur ce qui les concerne directement dans leur travail à savoir les conditions et l'organisation du travail. Il s'agit là d'une attente d'autant plus patente qu'elle répond à un contexte économique de plus en plus flexible et concurrentiel.

Mais agir sur les seules conditions et l'organisation du travail, alors que celles-ci dépendent des contraintes liées à la performance (et donc à la décision ou au pouvoir dans l'entreprise), est insuffisant. D'où une tendance qui se dégage aujourd'hui, une tendance que soulignent de grandes enquêtes syndicales ou scientifiques comme celles du CEVIPOF : outre le champ des conditions de travail, il s'agit de l'aspiration des salariés à intervenir aussi sur la gouvernance des entreprises.

La question de la participation des salariés aux décisions de l'entreprise, notamment par la présence d'élus syndicaux au sein des CA (Conseils d'administration), est désormais portée par de nombreux intellectuels, syndicalistes, hommes ou femmes politiques voire dirigeants d'entreprise et elle l'est d'autant plus qu'en la matière la France connaît un retard important face à la plupart des pays de l'Union européenne.

Qu'on la nomme « codétermination » ou « cogestion à la française », l'intervention des salariés et de leurs élus dans l'entreprise est-elle appelée à devenir dans les années à venir l'un des grands enjeux du dialogue social ? Si c'était le cas, les salariés n'y gagneraient pas seulement en reconnaissance et en dignité ce qui est déjà beaucoup. Ils contribueraient aussi à la mise en œuvre de plus de démocratie dans l'entreprise - la démocratie, cette valeur fondamentale qui découle certes de la

« Cité » et du politique mais que l'on retrouve - ici - au sein de l'entreprise et pour cause. Aujourd'hui, on est en droit de penser que la dignité du salarié ne passe plus seulement par la mise en œuvre d'organisations fondées sur la place centrale de l'homme au travail mais aussi par l'institution de toujours plus de démocratie et d'expression des salariés dans l'entreprise.

Sources :

- . Charlie Chaplin. *Les Temps modernes*. 1936.
- . Georges Friedmann. *Le travail en miettes : spécialisation et loisirs*. Éditions Gallimard et NRF. 1964.
- . Robert Linhart. *L'Établi*. Éditions de Minuit. 1978.
- . CFDT. « Parlons travail », enquête réalisée auprès de 200 000 travailleurs. 2017.
- . CEVIPOF. « Baromètre annuel du dialogue social ». 2018. Vague annuelle la plus récente : décembre 2022.
- . Collectif. « La codétermination est une idée porteuse d'avenir et qui doit trouver sa place dans la loi ». *Le Monde*. 5 octobre 2017.
- . Collectif. « Le temps du partage du pouvoir est venu ». *Les Echos*. 30 juillet 2020.

FORMER POUR **ACCOMPAGNER** **TOUTES LES** **TRANSITIONS ET** **(RE)DONNER UN** **SENS INDIVIDUEL** **ET COLLECTIF**

PAR

UGO DOUARD

DIRECTEUR DES RELATIONS INSTITUTIONNELLES
ET DES AFFAIRES PUBLIQUES DE L'AFPA

Le travail et la valeur travail doivent être aujourd'hui questionnés dans toutes leurs dimensions : quelle place le travail occupe-t-il dans notre système de valeur personnel et collectif ? Comment a évolué le lien au travail dans la recherche du bien-être individuel et collectif ? Dans quelle mesure le travail peut-il et/ou doit-il participer de notre émancipation ?...

Comme l'avance Olivier Vandard, aujourd'hui les jeunes redéfinissent la valeur travail de manière innovante¹, accordant notamment une plus grande importance aux opportunités de mobilité, à la flexibilité dans l'emploi et, finalement, à l'autonomie. Une nouvelle quête de sens les conduit bien souvent à chercher à intégrer des valeurs sociales et écologiques dans leurs parcours professionnels.

Les urgences climatiques, environnementales et énergétiques nous imposent une accélération sans précédent des efforts collectifs pour diminuer nos émissions de gaz à effet de serre, réduire les impacts destructeurs sur la biodiversité et apprendre à mieux gérer nos ressources. L'incontournable transition écologique va faire évoluer en profondeur tous les secteurs d'activité : de nouvelles compétences sont attendues et de nouveaux métiers apparaissent à un rythme qui s'accélère. Ces mutations sont aujourd'hui très peu appréhendées, y compris dans les politiques

1. Olivier Vandard. «Une révolution à bas bruit du rapport des jeunes à la valeur travail : engagement et résilience». Think Tank CRAPS. Novembre 2023.

publiques, alors qu'elles seront déterminantes pour accélérer la performance économique des entreprises et des territoires.

Par ailleurs, mais pas sans liens, la révolution numérique concerne déjà tous les secteurs d'activité et nous commençons à mesurer l'impact de l'intelligence artificielle générative sur l'emploi^{2,3} ; l'industrie du futur et la robotisation continuent leur essor. Et, avec le vieillissement de la population, le développement de l'économie du « *care* » (ou du « prendre soin ») se développe rapidement.

**IL EST
AUJOURD'HUI
INDISPENSABLE
DE MISER SUR LA
FORMATION POUR
ACCOMPAGNER LA
TRANSFORMATION
DES ÉCONOMIES**

Dans tous les domaines, les métiers se transforment et les emplois se recomposent. Considérant que les compétences s(er)ont l'atout majeur des actifs du XXI^e siècle, il est aujourd'hui indispensable de miser sur la formation pour accompagner la transformation des économies française et européenne : analyser l'évolution des métiers, faire de la prospective stratégique, construire avec les entreprises et les institutions les certifications et les formations correspondant aux nouvelles compétences attendues, attirer les actifs vers les secteurs les plus porteurs et les métiers de demain.

Le système de formation professionnelle, comme par ailleurs le droit du travail, doit être réaligné avec les enjeux des mutations d'aujourd'hui.

La formation professionnelle est d'ores et déjà en pleine transformation : un chômage durablement faible conjugué à des tensions de recrutement au plus haut (tous secteurs confondus) font que les candidats à la formation sont globalement des personnes plus éloignées de l'emploi ; les nouvelles attentes des bénéficiaires (qui deviennent de plus en plus des consommateurs) de formation appellent des parcours « à la carte » et finançables au niveau individuel ; le digital a ouvert un champ large de solutions, souvent très innovantes, et de nouvelles modalités d'apprentissage ; dans le même temps, les métiers manuels et l'apprentissage par « le faire » rencontrent un fort regain d'intérêt.

Et, au-delà de ces attentes, les réalités d'un champ en évolutions rapides impliquent de sensibiliser tous les acteurs de la formation à un impératif : développer des méta-compétences (apprendre à apprendre) et les capacités d'adaptabilité à des situations complexes.

Dans la transition vers le monde de demain, dont nous ne percevons qu'une partie, il ne s'agit plus seulement de rechercher une insertion sociale et professionnelle durable pour tous, mais aussi de contribuer à sécuriser

2. Roland Berger. Rapport « L'impact de l'IA générative sur l'emploi en France ». 2023.

3. Pawel Gmyrek, Janine Berg, David Bescond. Rapport « Generative AI and Jobs : A global analysis of potential effects on job quantity and quality ». OIT. Août 2023.

Valeur travail : une valeur à partager

les parcours de vie, en favorisant l'émancipation capacitive⁴ individuelle et collective et en donnant à la valeur travail un sens pour chacune et chacun.

4. Dominique Broussal. « Émancipation et formation : une alliance en question » *in* Savoirs (n° 51). 2019.

LE TRAVAIL **COMME CHEMIN DE** **RÉTABLISSEMENT**

PAR

JEAN-MARC COLLOMBIER

DIRECTEUR GÉNÉRAL
DE MESSIDOR

Depuis 1975, l'association Messidor œuvre à favoriser l'insertion sociale et professionnelle des personnes souffrant de troubles psychiques en s'appuyant sur le travail. Presque 50 ans après sa création, notre projet a conservé sa dynamique initiale, une dynamique construite autour du travail pour permettre aux personnes handicapées psychiques de s'inscrire dans un parcours de rétablissement.

Dans le fonctionnement de notre association, le travail est considéré sous différents aspects :

– C'est le moyen de générer des ressources de financement pour améliorer la qualité des accompagnements ;

– C'est aussi et surtout des activités supports à partir desquelles peuvent se construire les parcours de transition et le retour à un emploi de droit commun. Le travail est un moyen et un outil d'accompagnement.

La question de la valeur accordée au travail va donc bien au-delà de la dimension économique, même si cette dimension reste essentielle au financement de notre fonctionnement.

Pour les personnes accompagnées dans nos établissements et services, le travail est souvent un marqueur de normalité qui joue un rôle central pour

la dignité des individus. Il apporte une reconnaissance sociale et permet à la personne de retrouver une meilleure estime d'elle-même. Donner la possibilité de travailler aux personnes handicapées psychiques, de retrouver un statut de salarié, c'est leur permettre de retrouver une autre identité, ne plus se voir comme un malade mais comme une personne engagée dans une démarche de reconstruction appelée rétablissement.

Le travail offre une structure quotidienne et une routine qui peut être particulièrement bénéfique pour les personnes atteintes de troubles psychiques. Il donne aux individus un sentiment de sécurité, d'accomplissement et de valeur personnelle parce qu'à travers leur contribution productive à la société, le travail permet de renforcer l'estime de soi et la confiance en soi.

Le travail offre également des opportunités d'interaction sociale en dehors de la sphère familiale, permettant de sortir de la solitude. Il favorise la création de liens avec les collègues et les clients. Les relations sociales au travail peuvent jouer un rôle crucial dans le rétablissement en fournissant un réseau de soutien et en luttant contre l'isolement social.

Le travail permet aux personnes handicapées psychiques d'acquérir et de développer des compétences professionnelles, ce qui permet non seulement

d'améliorer leurs perspectives d'emploi, mais aussi de renforcer leur sentiment d'efficacité personnelle et leur autonomie.

Lorsque l'on parle du travail avec les personnes handicapées, elles font souvent référence au sens qu'il apporte à leur vie en leur permettant de contribuer à la société. Cela offre aux personnes la possibilité de subvenir à leurs besoins, de gagner leur vie sans dépendre des aides sociales et de se sentir accomplis. Retrouver un rôle, une fonction dans la société, retrouver de l'indépendance et de la liberté dans ses choix sont des facteurs importants dans le rétablissement des personnes souffrant de troubles psychiques. Elles sont sensibles à ces bénéfices qui sous-tendent en grande partie leur motivation, parfois plus que les revenus attendus de leur activité professionnelle.

**LORSQUE L'ON PARLE
DU TRAVAIL AVEC
LES PERSONNES
HANDICAPÉES, ELLES
FONT SOUVENT
RÉFÉRENCE AU SENS
QU'IL APORTE À
LEUR VIE EN LEUR
PERMETTANT DE
CONTRIBUER À LA
SOCIÉTÉ**

Le travail contribue aussi à réduire le stigmatisme associé aux troubles psychiques. En démontrant leurs compétences et leurs contributions au sein du milieu

professionnel, les personnes handicapées psychiques contribuent à changer les perceptions négatives et à favoriser une société plus inclusive.

Il y a une grande permanence dans le projet de Messidor, les principes qui ont permis d'asseoir notre fonctionnement et notre développement sont encore valables, mais les conditions de mise en œuvre du projet évoluent. Il s'adapte aux transformations sociétales et législatives, aux attentes des personnes handicapées, des professionnels accompagnants, des clients. Le turnover de l'encadrement est aujourd'hui bien plus présent. Le monde supporte moins les contraintes et l'accomplissement personnel doit être rapide, entre projet collectif et projet personnel, chacun cherche sa voie.

Plus que le travail, ce sont les conditions de mise en œuvre du travail qui sont interrogées. C'est ensemble que les dirigeants, managers, encadrants et personnes handicapées doivent travailler pour trouver les modalités de fonctionnement qui préservent sens au travail, qualité des relations interpersonnelles et rentabilité économique.

Je ne pouvais pas terminer sans apporter le témoignage d'Anne, une personne accompagnée dans l'un de nos établissements qui exprime avec ses mots la valeur

travail : « Le fait de travailler à Messidor m'aide à me retrouver moi-même, à renouer avec ce que j'étais avant. À l'hôpital psychiatrique, on n'est plus rien, on n'est a priori plus capable de rien et moi, je sens que j'ai un potentiel en moi et qu'il faut le développer. J'ai eu un moment un peu creux dans ma vie et je sais que j'ai quand même un potentiel en moi, que ce n'est pas détruit définitivement, que cela peut revenir... Le travail m'oblige à faire l'effort de me lever tous les matins, venir travailler m'oblige à avoir un rythme de vie comme tout le monde. Parce que je suis restée quand même dix ans sans travailler, ma vie était devenue un peu le chaos, alors que là, je remets de l'ordre dans ma vie. »

ET SI LE DÉBAT **SUR LA VALEUR** **TRAVAIL ÉTAIT PAR** **ESSENCE UN DÉBAT** **SUR LA RÉALITÉ** **ET LE CONTENU** **DU TRAVAIL ?**

PAR

MATTHIEU GIRIER

DIRECTEUR DU PÔLE DES RESSOURCES HUMAINES DU CHU DE BORDEAUX,
PRÉSIDENT DE L'ADRHSS,
MEMBRE FONDATEUR DU THINK TANK LE SENS DU SERVICE PUBLIC

Les débats qui ont suivi la crise épidémique du Covid en matière d'organisation du travail n'en finissent pas de rebondir. Pas un mois ne se passe sans que soit fait état des conséquences sur le niveau moyen de productivité des secteurs industriels, les trajectoires diversifiées en matière d'évolution du taux d'emploi, de « Great Demise » américaine et, au-dessus de tout, la situation de crise du système de santé, dans tous les pays développés, et en France au premier rang de ces derniers. Comme si le Covid avait levé le voile sur une situation préexistante, mais pour autant ignorée, et qui conduit aujourd'hui à une situation inextricable.

Pourtant, même si la situation semble parfois difficile à interpréter, tant elle touche des secteurs d'activité et des types de métiers ou de trajectoires professionnelles très différentes, il n'est pas très difficile de trouver très rapidement, en interrogeant les professionnels de terrain, une explication à cet état de crise. Combien de fois entend-on, chaque jour, une rengaine à peu près identique chez les professionnels qui font le choix de tourner la page d'un métier qu'ils s'étaient plus ou moins choisis, à la sortie des études secondaires, « malgré nous ». Des métiers souvent difficiles à exercer compte tenu des contraintes qui pèsent sur ceux qui les exercent, qui viennent grossir les contingents naturels de professionnels qui font chaque année le choix de changer de métier, en nombres de plus en

plus importants au fil des évolutions des aspirations générationnelles ? *In fine*, interroger les professionnels qui tournent la page de leurs carrières passées démontre que trois mécanismes cruciaux sont actuellement en crise profonde, et que leur remise en cause devient désormais urgente.

Métier désiré vs Métier réel

En premier lieu, voir des nouvelles générations de professionnels intégrer le marché du travail et l'hôpital public en particulier démontre une chose : l'orientation à la fin du secondaire vers les métiers, notamment ceux du soin, et de plus en plus complexe. Cette réalité est probablement due à des difficultés à se figurer la réalité de l'exercice quotidien de métiers fantasmés tant par les futurs professionnels, au contact de séries télévisées foisonnantes et bien connues, que par leurs parents, satisfaits de voir leur progéniture s'engager dans des carrières où le chômage est quasiment inexistant, et où la certitude d'une autonomisation promise se voit presque réalisée avant même le début du premier poste de travail.

Le renforcement du recours à Parcoursup pour ces métiers est venu renforcer cette difficulté avec un tropisme au « clientélisme ». La conséquence est simple : de plus en plus de professionnels de santé, au terme de trois à

cinq ans d'études, se trouvent dans l'incapacité totale de s'engager dans la carrière soignante, laquelle présente de fortes contraintes d'organisation, à l'issue de leurs études, avec trois points de fuite : rupture de la période d'essai à moins d'un mois de la fin des études, refus d'engagement au-delà d'un contrat à durée déterminée de six mois pour vivre une autre vie, ou reprise d'étude en santé ou en sciences de l'éducation par les multiples portes d'entrée universitaires désormais ouvertes.

Crise du Covid : un révélateur

En second lieu, le « grand chambardement » personnel et professionnel qu'a représenté la crise du Covid dans le secteur de la santé a constitué une profonde remise en cause de mécanismes jusqu'ici marginaux dans la pensée des professionnels de santé, et hospitaliers au premier rang d'entre eux. Le niveau d'acceptation des contraintes, et leur faible compensation financière, a été considérablement abaissé, remettant en cause les fondements mêmes de l'organisation du système de santé et son poids relatif dans le système d'assurance sociale par répartition tel que nous le connaissons en France. Entendre dire, de la part d'un professionnel en disponibilité, en congé sans solde, en arrêt maladie ou en accident de travail, que le seul problème à résoudre pour qu'il ou elle envisage de reprendre une activité dans le secteur de la santé est que, « au fond, il (ou

elle) ne se voit juste plus exercer ce métier tant il est dur », est une marque définitive de ce désamour teinté de tristesse qui marque les fins de carrières anticipées des soignants, tant publiques que privées.

Cette dureté du métier tient essentiellement en deux formules : contraintes insurmontables et glissements de tâches. Les contraintes liées à l'exercice professionnel de jour et de nuit, week-end et semaine, sont depuis longtemps au cœur de la difficulté d'organiser le service. Les rationalisations issues de la réforme structurelle de l'hôpital intervenue au tournant des années 2000 peuvent certes être pointées du doigt. Pour autant, la lecture qui veut que les maux de notre époque soient liés à l'application imparfaite des quatre grands mouvements de transformation répond également à une logique qui se défend :

– Imperfections du virage ambulatoire, qui laissent des capacités d'hospitalisation complète en grand nombre encore ouvertes dans les hôpitaux, notamment le week-end ;

– Vicissitudes de la contractualisation interne qui n'a que dans de rares cas donné lieu à la mise en place d'un modèle poussé à son terme, comme, par exemple au centre hospitalier de Valenciennes, et laissé subsister une organisation très descendante et pyramidale,

tant médicale qu'administrative, au détriment d'une construction itérative du destin collectif des établissements ;

– Incompréhension de la réforme budgétaire et financière, où l'instrument, la tarification à l'activité, concentre les critiques qui désignent en réalité la dynamique d'évolution de l'objectif national de dépenses d'Assurance maladie (ONDAM), ou la façon qu'ont les équipes hospitalières de mener l'explication pédagogique de la trajectoire des besoins en santé du territoire qu'ils desservent ;

– Récriminations envers la Haute Autorité de Santé, dont les normes seraient insupportables, et qui pourtant demeure une vigie dans un secteur où les infections nosocomiales et les accidents de prise en charge demeurent.

Les contraintes spécifiques au métier de soignant, désormais si décriées et rejetées, souffrent donc tout autant de la nature intrinsèque de l'activité hospitalière, mais aussi de l'imperfection de la conduite des réformes de ces dernières décennies, et de leur caractère partiel.

Être soignant, c'est soigner avant tout

Et puis, en troisième lieu, vient la question de la nature des tâches elles-mêmes, et les glissements qui s'opèrent entre professionnels. Lorsque plus de 50 % du temps de travail des soignants est dédié à réaliser d'autres activités que de réaliser des soins directs, au lit du malade, il ne peut qu'exister un écart flagrant entre

**PLUS DE 50 %
DU TEMPS DE
TRAVAIL DES
SOIGNANTS EST
DÉDIÉ À RÉALISER
D'AUTRES
ACTIVITÉS QUE
DE RÉALISER DES
SOINS DIRECTS**

la théorie d'un métier appris à l'école, quand bien même les stages qui émaillent ces années en donnent un premier aperçu, et la réalité vécue pendant les quatre décennies d'une carrière complète.

Les travaux menés en France et ailleurs sur la mesure de la charge en soins et l'analyse qu'il est possible d'en tirer démontrent

bien que le recentrage des soignants sur le soin, loin des tâches logistiques, administratives, pharmaceutiques, est désormais une urgence qui préoccupe directeurs des ressources humaines et directeurs des soins dans leurs capacités à mettre en œuvre et assurer la continuité des soins sur le temps long.

À l'aune de ces trois constats, remonter la cote d'amour de la valeur travail n'est somme toute pas si compliqué que cela : s'attacher à donner une image vraie des métiers, de la réalité quotidienne, de la vie, *in fine*, que les agents vivront une fois engagés dans la carrière, est un premier pas sur le chemin d'une attractivité renouvelée des métiers du soin. Cette image vraie doit correspondre au cœur du métier appris et désiré, en évitant l'effet de vitrine qui veut qu'un établissement en difficulté de recrutement se fasse plus beau et plus désirable que ce que la réalité lui permettra d'être. Et c'est sans doute à ce prix-là que le contrat moral, désormais fondamental, entre les établissements et les professionnels qui les font vivre, pourra se retisser durablement.

UNE RÉVOLUTION À BAS BRUIT DU RAPPORT DES JEUNES À LA VALEUR TRAVAIL : ENGAGEMENT ET RÉSILIENCE

PAR

OLIVIER VANDARD

DIRECTEUR ADJOINT EN CHARGE DE L'ÉDUCATION,
DE LA JEUNESSE ET DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE,
SERVICE DU PREMIER MINISTRE

Dans un monde où les critiques fusent souvent à l'encontre de la jeunesse, prétendument obsédée par les réseaux sociaux et les loisirs, volontairement paresseuse, il apparaît bien au contraire que les jeunes d'aujourd'hui redéfinissent la notion de valeur travail de manière innovante qui atteste d'un rapport au monde différent. Ce rapport au monde est logiquement le résultat des transformations majeures que nous connaissons aujourd'hui à l'échelle de la planète. Avec deux transitions qui entraînent des modifications en profondeur des modes de production et à l'organisation du travail qui en découle que sont la transition numérique (amplifiée avec l'IA générative) et la transition écologique.

**LES JEUNES
D'AUJOURD'HUI
REDÉFINISSENT
LA NOTION DE
VALEUR TRAVAIL
DE MANIÈRE
INNOVANTE**

Ce que nous savons :

1. Les jeunes accordent de l'importance à la valeur travail mais souhaitent que cette dimension occupe une place équilibrée dans leur vie. Ils sont plus nombreux que leurs aînés à valoriser les loisirs, la famille et les amis, et à adhérer à l'idée du « droit à la paresse ».¹
2. Les jeunes sont porteurs d'une conception polycentrique de l'existence, où le travail n'est qu'une

1. IFOP. Enquête réalisée en partenariat avec Marianne. Décembre 2022.

des sphères qui composent leur identité. Leur regard sur le travail est ambivalent et reflète les disparités de leur situation professionnelle. Ainsi, les jeunes occupant les positions les plus favorables mettent en avant l'équilibre entre travail et hors travail, l'intérêt du poste ou l'autonomie, tandis que ceux qui ont des situations plus complexes insistent sur le niveau de rémunération ou la sécurité de l'emploi.²

3. La valeur accordée au travail est remise en question aujourd'hui, particulièrement chez les plus jeunes. Ils attendent de leur emploi de l'autonomie, du sens, de l'instant présent. Ils ne recherchent plus un emploi à vie, ni une carrière ininterrompue, mais des expériences diverses, en phase avec leurs valeurs.³

4. Les jeunes opèrent une révolution dans leur rapport au travail, en quête de sens et de bien-être. Ils sont avides de mobilité, de flexibilité, de formation continue. Ils sont attirés par les entreprises qui leur offrent des opportunités de développement personnel et professionnel, qui respectent l'environnement et qui ont une vision claire de leur avenir.⁴

Ce qu'il est important de ne pas omettre :

1. La jeunesse n'est pas uniforme, mais plutôt plurielle. En 2022, 12 % des jeunes ne sont ni employés ni

engagés dans une formation, et leurs préoccupations peuvent différer de celles des jeunes impliqués dans des études supérieures. La pauvreté et la précarité touchent un nombre croissant de jeunes, y compris les étudiants, le taux de pauvreté chez les jeunes a doublé en dix ans.⁵ Sur les 5,3 millions de jeunes en France en 2017, la moitié étaient confrontés à cette réalité.

2. Le sens attribué au travail devient un élément central dans une période où le chômage connaît une baisse significative et où les tensions de recrutement sont fortes pour la majorité des entreprises. Les jeunes ont désormais la possibilité de choisir les entreprises et les secteurs en accord avec leurs valeurs.

3. Le rapport à la valeur travail doit également prendre en compte le développement croissant de l'entrepreneuriat chez les jeunes. En 2012, la part des entrepreneurs de moins de 30 ans s'élevait à 28 %, et aujourd'hui, elle atteint 41 %. Cette évolution est liée à un désir croissant d'autonomie, de flexibilité, mais aussi à la volonté de contribuer au bien commun en résolvant des problèmes sociaux, économiques et environnementaux.

En conclusion, malgré les défis économiques et sociétaux ainsi que les incertitudes auxquels ils font face, les jeunes semblent manifester une véritable

2. Julie Bene. Rapport « Les jeunes face au travail : un regard ambivalent, reflet des disparités ». INJEP. Juin 2019.

3. W.Tacquard. Focus RH. Février 2022.

4. Jean-Michel Caye. « Travail : ce que veulent les jeunes ». Les Echos, IPSOS. 2018.

5. DRESS. Rapport « Baromètre d'opinion 2020 et 2021 ». Juillet 2021.

Valeur travail : une valeur à partager

résilience face aux obstacles qui les touchent, tels que la pauvreté, le changement climatique, et plus récemment, la pandémie. Cette génération est loin d'être apathique vis-à-vis de la valeur travail ; au contraire, elle la réinvente.

Les jeunes qui, loin de succomber à la paresse présumée, révolutionnent la manière dont nous comprenons la valeur travail. Ils défient les stéréotypes, embrassent l'innovation, investissent dans l'apprentissage continu et intègrent des valeurs sociales et écologiques dans leur quête professionnelle.

LA « VALEUR TRAVAIL » DANS LES FONCTIONS PUBLIQUES TERRITORIALE ET HOSPITALIÈRE

PAR

QUENTIN DOISY

CONSULTANT EN RESSOURCES HUMAINES CHEZ RELYENS

GRÉGORY GAREL

PSYCHOLOGUE DU TRAVAIL

FABIENNE REY

CONSULTANTE EN RESSOURCES HUMAINES CHEZ RELYENS

La « valeur travail » occupe le débat public depuis plusieurs années

En effet, cela n'a rien d'une évidence : parler de « valeur travail » revient à assimiler le travail à une valeur morale, ce qui peut cacher une ambiguïté. Cela conduit à faire un clivage, entre ceux qui en auraient un et ceux qui n'en auraient pas, alors qu'il s'avère que ne pas travailler demeure rarement un choix délibéré.

Comme l'écrit Marie-Anne Dujarier¹, agiter la « valeur travail » ne fait que culpabiliser au fond celui qui souffre par son travail ou de ne pas en avoir, tout comme celui qui doute de son utilité sociale.

Par conséquent, penser le travail consiste plutôt à se détacher de cette idée reçue, pour l'envisager comme une activité qui peut être une opportunité de construction et de transformation de soi et du monde. On peut aussi le considérer comme un questionnement de sa place dans la société. Au lieu de s'interroger sur la « valeur travail », il convient alors d'interroger les conditions de réalisation du travail et le sens qu'il est possible de lui attribuer, éléments centraux de la réflexion.

1. Marie-Anne Dujarier. *Troubles dans le travail – Sociologie d'une catégorie de pensée*. Éditions PUF. 2021.

Les conditions d'exécution du travail ont suivi ces dernières années le mouvement d'accélération général de nos vies

Le constat est le même que l'on soit agent de la fonction publique territoriale et de la fonction publique hospitalière ou salarié du privé, nous sommes soumis au culte de la vitesse. Ce dernier bouscule toutes les facettes de nos vies personnelles mais également de notre vie professionnelle : pression accrue et exigences de rentabilité croissante notamment. Le travail est de plus en plus organisé sur le « modèle de la hâte^{2,3} » qui combine des processus d'intensification agissant sur notre temps de travail, sous l'injonction d'efficacité.

Citons par exemple des travailleurs sociaux d'un conseil départemental dont l'activité est mesurée à l'aune du nombre de dossiers gérés par mois. Or, le temps nécessaire à l'accompagnement de chaque situation varie selon la complexité de la problématique rencontrée par la famille et selon le secteur attribué (temps de déplacements plus longs en milieu rural qu'en zone urbaine, et en raison de la superficie du secteur). Ces travailleurs sociaux se sentent ainsi sous pression pour atteindre des objectifs quantitatifs parfois inatteignables.

2. Gilles Finchelstein. *La dictature de l'urgence*. Éditions Fayard. 2011.

3. Corinne Gaudart et Serge Volkoff. *Le travail pressé*. Éditions Les Petits Matins. 2022.

Les temps informels, considérés comme improductifs, et pourtant favorables aux régulations du travail et le transfert des savoirs, tendent à disparaître au profit de processus qui se complexifient. Trop souvent, les indicateurs de performance organisent le travail sans prendre en compte suffisamment le travail réel des agents. S'ensuit une individualisation qui affecte la santé des agents au travail en limitant le soutien dont ils pourraient bénéficier et les flux d'informations utiles et de savoirs clés.

LE TRAVAIL DANS L'URGENCE SE GÉNÉRALISE, AVEC UNE AUGMENTATION DE LA CHARGE PHYSIQUE ET MENTALE DES AGENTS, DOUBLÉE D'UNE PERTE DE SENS AU TRAVAIL

Ainsi, le travail dans l'urgence se généralise, avec une augmentation de la charge physique et mentale des agents, doublée d'une perte de sens au travail chez les agents empêchés d'accomplir un travail de qualité⁴. Le travail ne s'organise plus sous le prisme de l'impératif du service public et de ses valeurs, ce qui accentue encore davantage cette perte de sens du travail des agents. Ce nouveau rapport au temps place le quotidien professionnel sous une tension inédite. Lors des missions menées par Relyens, nous voyons de nombreuses infirmières qui déplorent la dégradation

4. Enquête DARES-DAGFP sur les conditions de travail et les risques psychosociaux. 2016.

continue de leurs temps de transmission au sein des services. Elles expriment que cette évolution impacte négativement à la fois l'esprit d'équipe, la solidarité et la qualité des soins. Il n'est par ailleurs pas surprenant de voir l'essor du développement personnel, l'individu étant « lâché » par les modèles qui lui ont été si nécessaires et devenant ainsi l'unique responsable de sa vie.

Les managers ne sortent pas indemnes de ces évolutions : les mutations des conditions de travail coïncident avec une hausse de leur absentéisme (le taux d'absentéisme a augmenté de 20 % en 2022⁵ et l'absence pour des arrêts de 4 à 7 jours a été multipliée par 3,3 chez les cadres en 4 ans quand elle n'était multipliée « que » par 2,2 pour les non-cadres sur la même période⁶). Ils s'épuisent, d'autant plus depuis la crise sanitaire, tiraillés entre l'obligation de rendre compte de l'atteinte d'objectifs souvent irréalistes et le soutien aux équipes. Leur rôle devient de plus en plus difficile à tenir (conflits éthiques, charge mentale, fatigue physique) et s'est mué en « psychologues » du quotidien. Les qualités d'écoute et de soutien sont plus que jamais nécessaires.

Entre compétences techniques et compétences comportementales désormais attendues, le profil type de manager évolue fondamentalement.

5. Verlingue. Rapport « 4^e édition du Baromètre Absentéisme », 2023.

6. Ayming. Rapport « 15^e Baromètre de l'Absentéisme et de l'Engagement », 2023.

La qualité des conditions de travail des agents et l'efficacité du service public dépendent donc de la capacité des structures publiques à accompagner les managers et, plus globalement, l'ensemble de ces changements.

« Valeur travail » ou « Travail réel »

La perception du travail évolue, en parallèle de l'intensification des conditions de travail, rendant plus que jamais nécessaire l'accompagnement au changement. Une approche systémique doit être privilégiée. Il s'agit de repenser le travail public. Remettre le travail réel au centre des réflexions et des actions paraît essentiel.

Dans la continuité de nos propos précédents, nous affirmons que les encadrants ont un rôle clé à jouer. Pour sécuriser leurs niveaux de compétences, les dispositifs de formation et de coaching sont à activer. La responsabilité de la structure n'est cependant pas à négliger, car il lui revient en effet de veiller à proposer aux agents des conditions de travail optimales favorisant leur engagement.

Comment les structures territoriales et hospitalières pourraient-elles saisir l'opportunité qui leur est offerte, dans le cadre des démarches de qualité de vie et des

Valeur travail : une valeur à partager

conditions de travail auxquelles elles sont incitées, à développer un dialogue social en interne ? Il appartient à chaque organisation de saisir l'opportunité qui lui est offerte de mettre en place une démarche de qualité de vie et des conditions de travail (QVCT).

ÉTABLIR UN JUSTE ÉQUILIBRE ENTRE LA VALEUR TRAVAIL ET LA VALEUR DU TRAVAIL

PAR

CHARLES DE FROMENT
FONDATEUR DE PERGAMON

Malmenée, la valeur travail ? Admettons-le puisque tout le monde en parle, à droite comme à gauche de l'échiquier politique.

Mais de quelle crise parlons-nous ?

Si l'on prête une oreille attentive aux plaintes relatives à la disparition de la valeur travail, deux affirmations contradictoires s'y mêlent :

–Un jugement moral d'un côté, à l'encontre de ceux qui ne souhaiteraient pas travailler, par paresse et opportunisme face à la générosité de nos systèmes d'assistance ;

**SI NOTRE SOCIÉTÉ
NE SAIT PLUS
RECONNAÎTRE
LA VALEUR
DU TRAVAIL,
COMMENT INCITER
NOS CONCITOYENS
À TRAVAILLER
DAVANTAGE ?**

–Un constat plus économique de l'autre, qui établit la faible valorisation du travail sur un plan financier, et qui donne finalement raison à ceux qui ne souhaitent pas travailler plus pour gagner (presque) autant.

On comprend alors la puissance rhétorique de l'invocation de la valeur travail : si notre société ne sait plus reconnaître la valeur du travail, comment inciter nos concitoyens à travailler davantage, à être plus

productifs, sinon en célébrant le travail comme une valeur en soi, désintéressée ?

Ce paradoxe et cette tension n'ont sans doute jamais été plus évidents qu'au cœur des confinements, lorsque politiques et citoyens encourageaient depuis leurs fenêtres des professionnels de santé au bord de la rupture, dont ils savaient pertinemment depuis des années qu'ils étaient sous-payés et en sous-effectifs. Ici, l'éthique du travail et le sens du devoir sont venus compenser un défaut de valorisation du travail, organisé, PLFSS après PLFSS, par des dirigeants regrettant la disparition de la valeur travail. L'hôpital donc, et la charité ?

Mais le problème ici évoqué, s'agissant des professionnels de santé, est encore relativement simple, et soluble dans une politique salariale plus dynamique comme celle enclenchée par le Ségur de la santé.

En revanche, la problématique se corse si l'on élargit la focale, et que l'on prend en compte dans notre analyse la reconnaissance de la valeur du travail le rôle croissant et considérable des transferts sociaux et des politiques de réduction des inégalités. Car le problème, ce n'est pas seulement que certains métiers - dont le niveau de rémunération est souvent fixé par la puissance publique - soient insuffisamment rémunérés, c'est aussi et surtout la déconnexion croissante entre revenus du

travail et niveaux de vie. Un sentiment diffus répandu dans les classes moyennes, qui inquiète les politiques, et qu'une étude récente de l'INSEE vient d'objectiver de façon spectaculaire.

Des statisticiens de l'INSEE se sont en effet penchés pour la première fois sur l'effet de l'ensemble des transferts publics sur le niveau de vie, en y intégrant une valorisation monétaire des services publics (éducation, santé notamment). L'INSEE parle alors de « niveau de vie élargi ».

De ce travail ressort une vision renouvelée et passionnante des inégalités, qui nous permet de comprendre beaucoup des frustrations contemporaines. On apprend ainsi que les ménages dits « pauvres » (13 % des ménages) gagnent avant redistribution 18 fois moins que les ménages situés dans le top 10 % de l'échelle des revenus, mais que l'écart après redistribution est finalement divisé par 6 (le rapport n'est plus que de 3 à 1). Ce résultat, spectaculaire, et assez largement médiatisé, est rassurant sur la puissance redistributive de notre système de protection sociale et de nos services publics : même lorsque l'on est pauvre en France, l'ampleur des prestations sociales, ainsi que l'accès à des services et infrastructures publics gratuits (santé, éducation), permettent d'espérer un niveau de vie décent.

Mais le travail individuel dans tout ça ? Son impact sur le niveau de vie des ménages est finalement largement « aplati » par la puissance de la machine redistributive. En termes économiques : le rendement marginal d'une augmentation des revenus du travail sur le niveau de vie élargi est particulièrement faible. Jugeons-en plutôt en quittant la comparaison des extrêmes (pauvres vs très aisés). Les ménages modestes, ceux qui gagnent entre 60 % et 90 % du revenu médian, ont des revenus en moyenne respectivement 1,8 fois et 2,8 fois moins élevés que ceux des ménages médians (90 à 110 % du revenu médian) et des ménages plutôt aisés (110 à 180 % du revenu médian). Après prise en compte des transferts, l'écart chute à respectivement 1,14 et 1,39. Un ménage modeste dont les revenus doubleraient ne verrait ainsi son niveau de vie élargi, et donc peut-être ressenti, augmenter que de 15 % environ...

Pour une grande partie, cette réalité est le fruit de choix consensuels, défendus à droite comme à gauche et soutenus par l'opinion publique : chèque énergie, allègement de charges et primes d'activité réservés aux bas salaires, accès gratuit à des services publics de santé et d'éducation dont on souhaite qu'ils soient les plus égalitaires possibles... Du reste, l'INSEE montre que 57 % des ménages bénéficient *in fine* de la politique de redistribution (leurs revenus élargis sont supérieurs à leurs revenus du travail).

Mais cette structure des revenus et les choix politiques qui l'ont engendrée posent évidemment des problèmes majeurs pour défendre la valeur du travail : de façon croissante, le travail salarié apparaît comme un moyen de financer un système redistributif colossal, dont les avantages pour les ménages s'estompent dès qu'ils franchissent les portes de la classe moyenne salariée. C'est aussi un système qui avantage des retraités qui auront relativement moins cotisé que leurs enfants, dont le niveau de vie moyen est aujourd'hui supérieur à celui des actifs, et, qui, vieillissement et retraite obligent, sont de loin les plus gros « consommateurs » de prestations sociales.

Face à ce problème structurel, les solutions sont également structurelles :

–Augmenter le taux d'emploi et la productivité des actifs, afin de mieux répartir les cotisations sociales ; d'où les projets nombreux du Gouvernement actuel pour accélérer l'entrée des jeunes sur le marché du travail via l'apprentissage, réformer l'Assurance chômage et créer des incitations au travail des salariés seniors ;

–Mais aussi et surtout rééquilibrer les efforts et flux financiers entre les actifs et les retraités, qui sont les grands gagnants des arbitrages politiques des dernières décennies.

Valeur travail : une valeur à partager

À ce compte-là, peut-être pourra-t-on réconcilier valeur du travail et valeur travail, en trouvant un équilibre plus pérenne entre justice redistributive et valorisation des efforts individuels.

LA « VALEUR TRAVAIL » À L'AUNE DE LA MONDIALISATION

PAR

EMMANUEL JULIEN

DIRECTEUR RÉGIONAL ADJOINT
POUR L'EUROPE ET L'ASIE CENTRALE À L'OIT

Le CRAPS prend une initiative plus hétérodoxe qu'on pourrait le penser à première vue en mettant la « valeur travail » en perspective.

En effet, la sociologie, qui a mis en évidence la polysémie et l'ambiguïté du terme « valeur », nous a bien préparés à la difficulté d'appréhender dans son ensemble la « valeur travail ». Depuis que des entreprises ayant pignon sur rue appellent « valeurs » des règles de bon sens, de saine gouvernance et de gestion avisée des ressources humaines, on a un peu l'impression que le monde de la recherche et celui de la production se parlent sans se comprendre.

C'est sans doute que les remises en cause de la « valeur travail » sont un phénomène très subjectif, que traduisent avec difficulté les études pourtant passionnantes, telles que les European Values Study depuis 1981 ou l'International Social Survey Programme depuis 1985. Ainsi, si la « valeur travail » demeure beaucoup plus élevée en France que dans la plupart des pays européens, contredisant un sentiment général plus autocritique, il faut reconnaître que l'appréciation de nos compatriotes est beaucoup plus conditionnelle qu'ailleurs. Le travail est connoté positivement S'IL permet mon accomplissement personnel, S'IL me donne une utilité, S'IL possède un sens reflétant des aspirations. Ailleurs en Europe, l'intérêt pour le travail

est beaucoup plus matérialiste, ce qui d'un autre côté fait l'économie des conditionnalités et relativise énormément la dimension protestataire. La tendance proprement française est encore plus appuyée dans les nouvelles générations, ce qui permet d'expliquer à la fois le sentiment d'une attaque contre la place du travail et la place qu'il continue d'occuper dans l'imaginaire et le vécu nationaux.

**ON PEINERA À
TROUVER, DANS
LA LITTÉRATURE
ÉTRANGÈRE,
UNE RÉFLEXION
SOCIÉTALE, OU
MÊME SOCIALE,
SUR LA « VALEUR
TRAVAIL »**

traduisant une impossibilité de connecter une réflexion de la société avec l'organisation du travail. Encore un autre exemple : le débat français sur le « partage de la valeur », qui est allé jusqu'à une négociation nationale interprofessionnelle, est inimaginable au-delà de nos frontières. En d'autres termes, la France possède un

On peinera à trouver, dans la littérature étrangère, une réflexion sociétale, ou même sociale, sur la « valeur travail ». L'entreprise à mission, qui en est une dérivée, en France, n'a pas fait tache d'huile au-delà de nos frontières. Autre illustration, la responsabilité « sociétale » de l'entreprise à la française n'est pas traduisible, et passe par différentes périphrases

art inégalé de lancer des débats nationaux avec des concepts, et même parfois de leur donner vie.

La « valeur travail » illustre cette préférence française pour le concept. « Nous avons une faculté redoutable de nous faire plaisir avec nos idées, de construire des tableaux qui nous flattent, et d'y croire, de transformer nos désirs en théories, en systèmes, en représentations », dit Jacques Rivière, le premier secrétaire de la NRE, dans un brillant essai paru après sa mort.¹

Dans un pays comme le nôtre, où le débat public tient le haut du pavé, et où le fossé grandit entre les idées de réforme et leur réalisation, la possibilité que nous puissions « embarquer toute la société » dans un questionnement salutaire sur la « valeur travail » se heurte à deux obstacles majeurs : parvenir à poser un diagnostic concret et suffisamment cohérent pour ensuite créer une masse critique chez les décideurs ; identifier dans ladite société les moyens (ou même l'intention) de tirer les leçons de l'analyse sans passer par des rouages étatiques. Les Français ont pour réputation de se payer de mots, attitude que Jacques Rivière attribue avec élégance à « des somnambules qui se rencontrent sur la même corde ». C'est ce que perçoivent intuitivement beaucoup d'observateurs étrangers de la France qui ont compris qu'en France,

1. Jacques Rivière. *Le Français*. Éditions C. Aveline. 1928.

l'État est à la fois trop faible et trop puissant. Trop faible parce que trop puissant.

Durant les travaux préparatoires au rapport de la Commission mondiale sur l'avenir du travail, à l'OIT, en 2018 et 2019, de nombreux thèmes et défis ont été abordés, et l'analyse des transformations futures du marché du travail a mis en lumière les trois enjeux généralement abordés à ce sujet : la technologie, l'environnement, la démographie. Les autres aspects périphériques de ce que les Français appellent la « valeur travail » ont été abordés dans la mesure où ils pouvaient recevoir une acception largement partagée dans le monde : économie informelle, chômage des jeunes, dialogue social, stress au travail, économie de plate-forme, salaires, santé et sécurité au travail, etc. Mais de « valeur travail », point. Le rapport plaide pour un programme d'action centré sur l'humain qui, il faut l'avouer, ressemble furieusement aux contours de la « valeur travail » : « Il porte une vision plus audacieuse qui cherche à orienter les transformations en cours vers un avenir du travail qui offre dignité, sécurité et égalité des chances, en élargissant les libertés humaines. » Le rapport s'inscrit dans le mandat de l'OIT et avance de nombreuses pistes, y compris « un indicateur du travail non rémunéré effectué au service des ménages et des communautés », qui « fournirait une mesure globale de la valeur totale du travail réalisé dans la société », idée

qui se rapproche de notre « valeur travail » à la fois sous l'angle de la signification et de la mesure.

En 2019, voulant souligner la place du travail dans le monde, et l'importance centrale de ce thème dans la prospérité mondiale, la Commission du centenaire de l'OIT a souhaité « redynamiser le contrat social », ce qui est une manière de réévaluer la « valeur travail ». Le rapport affirme que « l'impérieuse responsabilité des acteurs du monde du travail est de s'unir pour façonner l'avenir du travail qui réponde à leurs aspirations communes ». On trouve là une volonté qui n'est pas éloignée des problématiques que les acteurs sociaux français ont souhaité aborder avec la question de la « valeur travail ».

Mais ce qui sépare la vision française du reste du monde tient à deux éléments principaux : une différence de langage, et une différence de méthode. Cela n'est pas rien, au-delà des défis objectifs qui surgissent de manière égale dans le monde autour de la protection sociale, des droits des salariés, des inégalités, ou même de l'organisation de l'entreprise. Cet écart profondément lié à notre culture centralisatrice et égalisatrice n'est pas de nature à faciliter la coexistence du modèle social français avec une certaine mondialisation professionnelle déjà très incarnée dans la décentralisation des responsabilités, l'inclusion professionnelle, la mesure de la performance

(cf. la « gouvernance par les nombres » fort justement pointée par Alain Supiot), la financiarisation et l'externalisation, la « servicification », etc.

Dans son amour pour les jardins à la française et la codification, il y a, « *right or wrong* », dans notre tradition, une volonté d'exhaustivité qui s'est communiquée à la sphère sociale. C'est incommunicable en dehors du pays. C'est cette contrainte de centralité qui rend les réformes plus compliquées en France qu'ailleurs, surtout dans un pays de 68 millions d'habitants et, si j'ose dire, de 1 200 fromages... C'est cette centralité qui modifie le rapport au réel des décideurs français, et qui rend de plus en plus ingérable la gestion des règles sociales toujours plus nombreuses pour une population toujours plus disparate.

Jadis, pour sortir d'une simplification qui gênait la compréhension de l'Histoire, René Rémond avait forgé le concept « des droites en France ». Il n'est pas dit qu'en essayant d'identifier une « valeur travail », nous puissions éviter pour autant la nécessité de passer au pluriel. Mais le débat autour de la « valeur travail » aura au moins le mérite de mettre le modèle français en perspective et de comprendre que l'essentiel de nos défis sont partagés ailleurs. Un exemple parmi d'autres : le Directeur général du BIT, Gilbert Houngbo, promeut une Coalition mondiale pour la

justice sociale, qui a notamment vocation à entraîner les institutions financières régionales et internationales dans notre combat pour le travail décent. J'avais remarqué, ce faisant, qu'un enjeu jamais évoqué dans nos murs (peut-être car situé en dehors du mandat de l'OIT) et pourtant lié à la question du travail, possède étrangement et quasiment la même importance partout dans le monde : la primauté des dépenses de logement dans le budget des ménages.

Finalement, le présent recueil permettra de souligner qu'à défaut de changer de vocabulaire, les décideurs français trouveraient peut-être un intérêt à faire évoluer les méthodes.

VALEUR TRAVAIL : LE PARAMÈTRE DE LA CONFIANCE

PAR

FLORENT PARMENTIER

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU CENTRE DE RECHERCHES POLITIQUES DE
SCIENCES PO CEVIPOF DE SCIENCES PO

Dans le paysage socio-économique contemporain, la question de la valeur attribuée au travail demeure au cœur des débats politiques, économiques et sociaux. Contrairement à une définition strictement économique qui se concentre sur la productivité et la rémunération monétaire, la valeur travail, dans le domaine des sciences sociales, intègre des considérations sociales, culturelles et politiques. Dans le contexte actuel, où la confiance dans les institutions, les employeurs et le marché du travail est souvent mise à l'épreuve, il devient crucial de reconnaître que cette confiance joue un rôle essentiel dans l'appréciation et la valorisation du travail, influençant ainsi les dynamiques et les évolutions des débats entourant la valeur travail.

Dans le cadre de cet ouvrage, il n'est pas inutile, pour traiter de cette question, de revenir sur un certain nombre de travaux produits par le CEVIPOF, le Centre de recherches politiques de Sciences Po. En particulier, le CEVIPOF publie régulièrement deux enquêtes dites « barométriques », c'est-à-dire mesurant l'opinion publique sur une base régulière, mettant l'accent sur les enjeux liés à la confiance. La première, le Baromètre de la confiance politique, vise à permettre un suivi longitudinal de dimensions comme la confiance en soi, dans les autres, dans les institutions et le personnel politique, mais aussi de questions plus larges, dans un cadre comparatif depuis 2021. La seconde, le Baromètre

**LA PROXIMITÉ
RELATIONNELLE
ET L'IMPORTANCE
DU DIALOGUE
SOCIAL AU NIVEAU
DE L'ENTREPRISE
ÉMERGENT COMME
DES ÉLÉMENTS
CRUCIAUX**

du dialogue social, entend dresser un état des lieux de la démocratie sociale en France. Ces enquêtes permettent d'observer les tendances et les variations dans l'opinion publique relatives à la question de la valeur travail, et font ressortir deux enjeux essentiels dans le cas français qui seront

traités ici : une relation de confiance qui se construit dans la proximité et l'importance de la méritocratie.

Une confiance qui se construit dans la proximité

À la lecture du Baromètre du dialogue social 2022, la proximité relationnelle et l'importance du dialogue social au niveau de l'entreprise émergent comme des éléments cruciaux dans la construction d'un environnement de travail où la valeur travail est reconnue et valorisée.

Tout d'abord, il est important de noter en qui les salariés ont confiance. Les chiffres révèlent que la proximité joue un rôle déterminant : 76 % des salariés ont confiance en leurs collègues immédiats, tandis que 67 % accordent leur confiance à leur responsable direct. Ces taux sont à comparer avec les syndicats (36 %), les

médias (31 %) ou les partis politiques (13 %), perçus comme plus lointains. Cette proximité est un facteur clé dans l'établissement d'un climat de confiance au sein de l'entreprise, phénomène que l'on observe plus généralement dans la représentation politique en France, où le maire est le représentant dans lequel les Français ont le plus confiance. En revanche, il faut observer que la confiance envers la direction de l'entreprise et les syndicats est moins élevée, avec respectivement 53 % et seulement 31 % de confiance. Ces chiffres soulignent donc l'importance de la proximité et de la relation directe dans la construction de la confiance au travail.

En ce qui concerne le fonctionnement du dialogue social, les chiffres révèlent un certain scepticisme, de même que les Français estiment majoritairement que la démocratie fonctionne mal¹. Seulement 27 % des salariés pensent que le dialogue social fonctionne bien en France, contre 73 % d'un avis contraire. De plus, 55 % estiment que le dialogue social est une chose trop compliquée, et qu'il doit être confié à des spécialistes. Pourtant, une grande majorité (79 %) reconnaît que le dialogue social existe dans leur entreprise, ce qui illustre un décalage entre la perception du dialogue social au niveau national et son existence perçue au niveau de l'entreprise.

1. Seuls 31% des Français estiment que la démocratie fonctionne bien. Sciences Po CEVIPOF. Rapport « Baromètre de la confiance politique ». Vague 15. Février 2024.

Enfin, en ce qui concerne les moyens d'influencer les décisions prises dans l'entreprise, les salariés privilégient la voie de la négociation en interne. Ainsi, s'adresser à sa hiérarchie immédiate (42 %) est considéré comme plus efficace que la grève (31 %). De plus, une grande majorité de Français (57 %) souhaite privilégier la négociation au niveau de l'entreprise plutôt qu'au niveau de la branche (28 %) ou de l'État (15 %). Là encore, il semble que la proximité est une condition de la confiance.

L'importance de la méritocratie, entre diplôme et travail

La méritocratie est un concept social et politique qui repose sur l'idée que les individus devraient être récompensés en fonction de leur mérite et de leurs compétences, plutôt que de leur origine sociale, de leur richesse ou de leurs privilèges, reflétant une convergence entre la reconnaissance du mérite individuel et la valorisation du travail. Elle est étroitement liée à la confiance dans le système méritocratique, dans les institutions qui le soutiennent, ainsi que dans la société dans son ensemble. Une confiance élevée dans ces éléments est essentielle pour garantir le bon fonctionnement de la méritocratie et pour renforcer la cohésion sociale et la stabilité politique.

En France, la place des diplômés dans la réussite sociale est au cœur des débats sur la reproduction des inégalités de pouvoir et sur la perception de la mobilité sociale par les citoyens. Comme le montre Luc Rouban², l'idée que l'avenir professionnel soit largement déterminé par le parcours scolaire peut être interprétée de deux manières. D'une part, elle peut soutenir l'idée que la méritocratie républicaine repose sur une égalité formelle devant l'éducation, où chacun a théoriquement les mêmes chances d'accéder aux enseignements nécessaires pour réussir. D'autre part, elle peut également refléter une tendance à privilégier les diplômés par rapport à l'expérience professionnelle ou au savoir-faire, ce qui peut être perçu, à tort ou à raison, comme une séparation entre les compétences intellectuelles valorisées et les compétences manuelles ou techniques. Cependant, cette priorité accordée au diplôme peut aussi être considérée comme une forme de segmentation socio-économique de la vie, où l'éducation est distincte de la production et de la consommation, et où l'échec scolaire peut rapidement devenir un obstacle insurmontable dans une trajectoire professionnelle.

Enfin, la question de savoir si les chômeurs pourraient trouver du travail s'ils le voulaient vraiment est liée à la méritocratie dans la mesure où elle interroge les croyances et les perceptions autour du mérite

2. Luc Rouban. Note de recherche « La société du diplôme ». Rapport « Le Baromètre de la confiance politique ». Vague 14. Avril 2023.

et de l'effort individuel dans l'accès à l'emploi. À cette question, 59 % des Français (18 % tout à fait d'accord, 41 % plutôt d'accord), contre 70 % des Allemands et des Polonais, et 53 % des Italiens vont dans ce sens selon la vague 15 du Baromètre de la confiance politique. Il faut noter qu'au cours du temps, l'opinion publique française a oscillé entre 46 % en décembre 2017 et décembre 2018, et 60 % en janvier 2022. Si cette question soulève implicitement l'idée que le travail est accessible à ceux qui le méritent vraiment, c'est-à-dire à ceux qui sont disposés à faire les efforts nécessaires pour le trouver, elle ne tient pas compte des nombreux facteurs structurels qui peuvent entraver l'accès à l'emploi.

En conclusion, il apparaît qu'en France la confiance au travail est étroitement liée à la proximité relationnelle, et qu'il existe un certain scepticisme quant au fonctionnement du dialogue social. La méritocratie y est soulignée comme un concept fondamental, où les individus devraient être récompensés en fonction de leur mérite et de leurs compétences, impliquant que les chômeurs pourraient trouver du travail s'ils le voulaient vraiment, mais elle ne tient pas compte des obstacles structurels qui peuvent entraver l'accès à l'emploi.

**« CONGÉ
SABBATIQUE
POUR TOUS »,
UN CONTE
POST-COVID
INSPIRÉ
D'ANDERSEN**

PAR

RÉGIS DE LAROUILLÈRE

MEMBRE DU CRAPS, ANIMATEUR DES FORUMS MAC MAHON

« Le 1^{er} janvier 2022, un petit candidat à la présidentielle eut une idée : proposer une année sabbatique de récupération post-Covid... »

Le 1^{er} janvier 2022, le candidat d'un petit parti à l'élection présidentielle, à la peine dans les sondages, eut une idée : proposer, s'il était élu, une année sabbatique de récupération post-Covid. Le maintien des revenus serait financé par un prélèvement exceptionnel sur les ultra-riches et, pour le solde, par un complément d'endettement public qui ne coûterait rien, vu que les taux d'intérêt étaient négatifs.

Les autres candidats furent tout d'abord interloqués. La Banque centrale agita le spectre du surendettement public, brandissant l'exemple pas si ancien de la Grèce. Le patronat s'étouffa, s'efforçant d'expliquer que revenir au travail après une telle expérience risquait d'être très difficile pour beaucoup. Des économistes mirent en avant les dangers de la concurrence internationale.

Les premiers sondages de la rentrée montrèrent le bon accueil général de la proposition, avec un intérêt particulier des électeurs de sensibilité écologiste, appréciant la forte baisse des émissions de CO² qui résulterait d'une telle mesure. Les scores de tous les autres candidats s'effritèrent, quand ils ne s'effondraient pas.

La réaction fut rapide. Tous les candidats adaptèrent leur programme. Le représentant du principal parti de droite opta pour un allongement exceptionnel des congés payés. Le candidat de la nouvelle gauche reprit le projet d'une année sabbatique entière, intégralement financée par endettement public. Le candidat du centre proposa un trimestre sabbatique portant sur juillet, août et septembre, pouvant être prorogé si l'expérience était concluante.

Les Français, séduits mais vaguement inquiets des conséquences d'un arrêt de l'économie une année entière, élurent le candidat du centre et lui donnèrent une large majorité à l'Assemblée nationale.

Un amendement unanimement soutenu stipula que, le maintien des revenus étant total, le congé serait obligatoire

Lors du débat parlementaire, une inquiétude se fit jour : des petits malins pourraient profiter de la situation pour prendre les emplois de ceux qui seraient en congé sabbatique, et ne pas les leur rendre ensuite. Aussi un amendement unanimement soutenu stipula-t-il que, le maintien des revenus étant total, le congé serait obligatoire. Vendredi 24 juin 2022, le texte était définitivement voté et les parlementaires rentrèrent chez eux. La loi entrerait en vigueur dès le lundi

27 juin, le Parlement dans sa sagesse ayant décidé de ne pas attendre le 1^{er} juillet, qui tombait en milieu de semaine.

Lundi 27 juin, la France fit la grasse matinée. C'était fête. Beaucoup décidèrent d'agrémenter le petit-déjeuner de pain frais, voire de croissants ou de chouquettes. Arrivant devant leur boulangerie, ils constatèrent qu'elle était fermée. Après plus de deux années de mobilisation, le boulanger bénéficiait pleinement de ce juste repos.

Ils prirent leur portable, pour prévenir la maison qu'ils rentraient. Mais pas de réseau. Inquiétude diffuse. Arrivant chez eux, ceux qui habitaient en ville constatèrent que l'ascenseur était à l'arrêt : pas d'électricité non plus.

Le personnel médical, très fortement mobilisé en première ligne depuis plus de deux ans, bénéficiait lui aussi pleinement de ce juste repos

L'heure du déjeuner approchant, il était temps de prendre ses dispositions. Mais les commerces alimentaires étaient fermés, et les restaurants aussi. Beaucoup avaient également prévu de commencer leurs courses pour ces longues vacances. Mais les magasins, tous, étaient de même fermés. Certains commencèrent

à se sentir mal. Ne pouvant appeler une ambulance, ils se firent accompagner à l'hôpital le plus proche. Également fermé, le personnel médical, très fortement mobilisé en première ligne depuis plus de deux ans, bénéficiait lui aussi pleinement de ce juste repos.

De plus en plus inquiets, les Parisiens commencèrent à converger vers l'Élysée. Ils y parvinrent aisément, les forces de l'ordre bénéficiant bien sûr pleinement de ce juste repos. Le nouveau Président y était encore. Les entendant, il vint à la fenêtre, et regarda : « Je vous ai compris », dit-il à la foule. Il décida de réunir d'urgence les parlementaires pour modifier la loi. Il chercha son directeur de cabinet, mais ne trouva personne.

Les militants présents proposèrent leurs services. Les stations d'essence étant également fermées, c'est à vélo qu'ils décidèrent de partir sur-le-champ jusqu'à Brest, Nice ou Bordeaux pour convoquer les parlementaires. Ceux-ci, confrontés aux mêmes revendications, qui s'étaient étendues à la réouverture des transports, des hôtels et des campings pour partir en vacances, des lieux de loisirs et des festivals, et de tout ce qui fait le plaisir des congés, songeaient justement à revenir à Paris. Ils avaient eu le temps de réfléchir. En siphonnant les réservoirs d'essence des véhicules de leurs proches, ils remplirent des jerricans et regagnèrent en voiture la capitale. Le jeudi soir, la plupart étaient arrivés.

« Ça sert à quoi d'être payé sans travailler si ce qu'on veut acheter n'est pas produit ? »

La séance devait s'ouvrir le vendredi matin. L'inquiétude des Français s'était amplifiée, il y avait de la colère. Mobilisés par le bouche-à-oreille, de nombreux Parisiens s'étaient réunis devant le Parlement. Le Président devait venir y faire une allocution d'ouverture.

« Ça sert à quoi d'être payé sans travailler si ce qu'on veut acheter n'est pas produit ? », cria quelqu'un dans la foule, au passage du Président. « Ton congé, on n'en veut pas ! Produire et consommer, c'est no-tre li-ber-té », scanda un autre. Ses voisins le répétèrent, et à la fin, toute la foule cria : « Produire et consommer, c'est no-tre li-ber-té ! »

Le Président frissonna, car il lui semblait bien que le peuple eût raison, et passa, faisant comme si de rien n'était. Il fallait rester digne. La session du Parlement allait bientôt commencer.

« TON CONGÉ,
ON N'EN
VEUT PAS !
PRODUIRE ET
CONSOMMER,
C'EST NO-TRE
LI-BER-TÉ »

ANALYSE

Antigone a raison, Créon n'a pas tort !

Depuis quelques années les questions liées à l'emploi (lutte contre le chômage), qui ont été prégnantes tout au long des Trente piteuses, ont cédé le pas dans le débat public à celles liées au travail (forme, organisation, mutations...). Un recul important du chômage au cours de la période post-Covid peut expliquer en partie ce changement de paradigme notoire tout comme ce phénomène constaté tant par les chefs d'entreprise que par les observateurs et experts de la sphère travail, à savoir les difficultés de recrutement, de fidélisation, de baisse de motivation des salariés. Ces constats unanimement admis obligent de requestionner le travail dans toutes ses composantes pour tenter d'élaborer un nouveau contrat social appelé de ses vœux par une part de plus en plus importante de citoyens. Penser le travail aujourd'hui implique de le corrélérer aux profonds changements sociaux, économiques, environnementaux et techniques apparus récemment, interrogeant notamment sa nature et son sens. Une chose est certaine : ces bouleversements profonds ont de toute évidence une incidence tout à la fois sur la

nature des métiers et des emplois, les nouvelles formes d'organisation du travail, le rapport au travail et les conditions de travail.

« Une société fondée sur le travail ne rêve que de repos » ?

Monde par nature complexe, le monde du travail ne peut échapper aux paradoxes. Premier paradoxe : à rebours des discours alarmistes clamant haut et fort que « les Français ne veulent plus bosser », si le travail occupe une place de moins en moins centrale dans leur vie, il y continue d'y avoir une place fondamentale, comme en témoignent notamment les différentes enquêtes sur les valeurs des Européens. Second paradoxe : la France est l'un des pays où les attentes à l'égard du travail sont les plus importantes : salaire, intérêt et ambiance au travail sont plus que jamais pris en compte lors de leur questionnement à cet égard. Pour autant, les Français, plus que certains de leurs voisins européens, souhaiteraient que le travail prenne moins de place dans leur vie. Là encore une chose est certaine : aujourd'hui travailler pour vivre et non vivre pour travailler comme les générations précédentes est devenu au-delà d'une formule facile une tendance catalysant ce besoin désormais revendiqué d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

L'organisation du travail marquée par une unité de temps, de lieu et d'action, qui convoque la règle des trois unités du théâtre classique, tend à être remise en cause. Les salariés aspirent en effet à avoir plus d'autonomie sur la gestion de leurs horaires, pour une meilleure prise en considération de leurs temps de vie. Un constat qui incite/oblige les managers à envisager différemment le temps de travail pour répondre aux nouvelles aspirations/revendications. Il apparaît par ailleurs que, malgré les nombreuses critiques à l'encontre de la jeunesse prétendument fainéante, les jeunes loin de nier le travail dans sa nécessité économique redéfinissent les contours de la « valeur travail » avec des attentes plus importantes que leurs aînés et une tendance forte à considérer le travail non plus comme une finalité mais comme un moyen de pouvoir s'épanouir, de financer le temps libre et les loisirs.

Si pour bon nombre de jeunes, le travail n'est qu'une composante parmi d'autres de leur identité, leur regard sur celui-ci n'est toutefois pas uniforme et reflète les disparités de leurs situations professionnelles. Ceux qui occupent des emplois précaires, peu qualifiés, privilégient en effet la sécurité de l'emploi et la rémunération lorsque ceux qui occupent des positions plus favorables insistent sur l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle, l'intérêt du poste et l'autonomie. Les nouveaux entrants sur le marché du

travail aspirent eux - à la différence de leurs aînés - à multiplier les expériences en phase avec leurs valeurs et porteuses de sens. Parfois qualifiés de « salariés mercenaires », ces nouveaux collaborateurs sont donc en quête de flexibilité, de souplesse organisationnelle, et de mobilité. En résumé, les jeunes veulent travailler, mais différemment des générations précédentes !

De façon plus globale, les travailleurs aspirent à occuper une place plus significative dans les organisations et à être davantage associés aux décisions qui les concernent notamment pour les questions d'organisation et de conditions de travail. La généralisation de la participation des salariés via les élus syndicaux au sein des Conseils d'administration gagnerait alors à devenir une composante significative du dialogue social et renforcerait ainsi la démocratie sociale au niveau de l'entreprise par une reconnaissance constructive tant en termes économiques qu'humains de ses acteurs. En effet, le défaut de reconnaissance voire le déni des difficultés qu'ils rencontrent sont autant de causes de démobilité, de mal-être au travail et de contreperformance productive contribuant à abîmer la « valeur travail ».

« *Perdre sa vie à la gagner* » ?

Parler de « valeur travail » sans évoquer les problématiques de santé voire de souffrance au travail, largement mises en exergue à l'occasion de la réforme des retraites, est devenu impossible. En matière de santé au travail, la France - en comparaison à ses homologues européens - est mauvaise élève qu'il s'agisse de pénibilité physique, de discriminations ou encore de risques psychosociaux. Preuve en est : dramatiquement, le nombre d'accidents mortels s'élevait à 803 en 2019 ; les maladies professionnelles ont considérablement augmenté au cours des deux dernières décennies, avec une hausse encore plus marquée pour les femmes ; enfin la dégradation des conditions de travail depuis une trentaine d'années s'est traduite par une forte augmentation de l'absentéisme. Tous ces constats éclairent, si besoin est, de manière significative le débat devenu incontournable.

Plus largement, les différences d'espérance de vie selon les catégories sociales demeurent anormalement élevées. Sans surprise, c'est aussi le cas de l'espérance de vie sans incapacité qui conditionne l'état de santé à la fin de la carrière professionnelle bien que 45 % des salariés ne sont plus en emploi avant leur départ à la retraite. L'une des raisons principales ? Les mauvaises conditions de vie au travail ! Alors que la durée moyenne des arrêts

pour accidents du travail ou maladie augmente avec l'âge, une réflexion urgente sur la place du travail et le rôle des seniors dans la société est indispensable. Permettre que les salariés restent en emploi dans de bonnes conditions nous oblige à penser les évolutions et les reconversions professionnelles avant la survenue des incapacités. Plus encore avec un départ de l'âge légal à la retraite repoussé à 64 ans. C'est un enjeu social, humain, et économique. C'est être fidèle à nos pères qui à l'instar d'Ambroise Croizat ont œuvré pour que la retraite ne soit plus « l'antichambre de la mort » !

Dans ces conditions, faire l'impasse sur la prévention de l'usure professionnelle est désormais impossible. Les branches professionnelles et les employeurs, qu'ils soient publics ou privés, doivent dans une relation gagnant/gagnant avec les salariés, d'abord être sensibilisés aux déterminants d'un environnement propice à la santé afin de pouvoir être accompagnés dans la mise en place de dispositifs de prévention, de développement d'outils ad hoc. Cet appui au développement de la prévention doit également passer par des actions sur la résorption des facteurs de risques, en renforçant les incitations financières. La majoration de la cotisation accident du travail/maladie professionnelle pour les entreprises présentant un taux de sinistralité élevé représente sans aucun doute, une piste intéressante.

À cet égard, une réflexion sur la mobilisation des données devrait par ailleurs être conduite aux fins d'analyse des risques professionnels devant précéder l'élaboration d'une politique de prévention efficace et évaluable. À l'heure où nombreux sont ceux qui s'interrogent sur le sens du travail et le bien-être, le levier de la santé au travail doit être questionné. C'est dans ce cadre que la médecine du travail est à refonder pour en développer la performance, en renforçant le lien entre les professionnels de santé, et en facilitant le développement de services de santé au travail par exemple.

Si comparaison n'est pas raison, les éclairages étrangers sont toujours inspirants. Les Allemands investissent par exemple dans la qualification et la protection des salariés, les pays nordiques dans la formation tout au long de la vie et dans les bonnes conditions de travail des salariés. Leurs entreprises misent sur la qualité et l'innovation de leurs productions. Ces stratégies permettent aux salariés de participer aux innovations et aux décisions et génèrent un bien-être au travail et une productivité qualitative. Le sentiment d'appartenance en est renforcé. Trop souvent appréhendé en termes de coûts et charges par les entrepreneurs, le travail en France est progressivement devenu synonyme de frein au développement de l'entreprise conduisant *in fine* à sa dévalorisation progressive, au lieu de favoriser une

approche positive de développement économique et de bien-être social.

À cet égard, le rôle du management est un élément central dans toute démarche d'amélioration de la qualité de vie au travail. Force est de constater cependant que le management à la française - très vertical - repose, entre tableaux Excel et applications comptables, encore trop souvent sur un excès de contrôles qui laisse peu d'autonomie et de possibilités d'initiative au salarié. Le diktat du « ASAP », que ce soit dans la fonction publique ou dans le secteur privé, accroît la pression sur les salariés et les confronte aux exigences croissantes de rentabilité. Augmentation de la charge physique et mentale des travailleurs doublée d'une perte de sens au travail, comment être étonné des questionnements actuels sur la « valeur travail » ? Repenser le travail, c'est alors repenser notre culture managériale pour la rendre plus horizontale, collaborative et participative.

« Rien ne se perd, rien ne se crée, tout se transforme »

Repenser le travail, dans un monde ouvert, en mutation constante, marqué par des progrès technologiques rapides et des changements sociaux et sociétaux importants c'est également penser nos modes de production et notre organisation du travail différemment. Les vagues successives de la transition

écologique, de l'essor de l'intelligence artificielle et du vieillissement de la population nous y contraignent. De nouvelles compétences émergeront, de nouveaux métiers apparaîtront à un rythme soutenu. En même temps, dans les prochaines décennies, le vieillissement de la population induira des pénuries de main-d'œuvre prévisibles dans de nombreux secteurs en parallèle d'une inéluctable augmentation de la demande dans les soins de santé et plus généralement dans l'écosystème de la santé. Ces mutations sont toutefois très peu appréhendées aujourd'hui, y compris dans les politiques publiques.

La révolution numérique, porteuse de nouvelles opportunités d'emplois moins pénibles, moins répétitifs, avec des potentiels de tous ordres, aux conséquences bien trop souvent encore ignorées dans le champ de la santé et de l'autonomie, doit nous conduire à anticiper la conduite du changement suffisamment tôt au risque d'être confrontés à des déconvenues. En effet, les gains espérés de l'IA en termes d'efficience ne seront vraisemblablement possibles que si les solutions sont pensées en amont, en s'insérant dans les pratiques professionnelles d'aujourd'hui. Capitaliser les synergies demande - puisque l'IA aura un impact en termes d'automatisation sur un tiers au moins des emplois - autant d'agilité que d'adaptation pour permettre aux salariés d'acquérir rapidement de

nouvelles compétences, pour évoluer ou changer de métier. A l'heure où les emplois se transforment et se recomposent, l'accent doit donc être mis sur la formation professionnelle ! Ainsi, management et formation, vecteurs du changement, doivent se réaligner rapidement avec les enjeux des mutations actuelles.

Mutations sociétales, mutation de l'appréhension du travail, mutation de la conception du management et mutations induites par l'IA, annoncent des ruptures inédites. Cette quatrième révolution « industrielle » exige une prospective stratégique et des formations anticipant les nouvelles compétences attendues. C'est certes à ce prix mais aussi à celui de la conviction de tous les acteurs sans exception, du bien-fondé, c'est-à-dire de la légitimité et de bon équilibre, des actions anticipatrices que se construira (ou pas) la réussite de la réponse apportée aux ruptures évoquées. Et bien évidemment un dialogue social apaisé mais vigoureux doit se saisir de ces nouveaux enjeux !

« Il n'est de richesse que de travail »

L'évolution du monde et notamment de celui du travail aura des incidences sur notre système de Protection sociale tel qu'architecturé actuellement. Système de Protection sociale qui a fait du travail et de son statut, la pierre angulaire d'un système désormais hybride à logique assurancielle et à vocation universelle. Cogiter

sur l'avenir du travail, c'est par ricochet repenser notre système de Protection sociale. C'est au final faire un choix de société ! Au moment où certains appellent de leurs vœux à un moindre volume de travail, à abaisser une nouvelle fois la durée légale du travail hebdomadaire, voire « un droit à la paresse » et plus encore la mise en place d'un revenu universel inconditionnel, prenons conscience d'une loi arithmétique simple : une baisse des cotisations sociales engendrera inévitablement une baisse des prestations sociales. En d'autres termes, serait-il possible de faire mieux ou équivalent avec moins ?

L'Histoire nous enseigne que toutes les civilisations ont fondé leur développement sur le travail et c'est par le travail que nous pouvons collectivement maintenir voire accroître le niveau de vie et la Protection sociale de tous. Y compris des plus pauvres. Évoquer les Trente glorieuses, c'est le démontrer. Aujourd'hui, 13 % des ménages, dits pauvres, gagnent avant redistribution 18 fois moins que les ménages situés dans le « top 10 » de l'échelle des revenus mais l'écart après redistribution est finalement divisé par 6. En France, même lorsque l'on est pauvre, les prestations sociales et l'accès à des services et infrastructures publics gratuits permettent un niveau de vie décent. Notons toutefois que si le travail était payé à sa juste valeur, il n'y aurait pas besoin de redistribution ou alors de façon très limitée. Moins

travailler, c'est donc à terme renoncer au financement des grands chantiers qui sont devant nous (grand âge, santé, nouveaux risques, transitions écologiques et numériques...) mais c'est aussi déliter notre État-providence et *in fine* opérer un glissement vers une société où seuls les plus riches pourront se protéger ! ... 80 ans après le CNR !!!

Au moment où les déficits des finances publiques et des comptes sociaux sont entrés avec fracas dans le débat public, consacrer plus de ressources à notre Protection sociale, que ce soit à travers les cotisations sociales, fiscales ou nos cotisations mutualisées, travailler différemment certes mais plus ou moins intensément, est, répétons-le, un choix de société. Il est alors urgent qu'un débat s'instaure pour définir le modèle que les Français souhaitent : le modèle du chacun pour soi où l'individualisme règne en maître, ou celui de la solidarité et de la mutualisation pour que chacun soit solidaire et responsable. Ce débat essentiel doit embarquer toute la société dans un questionnement salutaire !

Si sonner le glas de la « valeur travail » semble excessif, concluons qu'à défaut de disparaître, elle se transforme sans que personne ne puisse affirmer pour le moment s'il faut s'en réjouir ou s'en inquiéter !

7 MESSAGES CLÉS

POUR REPENSER LA VALEUR TRAVAIL !

- 1. Considérer le travail comme un investissement pour notre protection sociale et non comme un coût*
- 2. Faire évoluer les pratiques managériales*
- 3. Faire de la participation des salariés un grand enjeu du dialogue social*
- 4. Penser les évolutions et reconversions professionnelles avant la survenue des incapacités*
- 5. Investir dans la formation tout au long de la vie pour s'adapter aux grandes mutations à venir et dans de bonnes conditions de travail*
- 6. Soutenir les employeurs publics, privés et les branches professionnelles dans le déploiement de la prévention*
- 7. Refonder la médecine du travail et développer son attractivité*

MEMBRES DU COMITÉ D'EXPERTS

HERVÉ CHAPRON

PRÉSIDENT DU COMITÉ D'EXPERTS,
ANCIEN DIRECTEUR GÉNÉRAL ADJOINT DE PÔLE EMPLOI

STÉPHANIE ANDRIEUX

ASSOCIÉE CHEZ YCE PARTNERS

SOPHIE BEAUPÈRE

DÉLÉGUÉE GÉNÉRALE D'UNICANCER

ÉLISE DEBIÈS

AVOCATE EN PROTECTION SOCIALE ET
PROTECTION DES DONNÉES AU BARREAU DE PARIS

ANNE SMETANA

ANCIENNE ATTACHÉE SANTÉ À
L'AMBASSADE DU DANEMARK À PARIS

BRUNO COQUET

ÉCONOMISTE, CHERCHEUR À L'OFCE

FLORENT PARMENTIER

SECRÉTAIRE GÉNÉRAL DU CEVIPOF DE SCIENCES PO

JULIEN TIPHINE

AVOCAT EN DROIT SOCIAL CHEZ FROMONT BRIENS

TABLE DES MATIÈRES

PRÉAMBULE P. 9

CONTRIBUTIONS P. 17

FRANCK MOREL P. 18

MICHEL YAHIEL P. 24

ÉRIC CHENUT P. 30

DR JEAN-PAUL ORTIZ P. 36

ROBIN MOR P. 42

PR YVON BERLAND, SOPHIE BEAUPÈRE,
JEANNE BERTRAND, NICOLE BOUWYN P. 48

DOMINIQUE MÉDA P. 54

DAVID GRUSON P. 60

DR RACHEL BOCHER P. 68

DR FRANÇOIS BLANCHECOTTE P. 78

JEAN-BAPTISTE BARFÉTY P. 84

FLORIANE DE DADELSEN P. 90

PR RENAUD DE CREVOISIER, DR ÉLODIE VAULÉON,
LAETITIA MARCUCCI P. 98

ABRAHAM HAMZAWI P. 108
CHRISTIAN WELZ P. 114
BRUNO PALIER P. 124
INÈS HIJAZI, ARNAUD DENOIX P. 130
DENIS MAILLARD P. 136
GUY GROUX P. 146
UGO DOUARD P. 152
JEAN-MARC COLLOMBIER P. 158
MATTHIEU GIRIER P. 164
OLIVIER VANDARD P. 172
QUENTIN DOISY, GRÉGORY GAREL,
FABIENNE REY P. 178
CHARLES DE FROMENT P. 186
EMMANUEL JULIEN P. 194
FLORENT PARMENTIER P. 202
RÉGIS DE LAROUILLIÈRE P. 210

ANALYSE P. 217

MESSAGES CLÉS P. 230

PARTENAIRES

Aéma groupe
www.aemagroupe.fr

AirInSpace
www.airinspace.com

Assia
www.assia.fr

Avenir Mutuelle
www.avenirmutuelle.com

Bristol Myers Squibb
www.bms.com

Caisse des Français à l'Étranger (CFE)
www.cfe.fr

Caisse Mutualiste Interprofessionnelle Marocaine (CMIM)
www.cmim.ma

Centre Hospitalier Stell
www.chd-stell.fr

Centre National de l'Expertise Hospitalière (CNEH)
www.cneh.fr

Centre Technique des Institutions de Prévoyance (CTIP)
www.ctip.asso.fr

Confédération des Syndicats Médicaux Français (CSMF)
www.csmf.org

CPAM de l'Essonne
www.ameli.fr

CPAM de Paris
www.ameli.fr

CPAM des Hauts-de-Seine
www.ameli.fr

EuroGroup Consulting
www.eurogroupconsulting.com

Fédération Hospitalière de France (FHF)
www.fhf.fr

Fédération de l'Hospitalisation Privée (FHP)
www.fhp.fr

Fédération Française des Masseurs Kinésithérapeutes Rééducateurs (FFMKR)
www.ffmkr.org

Fédération Nationale des Établissements d'Hospitalisation à Domicile (FNEHAD)
www.fnehad.fr

Fédération Nationale des Orthophonistes (FNO)
www.fno.fr

Fondation Hopale
www.fondation-hopale.org

GMF
www.gmf.fr

Groupe Relyens
www.relyens.eu

Groupe Vyv
www.groupe-vyv.fr

GSK
fr.gsk.com

Gustave Roussy
www.gustaveroussy.fr

Hôpital Foch
www.hopital-foch.com

IBM
www.ibm.com

Intuitive
www.intuitive.com

La France Mutualiste
www.la-france-mutualiste.fr

Livi
www.livi.fr

Mutuelle Civile de la Défense (MCDef)
www.mcdef.fr

Mutuelle des Affaires Étrangères et Européennes (MAEE)
www.maeefr.fr

Mutuelle Générale de la Police (MGP)
www.mgp.fr

Mutuelle Nationale des Hospitaliers (MNH)
www.mnh.fr

Mutualité Sociale et Agricole (MSA)
www.msa.fr

My Hospitel
www.myhospitel.fr

Novo Nordisk
www.novonordisk.fr

Organisation Internationale du Travail (OIT France)
www.ilo.org

Pfizer
www.pfizer.fr

Servier
www.servier.com

Syndicat des Audioprothésistes
www.sdaudio.org

Syndicat des Biologistes
www.sdbio.eu

Syndicat National Autonome des Orthoptistes (SNAO)
www.orthoptiste.pro

Thémis Conseil
www.themis-conseil.fr

TNP Consultants
www.tnpconsultants.com

Unéo
www.groupe-uneo.fr

Unicancer
www.unicancer.fr

Union Nationale des Professions Libérales (UNAPL)
www.unapl.fr

Union des Syndicats de Pharmaciens d'Officine (USPO)
www.uspo.fr

Urops
www.urops-prevention.fr

YCE Partners
www.yce-partners.fr

PUBLICATIONS

OUVRAGES

**Les 11 incontournables de la Protection sociale
[textes & discours]**
Novembre 2023

Les nouveaux chemins de la performance en santé
Mars 2023

Voyage dans l'histoire de la Protection sociale
Décembre 2022

Refonder notre système de santé : 4 inspirations danoises
Mai 2022

**Et si... la protection sociale était au coeur du prochain
quinquennat ?**
Avril 2022

Penser le social : 5 questions pour 2022
Février 2022

Recherche médicale: les #idées des acteurs
Juillet 2021

Psychiatrie & Santé Mentale : les #idées des acteurs
Juin 2021

Prévention & Fonction publique
Juin 2021

**La Protection sociale de la communauté Sécurité-Défense :
les #idées des acteurs**
Mars 2021

Penser le social : 5 nouvelles leçons
Mars 2021

**Les mutuelles, les syndicats, l'état dans la Protection sociale
complémentaire des agents de l'État**
Mars 2021

Tous solitaires, tous solidaires
Septembre 2020

5 leçons pour penser le social au XXI^e siècle
Juillet 2020

Qui veut tuer les mutuelles ?
Juin 2020

Nouveau monde, nouvelle Protection sociale !
Mai 2017

La Protection sociale en 500 mots - Dictionnaire Passionné
Octobre 2015

Le Livre Blanc
Novembre 2012

CAHIERS

L'intelligence artificielle : un défi pour la Protection sociale -

Début d'une réflexion

Mars 2020

Territoires de santé : de nouvelles frontières

Juin 2019

Formation professionnelle : du marché à l'individu

Février 2019

Retraite : un patrimoine collectif

Décembre 2018

Une question de méthode [Dialogue social]

Avril 2017

Big data et nouvelles technologies, la Protection sociale à

l'heure de la révolution numérique

Mars 2017

Un quinquennat pour retrouver une ambition française

contre le tabagisme

Mars 2017

Quelle politique mener ? [Addiction à l'alcool]

Mars 2017

Quatre stratégies pour maîtriser la dépense [Assurance maladie]

Février 2017

Quelques vérités pour la pérennité d'un patrimoine commun

[Financement de la Sécurité sociale]

Février 2017

L'emploi : un défi européen

Janvier 2017

Une bombe à mèche longue [Chômage, formation,

accompagnement et indemnisation]

Décembre 2016

Huit pistes pour relever les défis de l'hôpital public

Décembre 2016

Pour structurer la médecine du XXI^e siècle : la télémédecine

Décembre 2016

CRAPSLOGS

**« Nous ne pouvons plus raisonner comme nous le faisons
actuellement »**

Mars 2024

**12 solutions radicales pour l'accès aux soins et la cohésion
sociale**

Juin 2023

PLFSS 2023 : La politique du rabot signe son grand retour
Janvier 2023

Les données sociales au cœur d'une juste prestation
Juin 2022

PLFSS 2022 : le quoi qu'il en coûte est-il une bonne recette ?
Janvier 2022

L'État souhaiterait-il s'arroger le monopole des solidarités ?
Août 2021

Séjour de la santé
Novembre 2020

CRAPSLOG Spécial Covid-19
Juin 2020

Retraite : déchiffrer le point
Mars 2020

PLFSS sur fond de crises
Décembre 2019

Le Danemark les enseignements d'une réforme aboutie
Octobre 2019

Plaidoyer pour une Europe Sociale !
Mai 2019

Heur et malheur de l'Assurance chômage
Février 2019

L'Organisation Internationale du Travail : une utopie en marche !
Octobre 2018

Quelques vérités sur le médicament !
Mai 2018

Quelle nouvelle réforme du système de santé avant la crise ?
Février 2018

**Le modèle mutualiste dans les pays en voie de développement :
quelle implantation ?**
Novembre 2017

Le grand appareillage orthopédique
Novembre 2017

La santé à l'épreuve des territoires
Juillet 2017

Les mutuelles au cœur de notre avenir
Janvier 2017

Une épidémie nommée tabac
Mai 2016

Le numérique au chevet de la médecine...
Mars 2016

L'enjeu du vieillissement sur la population
Mai 2015

Emploi : nécessaire mais pas suffisant
Janvier 2015

Démographie médicale
Avril 2013

ÉDITION & CRÉATION

DIRECTEURS DE PUBLICATION

Jean-Paul Ségade & Fabien Brisard

PRÉSIDENT DU COMITÉ ÉDITORIAL

Hervé Chapron

CONCEPTION & RÉALISATION

Fabien Brisard, Anaïs Fossier, Lucie Binda & Théo Gourbeille

RELECTURE

RédacNet - Karen Platel

Pierre-Maxime Claude

CRAPS

45, rue Boissy d'Anglas, 75008 PARIS

accueil@thinktankcraps.fr

© CRAPS 2024

Tous droits réservés.

Toute reproduction ou transmission, même partielle, sous quelque forme que ce soit, est interdite sans autorisation écrite du détenteur des droits.

Imprimerie CHIRAT - Saint-Just-la-Pendue 42249

Dépôt légal

Mai 2024

ISBN : 978-2-492470-20-2

VALEUR TRAVAIL :
UNE VALEUR À
PARTAGER

La question du travail dans la société occupe une place importante et fait régulièrement l'objet d'appréciations contrastées dans le débat public et politique. Si le débat n'est pas simple puisqu'il renvoie à des questions débattues qui ne trouvent pas de réponses consensuelles, une réflexion sur la « valeur travail » devant s'affranchir d'un « c'était mieux avant », s'impose. Bousculé dans ses organisations, ses valeurs, ses pratiques managériales, le travail doit - au-delà des polémiques partisans - être questionné dans toutes ses dimensions. Débattre de la valeur travail est alors un questionnement salutaire devant embarquer toute la société !

C'est dans cette optique que le CRAPS, convaincu qu'il est dans l'intérêt de tous que notre société puisse porter la valeur travail comme un moteur de progrès, a souhaité enrichir le débat en proposant à une trentaine d'acteurs issus d'horizons différents, de partager, très librement, leurs réflexions sur le sujet dans le cadre d'un ouvrage collectif.