

club
LANDOY

Une initiative du groupe Bayard



**Préparer
les transitions :
Quel travail
voulons-nous
aujourd'hui
et demain ?**

LES ACTES
jeudi 29 juin 2023



François-Xavier Albouy



Yaël Braun-Pivet



François Cochet



Arthur Delaporte



Guillaume Desnoës



Myriam Encaoua



Marc Ferracci



Frédéric Goetz



Anne Griffon



Alexis Harmel



Mathieu Hervé-Barrouyer



Morgane Hiron



Séverin Husson



Sibylle Le Maire



Valérie Lion



Julien Malaurent



Dimitris Mavridis



Marie-Anne Montchamp



Astrid Panosyan-Bouvet



Jean-François Rimoux



Nicolas Sénéze



Anne-Laure Thomas



Florence Verzelen



Alexandre Viros



Stéphane Viry



Boris Walbaum



Amélie Watelet

LE PROGRAMME

Jeudi 29 juin 2023

Ouverture

PAGE 10

- Yaël Braun-Pivet, présidente de l'Assemblée Nationale

Introduction

PAGE 12

- Astrid Panosyan-Bouvet, députée Renaissance
- Sibylle Le Maire, directrice exécutive du groupe Bayard, fondatrice du Club Landoy

Table-ronde n°1 :

PAGE 17

« Travail pour tous : la place des jeunes et des seniors en entreprise »

Animée par : Myriam Encaoua, journaliste et présentatrice, LCP

Intervenants :

- Marc Ferracci, député Renaissance
- Dimitris Mavridis, économiste à l'OCDE
- Anne-Laure Thomas, directrice diversités, équité & inclusion, groupe L'Oréal
- Alexandre Viros, président France, The Adecco Group

Table-ronde n°2 :

PAGE 37

« Comment permettre à chacun de vivre dignement de son travail ? »

Animée par : Séverin Husson, rédacteur en chef, *La Croix*

Intervenants :

- Arthur Delaporte, député PS
- Guillaume Desnoës, co-fondateur de Alenvi
- Anne Griffon, directrice de Châteauform' Inside, Châteauform'
- Mathieu Hervé-Barrouyer, président de l'union départementale CFE-CGC de Paris

Table-ronde n°3 :

PAGE 55

« La santé et la sécurité au travail, quel rôle pour l'entreprise ? »

Animée par : François-Xavier Albouy, économiste

Intervenants :

- **François Cochet**, président, Fédération des Intervenants RPS (Fédération des Intervenants des Risques PsychoSociaux)
- **Frédéric Goetz**, directeur Prévention, Santé et Sécurité, Veolia
- **Alexis Harmel**, directeur des ressources humaines, Action Logement
- **Stéphane Viry**, député LR
- **Amélie Watelet**, directrice des ressources humaines, AXA France

Table-ronde n°4 :

PAGE 73

« Quelle politique sur l'aidance en entreprise ? »

Animée par : Nicolas Senèze, journaliste, *La Croix*

Intervenants :

- **Morgane Hiron**, déléguée générale, Collectif Je t'aide
- **Marie-Anne Montchamp**, directrice générale, OCIRP
- **Jean-François Rimoux**, directeur de la communication et de la RSE, KLESIA

Table-ronde n°5 :

PAGE 89

« IA et Travail, la nouvelle donne. »

Animée par : Valérie Lion, rédactrice en chef, ViveS Média

Intervenants :

- **Florence Verzelen**, executive vice president industry, marketing & sustainability - 3DS executive committee member, Dassault Systèmes
- **Julien Malaurent**, co-directeur de l'Académie du Metalab for Data, Technology and Society, ESSEC Business School
- **Boris Walbaum**, fondateur et CEO, Forward College

Dialogue de conclusion

PAGE 106

OUVERTURE

Sous le haut patronage de Yaël Braun-Pivet

Préparer les transitions : Quel travail voulons-nous pour aujourd'hui et pour demain ?



Yaël Braun-Pivet,
Présidente de l'Assemblée Nationale

10

« Le travail entre autres avantages, a celui de raccourcir les journées et d'étendre la vie », disait Diderot.

Mais pensons-nous toujours comme les auteurs de l'Encyclopédie ? Ce n'est pas sûr. Car le travail se transforme à grande allure, bouleversé qu'il est par les crises sanitaires et écologiques, par la numérisation, par l'apparition de nouveaux acteurs, de nouvelles technologies et de nouveaux modes de vie.

Nous vivons donc une période économique charnière, qui transforme à son tour le monde du travail. Aussi nos concitoyens aspirent-ils à un nouveau rapport au travail et expriment-ils de nouvelles revendications.

En 1990, 60 % des sondés déclaraient que le travail était très important pour eux. Ils ne sont plus que 24 % en 2022 ! Ainsi, la place du travail dans la vie des Français a singulièrement reculé. Je remercie donc Astrid Panosyan-Bouvet et le Club Landoy d'avoir pris l'initiative d'organiser ce colloque sur ce sujet crucial pour notre société.



Quelles sont les causes, l'ampleur, les implications de ce nouveau rapport au travail ? Et que doit faire le législateur ? Cette journée d'échanges porte sur l'avenir du travail mais n'oublie pas son présent. Je pense aux enjeux de rémunération, de formation, de santé au travail, qu'elle soit physique ou mentale. Ce sont là des revendications fondamentales sur lequel le droit du travail s'est construit et sur lesquelles nous devons continuer d'avancer.

Sur la place des jeunes et des seniors dans l'entreprise, sur la possibilité de vivre dignement de son travail, sur la santé et la sécurité, sur l'aide en entreprise ou la nouvelle donne de l'intelligence artificielle, les cinq tables rondes apporteront un éclairage pré-

cieux quant aux défis à venir. Et pourront servir de base aux négociations à engager avec les partenaires sociaux.

Les débats en cours sur le partage de la valeur, en ce moment même dans l'hémicycle, montrent que démocratie sociale et démocratie parlementaire peuvent avancer de pair. Je salue cette démarche transpartisane car c'est en procédant ainsi que l'on avance vers des compromis pertinents.

Avec Astrid Panosyan-Bouvet, Marc Ferracci, Arthur Delaporte, Sébastien Peytavi, Stéphane Viry, je sais que vous bénéficierez dans vos échanges d'une expertise de haut niveau et de députés particulièrement engagés sur ces sujets. Je vous souhaite une très belle et épanouissante journée de travail !

INTRODUCTION

par Astrid Panosyan-Bouvet



Astrid Panosyan-Bouvet,
députée Renaissance

Bienvenue à tous. Nous sommes très heureuses avec Sibylle Le Maire, présidente du Club Landoy, de vous accueillir ici à l'Assemblée nationale. Il nous semblait important que cette journée soit placée sous le haut patronage de la Présidente de l'Assemblée nationale, pour montrer l'importance que nous accordons à ce thème. On a beaucoup parlé d'emploi, de lutte contre le chômage – et la bataille n'est pas terminée – ces dernières années, et on n'a peut-être pas suffisamment parlé de travail. C'est aujourd'hui l'objet de notre discussion.

La question du travail est fréquemment revenue à l'occasion du débat sur les retraites mais aussi avec le Covid, quand pas mal de nos concitoyens confinés se sont interrogés sur le sens du travail. Les retraites, elles, ont pu apparaître à beaucoup de Français comme un « bonheur différé » après une vie de labeur. Nous sommes nombreux à penser qu'entre le travail vécu comme valeur morale et le travail vécu comme aliénation il y a une voie médiane qui est celle du travail comme moyen d'émancipation. Le travail est un vecteur essentiel de construction d'estime de soi, de construction du lien social et, bien entendu, d'autonomie économique et financière.

Mais le travail peut aussi être source d'anxiété. Sur les sujets des seniors

et de l'insertion professionnelle des jeunes, nous sommes encore en retard comparé aux mieux-disants européens. On connaît aussi, et c'est un sujet qui émerge, de ces personnes qui restent finalement scotchées toute une vie, ou très longtemps, sur des salaires d'entrée proches du SMIC. Il y a aussi la non-reconnaissance d'un certain nombre de personnes au travail, et notamment de ceux à qui l'on confie nos êtres les plus chers, tout petits ou âgés. Enfin, s'ajoute la menace que fait peser l'intelligence artificielle à

l'endroit des métiers dits intellectuels. Tout cela pose des questions que nous voulons aborder en toute liberté ici, avec un panel de chefs d'entreprise, de syndicalistes, de chercheurs et de députés issus de tous bords, LR, Renaissance, Socialistes et Écologistes. La question du travail est certes une question sociale, économique, de business, mais c'est aussi une question éminemment politique, culturelle, très intime et collective à la fois.

Bonne journée à tous.



INTRODUCTION

par **Sibylle Le Maire**



Sibylle Le Maire,
fondatrice du Club Landoy

14

**Madame la présidente,
Mesdames et messieurs
les députés,
Mesdames et messieurs les
présidents et directeurs généraux,
Chers amis,**

**Tout le monde connaît
l'aphorisme de Groucho Marx
« Dans chaque vieux il y a
un jeune qui se demande
ce qui s'est passé ».
Ce qui est cinglant à titre
individuel risque de devenir vrai
à titre collectif et même
générationnel en France.**

La réforme des retraites accapare les débats sur le vieillissement et, sans nier les contraintes démographiques et financières, on peut légitimement se demander si la transition de notre société vers le vieillissement ne s'exprime pas aussi dans le besoin d'une réforme du travail.

Le problème principal du marché du travail en France, est la discrimination et en particulier celle des seniors. À laquelle s'ajoute une discrimination particulièrement dure contre les femmes dont le résultat est que 30% des femmes à la retraite touchent moins de 850 euros par mois.

Et on retrouve ça dans les chiffres : le taux d'emploi des seniors en France est inférieur de 10 points par rapport à la moyenne européenne et 50 % des per-

sonnes qui partent à la retraite ne sont pas en emploi. C'est vertigineux !

Il y a une responsabilité à maintenir les seniors en emploi.

Alors que la France perd 60 000 naissances depuis 10 ans soit 600 000 naissances, ces discriminations de fait contre les seniors aggravent les tensions sur le marché du travail.

Ces discriminations compliquent aussi les projections individuelles alors même que les nouvelles générations vont vivre cent ans.

La France de 2023 compte 26 % de personnes de plus de 60 ans, un habitant sur quatre. En 2040, ce sera près d'un sur trois. Un choc démographique qui ira s'accroissant durant les deux décennies à venir et qui pose de redoutables équations économiques et sociales.

Maintenir les seniors en activité est un objectif de santé publique. En effet, l'espérance de vie en bonne santé s'accroît avec le maintien d'une activité socialisée. Qu'elle soit salariée, à temps partiel ou encore bénévole, l'activité permet de gagner près de quatre ans avant l'entrée en dépendance.

S'adapter au changement démographique n'est donc ni un luxe ni un supplément d'âme des politiques sociales, c'est la condition première pour mobiliser toutes les énergies et tous les savoirs afin de gagner les batailles de demain d'in-

dustrialisation, de transition énergétique et de compétitivité

Les entreprises doivent ainsi repenser l'équilibre des générations et ont une responsabilité dans le maintien des seniors dans l'emploi.

Rendre le travail attirant et l'entreprise attractive pour tous, sans opposer les générations, sont de véritables défis qu'il est juste de relever pour la santé, le bien-être et la sociabilité des plus âgés, mais aussi pour la cohésion et la performance des entreprises. Les tensions sur le marché de l'emploi obligent aujourd'hui les entreprises à repenser l'équilibre des générations.

L'allongement de la durée de vie redistribue les figures assignées à chaque âge : nous sommes désormais libres d'être actifs et entrepreneurs de nos vies aussi loin que notre santé le permet et c'est une bonne nouvelle.

Cela présuppose que les enjeux de la formation pour tous et à tous les âges, de la prévention et de la mobilité soient pleinement pris en compte par les entreprises et les salariés.

Anticiper et réaliser ensemble cette transition est la raison d'être du Club Landoy qui regroupe 21 entreprises pionnières. Nous agissons ensemble depuis 2019 pour cette transformation sociale. Le club Landoy rassemble aujourd'hui un collectif d'entreprises et de structures

tant engagées que visionnaires. Nous ambitionnons de faire émerger de nouvelles approches et des solutions innovantes afin de mener des actions concrètes pour le progrès social.

À commencer par la charte d'engagement envers les collaboratrices et collaborateurs de plus de 50 ans créée à l'initiative du Club Landoy et du groupe l'Oréal et que nous avons ouverte à toutes les entreprises qui le souhaitent.

Le 10 mars 2022, 32 entreprises avaient signé l'acte d'engagement sur la place des collaborateurs de plus de 50 ans en entreprise. 15 nouvelles entreprises nous ont rejoint hier.

Nous sommes fiers de cet acte et de dévoiler la nature des 4 indicateurs que nous vous proposons de suivre. Il faut préciser que les chiffres de ces 4 indicateurs sont issus des déclarations des entreprises signataires pour l'année 2021.

Ils sont agrégés et anonymisés :

- Taux d'activité des 50+ par rapport effectifs globaux ETP du collectif hors CDD = **38,4 %**
- Taux d'heures de formation des 50+ = **30,6 %**
- Taux de recrutement des 45 ans et + = **10,8 %**
- Taux de mobilité = **27,5 %**

Selon nous, il faut compter. La publication de ces indicateurs par les entreprises est un acte courageux. Il nous faut maintenant suivre l'évolution de ces indicateurs dans le temps. Il faut que chacun se les approprie et que nous communiquions à leur sujet.

L'emploi des seniors est un enjeu clé pour notre avenir commun. Les conséquences du vieillissement démographique vont bien au-delà de la sphère économique : il exige des efforts de solidarité de plus en plus importants.

Cette mobilisation de tous est une nouvelle étape pour construire l'entreprise de demain : plus inclusive et innovante. Nous avons pour ambition d'atteindre le nombre de 100 entreprises l'année prochaine au total ce qui veut dire qu'il faut que nous emportions l'adhésion de 53 nouvelles entreprises, merci de nous aider ! C'est un beau projet qui nous rassemble.

Je vous remercie pour votre écoute et laisse la place pour les débats de la journée. Je suis sûre qu'ils permettront de donner une nouvelle impulsion à une politique d'employabilité des seniors et de tous dont toute le monde reconnaît qu'elle est cruciale.

Merci à tous.

TABLE-RONDE N°1

TRAVAIL POUR TOUS : LA PLACE DES JEUNES ET DES SENIORS EN ENTREPRISE

Animée par :

Myriam Encaoua, journaliste et présentatrice, LCP

Intervenants :

- Dimitris Mavridis, économiste à l'OCDE
- Alexandre Viros, président France, The Adecco Group
- Anne-Laure Thomas, directrice diversités, équité & inclusion, groupe L'Oréal
- Marc Ferracci, député Renaissance



Myriam Encaoua
journaliste et présentatrice, LCP

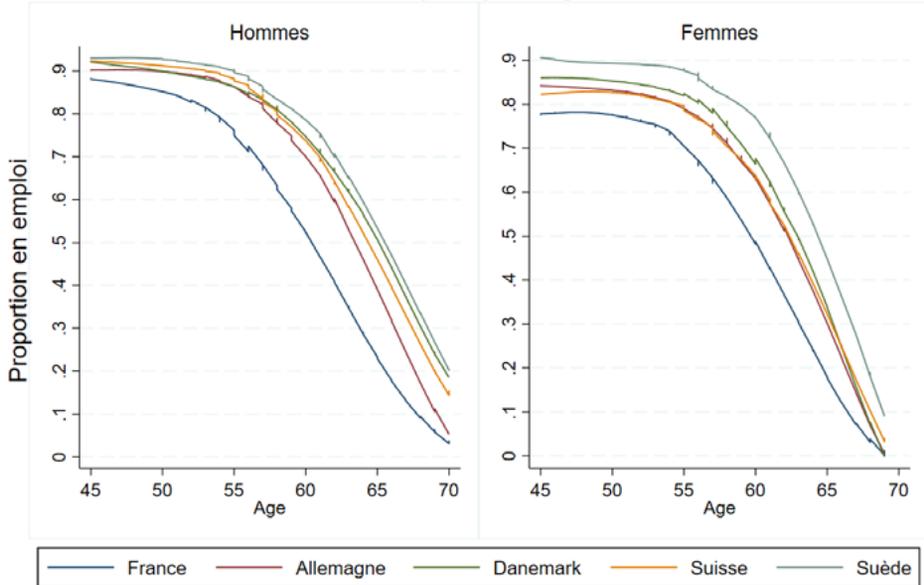
Myriam Encaoua : Avec les débats à l'Assemblée – mais aussi dans la rue... – la bataille autour de l'emploi des seniors a explosé le mur des experts. Si la question est assez technique, elle va tout de même tous nous concerner. Nous aurons un jour plus de 60 ans ! Dimitris Mavridis, vous êtes économiste du travail à l'OCDE. Alors : emploi des seniors, état des lieux, chiffres à l'appui, pourquoi la France est-elle mauvaise élève en la matière en Europe ?

Dimitris Mavridis : Je vais me concentrer sur l'emploi des seniors, principalement sur les 59-64 ans, mais cela va aussi un peu au-delà et un peu avant. Deux constats : le premier, c'est qu'il y a une « falaise » française. Les taux d'emploi des 30 à 50 ans en France sont relativement élevés et relativement bons par rapport à la moyenne européenne. De façon topographique, on peut imaginer cela comme un grand plateau, stable, avec des taux d'emploi

qui dégringolent de façon très abrupte, comme une falaise. Dans d'autres pays, les taux d'emploi baissent de façon plus douce, plus continue, ce qui reflète un peu mieux les préférences des personnes entre choisir de rester en emploi, partir à la retraite ou ne pas participer au marché du travail.

La première particularité française c'est donc cette falaise, avec une chute très abrupte du taux d'emploi à partir de 53 ans. La deuxième particularité est que cette falaise est très précoce. Dans d'autres pays, soit la pente est plus douce, soit la falaise existe mais commence plus tard, après les 60 ans. Cela donne un taux d'emploi des 59-64 ans autour de 35 % chez nous, à comparer aux 70 % des Pays-Bas, du Danemark, de l'Allemagne ou de la Suède. En clair, la différence marquée dans les taux d'emploi des seniors entre la France et ses voisins explique une grande partie de l'écart de PIB par habitant, qui est au moins 15% plus élevé dans ces pays.

Taux d'emploi par âge, 2021



Source: EU LFS

19

Deuxième constat : il n'y a pas de fatalité française. Le taux d'emploi des seniors en France suit la tendance européenne et a fortement augmenté. Mais le mouvement de baisse du taux d'emploi avait été plus prononcé en France, à partir de 1980 et jusqu'à la fin des années 1990, du fait des réformes avançant l'âge du départ en retraite. La France conserve donc toujours le même écart par rapport à la moyenne européenne et reste lanterne rouge. Venons-en au diagnostic. Qu'est-ce qui explique ces taux d'emploi si faibles en France ? Est-ce dû à l'employabilité des seniors qui serait différente des autres pays européens ? Est-ce dû aux oppor-

tunités d'emploi ? Est-ce dû aux incitations à la participation au marché du travail ?

Si l'on regarde l'employabilité ou les opportunités, on voit que la France est soit dans la moyenne soit fait mieux que la moyenne européenne. À 60 ans, les seniors français ont une espérance de vie en bonne santé qui est au-dessus de la moyenne ; dans leur cohorte, la proportion de cadres et de diplômés du tertiaire est plutôt élevée et en augmentation... En revanche, là où la France fait nettement moins bien c'est pour ce qui est des incitations au travail.

Je ne vais évoquer que trois de ces incitations, très révélatrices. La première

est la durée d'indemnisation du chômage. Au cours des vingt dernières années, la plupart des pays européens ont choisi de dissocier la durée d'indemnisation de l'âge. La France n'a pas fait ce choix. Avant la réforme de 2023, en France, les seniors à partir de 55 ans avaient droit à 36 mois d'indemnisation contre 24 mois au maximum pour les non-seniors. Il y a déjà là une désincitation forte. Les pays européens qui ont des règles d'indemnisation au chômage différentes pour les seniors se comptent sur les doigts d'une main.



Dimitris Mavridis

La deuxième concerne les taux d'imposition effectifs lors de la reprise d'un emploi. Prenons l'exemple d'un couple de 56 ans, mariés, sans enfant à charge, avec une personne du couple au salaire médian. Si le mari, par exemple, choisit de signer une rupture conventionnelle, il aura droit à 36 mois d'indemnités chômage, auxquels s'ajoute la période de carence consécutive au package de départ de sa rupture conventionnelle. Si durant toute cette période il choisit de reprendre un emploi au salaire médian, il sera taxé à hauteur de 84% du revenu de celui-ci, lorsque l'on prend en compte la diminution des droits aux prestations. Ce taux est en moyenne autour de 50% dans les autres pays de l'OCDE.

La France est, avec le Portugal, le pays qui taxe le plus le retour à l'emploi par rapport aux revenus d'inactivité.

La troisième grande désincitation, c'est qu'il existe une myriade de passerelles vers la retraite sans passer par l'emploi. Si, à la fin des 36 mois au chômage, vous n'avez toujours pas un emploi, vous pouvez continuer à cotiser pour votre retraite de la même façon que quelqu'un qui a un travail à temps plein. Les périodes non-indemnisées suite aux 36 mois comptent de la même façon qu'un travail à temps plein pour une retraite.

Ces désincitations à la reprise d'un emploi n'existent pas dans d'autres pays ayant par ailleurs un niveau de protection des revenus des personnes très

élevé, comme les Pays-Bas, l'Allemagne, la Suède. Si je peux me permettre de choquer un tout petit peu, ce qui est surprenant, en France, c'est d'avoir autant de seniors qui travaillent !

« Quand on compare les mobilités professionnelles, on voit que la France a beaucoup moins de mobilité que les autres pays. Il faudrait réfléchir à ce qui l'entrave. »

Une des dernières choses que je voudrais partager c'est que le taux de satisfaction au travail (qui prédit les démissions, les ruptures conventionnelles, voire la sortie complète du marché du travail) a tendance à baisser avec l'âge dans tous les pays du monde.

Alors comment favoriser le maintien en emploi des seniors ? Il suffirait non seulement d'agir sur les désincitations, mais aussi sur les incitations, comme la mobilité des seniors. Quand on compare les mobilités professionnelles, on voit que la France a beaucoup moins de mobilité que les autres pays. Il faudrait réfléchir à ce qui l'entrave. Souvent, lorsque l'on reste dans une entreprise, on cumule des droits spécifiques et rechercher une mobilité est souvent associé à une perte de droits. Il faudrait peut-être réfléchir à un programme

d'action qui définirait les droits non pas au sein de la relation contractuelle avec l'entreprise mais soit au niveau des branches, soit dissocier ces droits de la relation bilatérale entre l'employeur et l'employé.

Myriam Encaoua : Merci pour le constat choc, d'entrée de jeu, d'une quasi-préférence pour le chômage des seniors ! Je me tourne maintenant vers les entreprises. Partagez-vous ce constat macro, dans un premier temps ? Peut-on changer cela ? Et d'un point de vue politique, est-on capable d'entendre cela en France, de faire des réformes ? La parole est à Alexandre Viros, président France de The Adecco Group.

Alexandre Viros : Sur la part des seniors dans le travail, j'ai trouvé le propos introductif éclairant. Le sujet de la démographie, et donc de notre capacité à nous projeter dans l'avenir et à appréhender les ensembles de collaborateurs avec lesquels on travaille, est très mal abordé en France.

C'est paradoxal quand on est un chef d'entreprise ! Finalement, on anticipe beaucoup mieux les changements technologiques que les changements sociaux, alors qu'ils sont au cœur de notre activité. Sibylle Le Maire le disait au début, on a 60 000 naissances en



Alexandre Viros

moins par an depuis une dizaine d'années. Il va donc y avoir moins de personnes sur le marché du travail alors qu'on entre dans un moment de pénurie importante. Sur les 25-49 ans, on est à peu près au niveau standard en Europe. Là où ça ne marchait pas très bien c'était sur l'emploi des jeunes. Il semble que beaucoup de choses ont été faites. Mais à l'autre bout du spectre il y a les seniors (et n'oublions pas la main d'œuvre immigrée, c'est un autre débat important qu'il faudra tenir) qui constituent un réservoir d'activité.

« On anticipe beaucoup mieux les changements technologiques que les changements sociaux, alors qu'ils sont au cœur de notre activité. »

Sur les seniors, je pense qu'il y a un déficit d'anticipation des entreprises, en lien avec les politiques publiques, qui ont créé une acceptabilité sociale importante à mettre au chômage les seniors plutôt que de les maintenir en entreprise. A cela s'ajoute le fait que l'on regarde le monde du travail en termes d'emplois et de postes à pourvoir, mais pas de trajectoires professionnelles. Alors même que nous vivons dans un monde où l'ensemble des compétences pertinentes pour un métier donné devient obsolète au bout de deux ou trois ans.

Cette nécessité, pour les entreprises, de passer d'une logique d'emploi à une logique de trajectoire, n'est pas encore bien intégrée alors que c'est un changement majeur. Quelqu'un qui arrive sur le marché du travail va potentiellement avoir quinze emplois différents au cours de sa vie. La génération qui me précède faisait sa carrière en un seul lieu. La mienne va avoir une carrière dans trois ou quatre entreprises. Celle qui suit quinze entreprises avec parfois, à un moment donné, deux ou trois

contrats de travail différents. Et pas que subis ! Nous rencontrons par exemple des intérimaires qui sont des « optimisateurs » de leur propre temps, de manière positive. Vous citiez Diderot ou Groucho Marx, c'est Schopenhauer qui disait que « la vie est une entreprise qui ne couvre pas ses frais ». Certains l'ont bien compris et ajustent en conséquence !

« L'entreprise doit notamment assumer la question de la formation tout au long de la vie. »

Le monde du travail dans lequel nous vivons a été construit autour de l'idée que les protections et le statut de l'actif sont liés à l'entreprise dans laquelle on se trouve. C'est ce qui est en train d'être fracassé aujourd'hui. Nous n'avons pas les bons outils pour répondre à ce choc. On est en train d'essayer de brancher du 110 volts sur du 220 volts... Ça ne peut pas marcher !

Les entreprises doivent donc se projeter dans un monde aux trajectoires de plus en plus complexes. Elles vont devoir prendre leurs responsabilités dans l'accompagnement des trajectoires personnelles. Dans le contrat social qu'elle noue avec ses salariés, l'entreprise doit notamment assumer la question de la formation tout au long de la vie. La sta-

tistique est effrayante : les seniors sont deux fois moins formés que l'ensemble des salariés. C'est comme s'il y avait une espèce de démission collective des entreprises, des salariés et peut-être même des pouvoirs publics, à former des seniors.

Troisième point, qui touche à l'état d'esprit des entreprises, qu'il faut changer. Tout le monde est d'accord pour dire qu'il faut faire un effort en direction des seniors. Pour autant, dans le recrutement, je me retrouve encore avec des patrons d'unités, des recruteurs, des DRH, qui me disent « Là ce n'est pas vraiment le bon moment... », le mauvais moment étant en gros la cinquantaine !

Myriam Encaoua : Peut-être pouvez-vous nous dire quel est le taux d'emploi des seniors à Adecco, est-ce que c'est différent à l'étranger ? Autre question : l'intérim ce sont beaucoup des cols bleus, avec de la pénibilité. Comment amène-t-on à des reconversions, comment forme-t-on pour s'adapter, avec des métiers qu'on ne peut plus faire à partir de 60 ans ?

Alexandre Viros : Aujourd'hui, l'intérim est gros pourvoyeur d'emploi chez les jeunes. La part des seniors (13 %) est encore très faible, nettement inférieure à la population active. Pour autant, elle

a augmenté. Ce que l'on a observé c'est que les seniors avec lesquels nous travaillons font un « bloc horaire » beaucoup plus important que les jeunes. Ce qui montre une appétence à rester plus longtemps dans l'emploi chez les seniors qui recourent à l'intérim que chez d'autres. Beaucoup de seniors ont recours au CDI intérimaire, où la société d'intérim emploie le salarié et le délègue à l'entreprise. Cela offre la stabilité du CDI, donc la capacité de pouvoir anticiper un certain nombre de choses. C'est aussi ce que l'on peut apporter, un meilleur équilibre. Mais je crois surtout à l'idée d'intensifier nos efforts en matière de formation vis à vis de ce public.

Myriam Encaoua : Anne-Laure Thomas, vous parlez de votre côté de discrimination à l'emploi. Ce n'est pas un mot qu'on associe forcément à l'âge, alors que c'est pourtant le premier critère de discrimination à l'emploi aujourd'hui. Qu'est-ce que l'on fait sur ce terrain culturel, sociétal ?

Anne-Laure Thomas : Je ne vais pas revenir sur les chiffres, qui sont alarmants. Je vais juste en ajouter un : 68 % des seniors en France (les plus de 45 ans) se sentent discriminés du fait de leur âge. Or personne n'a envie de se sentir discriminé à un moment donné dans

sa vie. Avec l'obsolescence des compétences, les changements de métiers, quand on voit que la moitié de la population européenne aura plus de 45 ans en 2030, quand on voit nos propres taux au sein de l'entreprise L'Oréal en France, 30 % de seniors, alors il est évident qu'il est urgent de travailler sur le sujet.

« 68 % des seniors en France se sentent discriminés du fait de leur âge. »

Avec Sibylle Le Maire, du Club Landoy, nous avons décidé il y a un an d'unir nos forces entre entreprises et travailler ensemble sur ce sujet difficile qui, oui, est un sujet tabou. Nous avons donc signé cette charte d'engagement. Hier, c'était un vrai plaisir de voir que dans les 32 premières entreprises parties prenantes, à peu près 130 actions ont été mises en place. Sur cet acte d'engagement, chez L'Oréal, cet acte d'engagement nous a renforcé dans l'idée de poursuivre nos actions et de renforcer l'existant.

Nous avons créé le programme « L'Oréal For All Generations », autour de l'idée que c'est tout au long de la carrière qu'il faut s'occuper de l'employabilité des collaborateurs et collaboratrices. Nous sommes convaincus que la formation



est essentielle tout au long de la carrière. À 20, 40 ou 60 ans, les aspirations et les compétences sont différentes. L'expérience, les différents métiers qu'on a pu exercer, ainsi que les engagements personnels ou associatifs permettent d'acquérir de nouvelles compétences qui peuvent donner d'autres envies professionnelles.

Ce programme comporte cinq piliers. Le premier, c'est la lutte contre les stéréotypes. Le deuxième, c'est l'employabilité. Le troisième, c'est la santé. Le quatrième c'est l'accompagnement, la transition vers la retraite. Et enfin, « l'après L'Oréal ».

Sur les stéréotypes, rien ne remplace la rencontre intergénérationnelle. Dans nos formations d'intégration, les nouveaux arrivants se familiarisent avec la culture, les valeurs, l'ADN de l'entreprise. Ce sont la plupart du temps des jeunes, L'Oréal étant un groupe que l'on rejoint souvent après ses études et où l'on fait toute sa carrière. Aujourd'hui, dans ces formations, 20 % au moins des effectifs sont des salariés de plus de 50 ans qui viennent parler de leur expérience. Nous avons également réédité des photos pour illustrer la diversité de l'ensemble de nos collaborateurs et collaboratrices sur nos différents supports de communication. Cette représentation des personnes qui travaillent dans nos usines, dans nos centrales, dans nos sièges, montre que nos collaborateurs sont des hommes, des femmes, jeunes, moins jeunes, en situation de handicap, ou pas... J'espère que, petit à petit, cette représentation de notre diversité fera bouger les lignes. Sur la santé, c'est tout nouveau, nous proposons maintenant un bilan de santé pour les femmes de plus de 50 ans (qu'on va aussi systématiser pour les hommes), avec un bilan spécifique sur des sujets de santé comme la ménopause ou les recherches de certains cancers pour les femmes qui le souhaitent.

Je le disais tout à l'heure, on n'est pas forcément la même personne tout au long de notre carrière. Au sein de l'entreprise, plus de 84 % des seniors sont formés, un taux qui est essentiel. Cela passe par exemple par un programme de formation aux outils numériques, à toutes les personnes de nos usines, de nos centrales et qu'on va déployer également dans les sièges. Nous nous sommes aperçus à cette occasion que certaines personnes n'osaient pas participer aux formations numériques parce que c'était tabou de ne pas savoir. A partir de septembre, la formation sera obligatoire pour toutes et tous.

Myriam Encaoua : Il n'y a pas que des cadres sup' à L'Oréal, j'en ai bien conscience, mais dans l'imaginaire on pense plus à des gens qui travaillent dans des bureaux, qui sont dans des emplois qualifiés à haut niveau d'études, et donc qui sont plus chers ! Cette question-là, est-ce qu'on en parle ouvertement dans l'entreprise ? De cette difficulté des cadres supérieurs à retrouver un emploi à hauteur du salaire qu'ils avaient ou même, quand on est encore dans l'emploi, à bien sentir que c'est parfois un poids pour l'entreprise qui fait des arbitrages pour le plus jeune... et plus offrant ?

Anne-Laure Thomas : Notre politique est le maintien dans l'emploi. La plupart du temps, les gens font toute leur carrière chez L'Oréal. Ça commence seulement à changer et l'on va porter notre attention sur l'employabilité. On parlait tout à l'heure de mobilité. Elle est essentielle. On peut tous avoir envie de faire d'autres choses, on a toujours envie d'évoluer quel que soit son âge, on a tous envie de découvrir de nouvelles choses. Je vous parlais de ce programme « L'Oréal For All Generations », lancé il y a un an. Nous allons célébrer son premier anniversaire la semaine prochaine, pour réexpliquer et donner de premières informations et de premiers bilans chiffrés à nos collaborateurs et collaboratrices.

Myriam Encaoua : Au tour du législateur pour conclure. Alors : retour des seniors dans l'emploi, maintien des seniors dans l'emploi, préférence pour le chômage, ruptures conventionnelles facilitant la passerelle avec la retraite, réforme de l'assurance chômage... Que proposez-vous Marc Ferracci ? La loi travail, prévue début 2024, c'est la promesse de remettre les choses à l'endroit après la réforme des retraites ?

Marc Ferracci : Merci aux organisateurs de cet événement, et particulière-

ment à ma collègue Astrid Panosyan-Bouvet.

« On a besoin d'analyser ce que sont les effets des règles et, aussi, de s'interroger sur la manière dont on peut agir sur la culture. »

Le constat, rappelé dès l'introduction, c'est qu'il y a des questions de règles, mais aussi de culture, quant à l'emploi des seniors. Culture d'entreprise et culture des pouvoirs publics à leur égard. On a besoin d'analyser ce que sont les effets des règles et, aussi, de s'interroger sur la manière dont on peut agir sur la culture.

S'agissant des règles, vous l'avez dit, il y a deux questions un petit peu distinctes même si elles interagissent. Celle du maintien dans l'emploi et celle du retour à l'emploi des seniors. Pour être direct, ce qui a le plus d'effet sur le taux d'emploi des 59-64 ans c'est l'âge de départ à la retraite, articulé avec les règles de l'assurance chômage. Lorsqu'en 2010 on a repoussé l'âge légal de départ en retraite de 60 à 62 ans, venait d'être introduite la fameuse rupture conventionnelle. Trois ans avant l'âge légal, 60 ans, un pic de ruptures conventionnelles intervenait. C'est-à-dire qu'on mettait des gens de 57 ans



Marc Ferracci

massivement en pré-retraite, grâce au dispositif de la rupture conventionnelle. Quand l'âge légal s'est déplacé de 60 à 62 ans, eh bien ce pic s'est lui aussi déplacé, de 57 à 59 ans. Donc il faut partir de ce constat que les règles de l'âge légal et les règles de l'assurance chômage interagissent.

Je me permets de glisser ici des éléments de réflexion de ce qui peut advenir dans les prochains mois sur ces sujets-là. Si les partenaires sociaux ne sont pas encore formellement lancés, la première ministre leur a proposé de nouer une négociation interprofessionnelle sur l'emploi des seniors. Il me semble qu'elle gagnerait à s'articuler avec l'autre négociation d'une nouvelle convention d'assurance chômage.

Ensuite, je souscris évidemment à ce qui a été dit sur les incitations pour les personnes. Mais il y a aussi un sujet d'incitation pour les employeurs. On a eu à débattre de ce sujet de manière assez approfondie lors de la réforme des retraites et dans les débats un peu éruptifs au sein de l'hémicycle. Question simple : est-ce qu'on sait mettre en place un système qui incite financièrement les employeurs à maintenir les seniors dans l'emploi ? C'est très compliqué. Il y a eu des amendements qui ont par exemple proposé de conditionner les exonérations de charges sociales ou les aides diverses au maintien dans l'emploi des seniors. De les conditionner au fameux « index senior », qui a été retoqué par le Conseil constitutionnel du fait que c'était un cavalier législatif.

J'ai une proposition à faire. J'ai eu l'occasion de participer à la mise en œuvre d'un système de bonus-malus à l'assurance chômage. Bonus-malus qui avait vocation à limiter l'utilisation des contrats courts. On aura bientôt de premières évaluations de l'impact de ce système mais il serait possible de le faire évoluer de telle sorte qu'il donne une incitation aux entreprises à maintenir en emploi des seniors. Par exemple en tenant compte de ce que

coûte à l'assurance chômage une rupture conventionnelle ou un licenciement sur un plus de 50 ou 55 ans.

Ensuite il y a la question du retour à l'emploi. Comment fait-on pour que les gens qui passent par la case Pôle emploi (demain France Travail) retrouvent un emploi plus facilement ? Là aussi, les règles et la culture interagissent. Est-ce que les entreprises ont suffisamment d'appétence pour les seniors ? Il est permis d'en douter. C'est la raison pour laquelle le ministre Olivier Dussopt a annoncé il y a quelques semaines le lancement d'un *testing* à l'embauche pour l'emploi des seniors. Je vais d'ailleurs dans quelques minutes déposer une proposition de loi qui vise à amplifier les pratiques de *testing* en matière de discriminations tous azimuts, qui pourra s'appliquer notamment à l'emploi des seniors. On a besoin de faire évoluer les employeurs, on a besoin de faire évoluer les mentalités, on a besoin d'échanger sur les bonnes pratiques et ce type d'outil peut être utile.

La question de l'incitation financière à reprendre un job est très importante. Aujourd'hui, les règles de l'assurance chômage ne vous donnent pas vraiment cette incitation. Que propose-t-on à ces personnes arrivées au chômage en haut de leur carrière, avec des



Dimitris Mavridis, Alexandre Viros, Myriam Encaoua, Marc Ferracci et Anne-Laure Thomas

exigences salariales légitimement assez élevées, et qui se retrouvent confrontées au fameux salaire médian du marché du travail que leur propose Pôle emploi ? Il y a une décote assez fréquente à reprendre un job, quand on a 50 ou 55 ans. Il faut compenser cette décote. Une option serait de s'appuyer sur le système de « l'activité réduite » de l'assurance chômage, qui consiste concrètement à cumuler l'assurance chômage avec un job. Aujourd'hui quand vous cumulez, on vous prend une partie de votre allocation chômage. Mais il serait possible (le ministère du Travail y réfléchit, je crois, en lien avec les partenaires sociaux) de rendre ce cumul plus incitatif pour les

50 ans ou les 55 ans et plus. C'est une option. Moi je préconise quelque chose d'un peu différent. On sait que quand on passe six mois, un an au chômage, la probabilité de retrouver un job diminue. Et elle diminue d'autant plus avec l'âge. C'est peut-être un signal négatif sur le CV : quand les employeurs voient un trou d'un an ou plus de chômage ils se disent « Oh là là, 55 ans... ». Il faut lutter contre cela. Je préconise de donner une plus forte incitation à reprendre un job au début de l'épisode de chômage. Par exemple en donnant une prime de reprise d'emploi à la personne qui est au chômage, en proportion des droits à l'assurance chômage restants. Si vous prenez un job dès les

premiers jours au chômage, vous calculez la prime sur tout ce qu'il vous reste et donc la prime est importante. Si vous prenez un job dans les derniers jours, évidemment la prime ne vaut plus rien. Cela donnerait une incitation à être très actif dans les tout premiers temps de l'épisode chômage. Ce que les économistes appellent la « dépendance de durée », c'est l'idée que la probabilité de retrouver un job dépend de la durée passée en chômage.

Au-delà de cette action sur les règles, il y a l'action sur la culture. Ça a été dit de manière assez claire auparavant : ce qui nous distingue d'un certain nombre de pays de l'OCDE, c'est que sur les enjeux d'emploi, de qualité de vie au travail ou de gestion de l'usure professionnelle, nous avons un dialogue social globalement lacunaire (il y a des exceptions bien sûr). Notre dialogue social est plus conflictuel qu'ailleurs.

Cela concerne aussi la formation. Former quelqu'un qui va rester trois ou quatre ans dans l'entreprise, c'est beaucoup moins rentable pour elle. Donc l'incitation à financer la formation est plus faible. Néanmoins, de mon point de vue, il n'y a pas assez de dialogue social sur ce sujet. Je milite pour que les enjeux de formation fassent l'objet dans les entreprises

d'une véritable négociation et pas simplement d'une information-consultation des partenaires sociaux. C'est notamment le cas du plan de développement des compétences. Sur l'anticipation quant à l'emploi des seniors, il faut qu'il y ait du dialogue social, c'est le sens de l'amendement que la majorité a déposé dans le cadre de la réforme des retraites autour de l'index-senior. En gros, les entreprises qui ont un index trop faible, ou qui ne progressent pas assez, doivent négocier des accords. Je pense que le dialogue social doit être revitalisé autour de ces sujets. Dans les pays qui ont rendu acceptables des réformes des retraites plus dures que les nôtres, en Suède par exemple où l'on travaille jusqu'à 70 ans, il y a ce dialogue social, il y a ces entreprises dans lesquelles on négocie depuis des années sur l'ergonomie des postes, sur la qualité de vie au travail, sur les horaires...

Il est crucial de réfléchir à l'amélioration de la qualité de notre dialogue social.

Myriam Encaoua : Marc Ferracci, une question : cette prime de reprise d'emploi pour inciter à aller vite et à utiliser ses premiers mois de chômage pour revenir dans l'entreprise, elle est financée comment ?

Marc Ferracci : Elle est financée comme une proportion du capital de droits à l'assurance chômage. Après la réforme, vous avez droit à 27 mois d'assurance chômage si vous êtes senior. Mettons que cela représente un total de 50 000 euros. Eh bien la prime peut être de 10 %, 20 %, et dans ce cas-là on vous la verse en partie au moment où vous reprenez un emploi, et en partie six mois après pour éviter les effets de contournement. Cela, sans impôt supplémentaire. Ça peut être gagnant pour l'assurance chômage. Des personnes qu'on laisse livrées à elles-mêmes au début de leur épisode de chômage vont souvent au bout de leurs 27 mois ou de leurs 36 mois. Ça coûte très cher. Donc en réalité, même si on prélève un petit peu du capital de droits pour la prime, à la fin ce sera gagnant pour l'assurance-chômage.

Myriam Encaoua : Des réactions à cela chez les chefs d'entreprise et dans la salle ?

Alexandre Viros : Il faut voir d'où l'on part, pour ne pas être trop politiquement corrects. En France, c'est une impasse. Vous parliez de cette falaise, Dimitris Mavridis, je pense que c'est une montagne qu'il faut remonter ! Si vous faites la sociologie à la va-vite des re-

cruteurs et des patrons, la réalité est la suivante : passé 45 ans on se pose des questions ; passé 50 ans ça devient un problème ; à 55 ans c'est devenu impossible, car on considère que les personnes sont comme des yaourts, périmés ! C'est toute une façon de voir le monde, installée il y a une quarantaine d'années, qu'il faut revoir.

Enfin, dans les évolutions de carrière des cols blancs, vous avez deux manières de progresser qui sont naturelles pour l'entreprise, le management ou l'expertise. Tous les autres, dehors ! Les cols bleus sont considérés comme une masse qu'on peut oublier. C'est là qu'il faut tout revoir dans le logiciel.

Personnellement j'ai pris position pour un index senior, ce qui était un peu hétérodoxe dans le monde patronal. On aurait moyen de mesurer facilement quelque chose qu'on pourrait améliorer, et ce n'est pas une « usine à gaz » à mesurer.

Quand vous dites bonus-malus, Marc Ferracci, idem. Moi j'adore avoir mon bonus et je suis un peu triste quand j'ai un malus. Mais là aussi ça crée de l'incertive ! Changer une culture ne se fera pas avec une espèce de discours guimauve pour dire qu'il faut faire plus, parce qu'on se réveille et qu'on se rend

compte qu'un tiers des gens va bientôt avoir plus de 60 ans.

Pour conclure, je comprends ce que vous disiez Anne-Laure Thomas sur la formation. 55 ans c'est sans doute trop tard. Moi je plaide pour une sorte de check-up professionnel et plutôt à 45 ans, et même encore plus tôt dans les carrières pénibles. En banque, par exemple, penser à sa retraite dès 45 ans c'est un peu déprimant mais le faire à 55 ans c'est trop tard. Donc il faut que vous ayez quelqu'un qui vous le dise. Pareil pour la santé.

Myriam Encaoua : Beaucoup de questions dans la salle !

Public : Je n'ai ni retraite ni chômage, j'ai 57 ans, et je suis touchée par le phénomène des algorithmes qui rejettent mon CV. Monsieur Ferracci avait eu la gentillesse de me recevoir pour que j'expose mon projet sur l'alternance pour les seniors.

Il me semble que des mots n'ont pas encore été prononcés : ce sont l'envie, la passion et la transmission. Quel que soit l'âge on peut apprendre et une fois qu'on a appris on peut transmettre. Je suis mentor dans des incubateurs et ce sont les jeunes qui viennent vers moi pour que je leur apprenne des choses au même titre qu'eux m'en apprennent.

C'est la formation inversée.

Un RH du CAC 40 m'a dit : « Delphine, je veux bien vous recruter mais mes managers de 40 ou 45 ans, ils ne veulent pas de vous. » Seulement voilà, je n'ai pas le temps d'attendre la prochaine génération...

Marc Ferracci : Mon propos n'est absolument pas de dire qu'on ne peut pas apprendre au-delà d'un certain âge. Mon propos est de dire que les employeurs n'ont aucun intérêt à investir dans la formation au-delà d'un certain âge.

Il y a un sujet de représentation et de discrimination qui passe parfois par les algorithmes, c'est la raison pour laquelle je pense que nous devons avancer sur le sujet du *testing*, du contrôle des employeurs.

Public : Je suis administrateur représentant les salariés au sein du groupe La Poste et vice-président sur le dialogue social sectoriel. Sans volonté de polémique, Monsieur le député, je pense que dans les pays du nord de l'Europe on prend plus de temps pour négocier les choses sans passer par des projets de loi de finances rectificatives...

Deux questions me sont venues en vous écoutant : la première c'est la place des organisations syndicales dans les entreprises et la transformation du dia-



logue social via le CSE qui a eu comme conséquence, me semble-t-il, une déconnexion de plus en plus importante entre les sujets qui sont abordés dans les entreprises et ce qui se passe en vrai sur le terrain, notamment dans les grands groupes, avec un éloignement des représentants de proximité. Il y a peut-être quelque chose à revoir sur cette réforme.

Deuxième point : on le voit dans les entreprises, l'unité de lieu et l'unité de temps appartiennent au passé. Je ne suis plus un junior, et pas encore tout à fait un senior, mais je vois que les

entreprises changent. L'accélération Covid a eu un effet disrupteur et parfois même salvateur dans un certain nombre d'entre elles. On considère le salarié avec deux biais, l'âge et le statut, ce qui donne à penser que l'entreprise ce n'est uniquement que des salariés. Or on voit l'émergence, notamment chez les cadres de plus de 45 ans, de ce qu'on appelle les slasheurs, ces salariés qui sont en activité et ont en plus une activité en indépendants, mais aussi de seniors qui quittent l'entreprise pour devenir eux-mêmes indépendants, free-lance, etc. N'oublions pas alors de

parler aussi de l'envie, de l'enthousiasme dans le travail et de ce qui fait sens entre ce que je fais dans l'entreprise et ce que me disent en parallèle les entreprises, notamment les entreprises à mission.

Public : Pour avoir été longtemps psychiatre dans des commissions d'invalidité, il me semble que ce que vous évoquiez, monsieur, du « trajet », est fondamental. Car on parle aussi de ceux qui n'ont plus envie de travailler, de ceux qui sont déprimés, en arrêt de travail. Tout ce qui se passe actuellement, il me semble, doit viser (comme madame Thomas le disait) à ce qu'aux grands problèmes soient appliqués des petits moyens. C'est fondamental de redonner une petite possibilité, un petit changement, de l'appétence au travail à tous ceux qui sont en difficulté. Car n'attendez pas de quelqu'un qui est déprimé qu'il fasse des demandes de travail dans des conditions difficiles.

Public : On pourrait parler un peu plus positivement des personnes qui ont plus de 45 ans de façon générale, ça aiderait peut-être à moins justifier leur écartement du monde du travail. On parle d'absence de motivation, d'absence de compétences... Au contraire !

On apporte compétences, connaissances, engagement.

Deuxième chose : on peut se cacher derrière son petit doigt tant qu'on veut mais un des premiers critères dans le travail ce sont les questions d'argent, donc si on pouvait arrêter d'entendre que gagner 4 000 euros en France fait de nous des gens riches, ça aiderait peut-être aussi à résoudre la question. On ne travaille pas pour gagner le Smic, qui a été mis en place pour éviter les abus à la baisse, pas pour être le salaire de référence des employés.

Public : Je vais mettre les deux pieds dans le plat. En France on a un problème avec le recrutement. Aujourd'hui on fait un focus sur l'âge mais je suis désolée, moi je suis... noire, donc c'était quasiment foutu d'avance ! Heureusement que je ne me suis pas découragée. Notre vraie bataille culturelle c'est sur le regard que l'on porte sur les gens. En France, le travail c'est déprimant, le travail c'est pénible, à 45 ans patienter jusqu'à la retraite c'est la mort... Que les ressources humaines s'occupent de leur people, en fait, et n'attendent pas l'âge fatidique pour agir ! J'ai travaillé dans les ressources humaines, je connais bien le sujet. Pendant 18 ans un individu connaît une forme d'âge

d'or et après c'est la mort. Il faut qu'on arrête avec cela !

Marc Ferracci : Pour répondre à la question de monsieur sur les CSE, je trouve que ce qu'on s'est dit aujourd'hui donne quelques arguments supplémentaires à la fusion des instances qui permet de traiter tous les problèmes en même temps. On ne peut pas déconnecter les problèmes d'usure professionnelle, de pénibilité au travail, du sujet de l'emploi des seniors qui lui-même s'articule à la stratégie de l'entreprise, qui elle-même s'articule à la question de la formation. Tous ces sujets ont besoin d'une approche globale. C'était ça le sens de la fusion des instances et de la création des CSE. J'assume très bien, pour avoir participé à la rédaction des ordonnances travail, cet aspect-là. Qu'il faille débattre sur les questions de formation des élus des CSE, sur la manière dont on les accompagne mieux dans la prise en compte de ces différentes problématiques, j'y suis tout à fait favorable.

Anne-Laure Thomas : J'ai été contente de l'entendre dans la salle. Mon ambition est de créer un environnement qui soit inclusif, respectueux, authentique. Qu'est-ce qu'on peut faire pour y arriver ? Vous avez raison, madame : je vois

des gens qui ont envie de travailler, je les vois heureux, sauf quand ils se sentent discriminés.

Encore une fois, on fera changer les choses par de petites actions et grandes actions. Exemple : on a tourné des vidéos où chacun raconte sa carrière dans le groupe, ce qu'ils ont fait, la possibilité d'avoir fait plusieurs métiers, de changer. Voir ces films, suivre ces conférences, permet d'entendre qu'il y a autant de carrières que de personnes.

« J'ai aussi envie de parler des femmes de plus de 45 ans, parce que, souvent, les femmes sont considérées comme âgées plus tôt que les hommes. »

J'aimerais aussi aborder la question de l'intersectionnalité. Plus on vieillit, plus il peut y avoir l'apparition de handicaps, comment accompagne-t-on au mieux nos collaborateurs et collaboratrices concernés ? J'ai aussi envie de parler des femmes de plus de 45 ans, parce que, souvent, les femmes sont considérées comme âgées plus tôt que les hommes. Cela peut donc être dur dès cet âge de retrouver un travail. Enfin, il est important d'avoir également une politique vis-à-vis des aidants (cela concerne aussi les jeunes) pour les aider à cumuler, au mieux, leur rôle

d'aidant et leur travail dans l'entreprise.

Public : Je suis conseil pour les acteurs de l'économie sociale et solidaire et de l'engagement. L'économie sociale et solidaire, associations, mutuelles, coopératives, etc., c'est 10 % de l'emploi en France. Deux millions de salariés, dont 40 % ont plus de 45 ans, environ 30 % qui ont plus de 50 ans, avec une surreprésentation large des femmes.

Tenons compte de l'expérience de ce secteur-là, par exemple en matière de gestion de pyramide des âges, pour avancer sur la question de l'emploi des seniors. Merci.

Public : On parle beaucoup des personnes seniors et on essaie maintenant de rattraper la casse pour eux. Chez les jeunes, en revanche, les choix seront plus radicaux. Ils vont partir, changer de lieu, sortir du contrat social de travail classique, comme le CDI. Il est paradoxal d'entendre beaucoup parler d'inclusion, de communication, alors que les outils qui vont être utilisés par les DRH, c'est de l'intelligence artificielle, que l'on ne maîtrise pas, et non plus de l'humain.

Alexandre Viros : La question de madame sur les seniors et les 4 000 euros de salaire, ce n'est pas qu'une question de RH, c'est aussi une question pour les dirigeants et pour les entreprises en général.

« Il faut faire comprendre que perdre un senior c'est une perte sèche pour une entreprise. »

Ces 4 000 euros ne sont pas seulement du Smic qui coûte trop cher c'est quelque chose qui apporte à l'entreprise. La communication c'est expliquer, ce n'est pas juste déployer un dispositif. Expliquer tout ce qu'un senior peut apporter à une entreprise qui aille au-delà de ce qu'on appelle simplement le mentorat. Il faut faire comprendre que perdre un senior c'est une perte sèche pour une entreprise. Et il faut donner de la substance à ce qu'on va faire avec les seniors.

Sans allumer une guerre de génération, dans un monde où l'entreprise ne sera plus le réceptacle d'une carrière, où il y aura plein de contrats, plein de carrières, l'équation se complexifie et il reste à imaginer comment se construire une carrière. Pour moi, c'est encore une question...

TABLE-RONDE N°2

COMMENT PERMETTRE À CHACUN DE VIVRE DIGNEMENT DE SON TRAVAIL ?

Animée par :

Séverin Husson, journaliste, *La Croix*

Intervenants :

- Anne Griffon, Directrice de Châteauform' Inside, Châteauform'
- Arthur Delaporte, Député PS
- Guillaume Desnoës, Co-fondateur, Alenvi
- Mathieu Hervé-Barrouyer, Président de l'Union Départementale CFE-CGC de Paris



Séverin Husson,
rédacteur en chef, La Croix

Séverin Husson : La dignité est un concept compliqué, flottant, qui a évolué au cours du temps. Il est question de dignité dans le préambule de la Déclaration universelle des droits de l'Homme de 1948 : « La reconnaissance de la dignité inhérente à tous les membres de la famille humaine et de leur droits égaux et inaliénables, constitue le fondement de la liberté, de la justice, et de la paix dans le monde. » Le concept recouvre aussi une dignité disons plus posturale, qui touche au maintien, à la tenue, à la décence, à la pudeur. On est digne selon qu'on maîtrise sa conduite ou l'animalité qui est en nous, qu'on est maître de soi. Cette dignité posturale, on peut la mesurer... et on peut la perdre. On peut aussi peut-être la gagner en travaillant, c'est ce que nous allons voir ensemble au cours de ce débat. Qu'est-ce que ce travail peut nous offrir ? Qu'est-ce qu'il peut nous permettre pour qu'à minima nous ne perdions pas cette dignité ? Pour commencer, un tour de table rapide de nos

intervenants. En trois mots : qu'est-ce qu'un emploi doit offrir pour permettre à ses salariés de vivre dignement ?

Anne Griffon : Chez nous, on aime bien le mot de « valeurs ». En échangeant, nous nous sommes accordés pour dire que la seule valeur de l'entreprise c'est l'individu.

La dignité au travail en trois mots ? Il faut un salaire qui permette de vivre dignement, avoir du sens, avoir de l'autonomie.

Arthur Delaporte : En trois mots : salaire, sens, émancipation, mais finalement ça revient à peu près à la même chose.

Guillaume Desnoës : On va tous être d'accord !

En trois mots : sécurité, lien social, sens et projection.

Mathieu Hervé-Barrouyer : En tant que syndicaliste, j'ajouterais à l'intitulé

de la table ronde la précision « Comment vivre dignement le travail ? » et pas uniquement « de son travail ».

Il y a la dimension de la rémunération, évidemment ; il y a la dimension de réalisation personnelle à travers l'emploi occupé ; et il y a aussi une dimension de valeur sociale de ce travail, de reconnaissance, parce que tous les métiers ne se valent pas, on le sait.

Séverin Husson : Commençons si vous le voulez bien par le salaire, la rémunération. Pour rappel, un chiffre : selon une étude de l'Observatoire des inégalités, s'appuyant sur des chiffres de l'Insee de 2019, 1,2 millions de personnes en emploi disposaient d'un niveau de vie inférieur au seuil de pauvreté qui est de 50 % du revenu médian, donc en gros 900 € par mois. Pourquoi ? Parce qu'on a la flexibilisation du monde du travail, des emplois qui sont précaires, une multiplication parfois de temps partiels, des alternances entre des périodes de chômage et de précarité. Arthur Delaporte, vous avez travaillé auprès d'auxiliaires de vie dans votre circonscription. Selon vous, quel est le bon niveau de rémunération ? Quelle est la valeur digne d'un emploi ?

Arthur Delaporte : Posons la question de la valeur du travail ! Aujourd'hui, les



Anne Griffon

métiers d'auxiliaires de vie sont des métiers extrêmement précarisés et extrêmement fragmentés. Qui dit fragmentation dit difficulté à se regrouper pour faire entendre ses intérêts et donc, finalement, à obtenir une amélioration de ses conditions de travail. J'ai rencontré et accompagné des femmes qui ne se connaissaient pas et qui se sont découvertes à travers un mouvement social. Pourquoi ça s'est passé à Caen, l'hiver dernier, et pourquoi ça ne se passe jamais ailleurs, c'est la petite étincelle que personne ne pourra jamais expliquer.

Ce phénomène de précarité des aides à domicile, qu'on a pu constater dans cette grève de 45 jours, a débouché sur un succès avec la revalorisation de 50 % des indemnités kilométriques, de 31 à

45 centimes du kilomètre, à un moment où l'inflation faisait qu'il leur fallait payer pour travailler, de chez elles à leur première visite, puis aux visites suivantes. Leur métier est un métier à rallonge : c'est 9h-13h, puis on reprend potentiellement à 14h mais on n'a pas le temps de rentrer chez soi et parfois on doit réduire la pause déjeuner. On finit parfois à 20h ou 21h, c'est une course permanente contre la montre et il y a énormément de temps sur lequel on n'est pas forcément rémunéré.

Quand on a demandé au dirigeant du groupe quel était le niveau de salaire des employées, quels étaient les avantages en nature (paniers repas, etc.), le dirigeant a répondu « mais quand même, le midi, si vous n'avez pas le temps de rentrer chez vous pour manger vous pouvez faire comme moi, aller au café du coin. » Vous imaginez quand vous dites cela à des femmes qui gagnent entre 750 et 800 euros par mois, qui ont à peine déjà de quoi se faire à manger ? Ce café à 1€ ou 2€ le midi, ce repas rapide au restaurant, est un symbole de la déconnexion des élites. Cette grève-là a été l'occasion de voir que ces femmes désirent travailler. Elles trouvent énormément de sens dans leur travail mais sont, à côté de cela, extrêmement précaires.

Alors comment est-ce qu'on mesure cette précarité, comment est-ce qu'on donne sa valeur au travail ? On sait que le travail n'est pas rémunéré en fonction de l'utilité sociale. Or ces femmes, dans ces métiers du lien, jouent un rôle indispensable. Et elles sont rémunérées tout juste au niveau du Smic, et même moins quand vous intégrez tous les coûts annexes au travail.

Ce ne sont pas les seules ! À l'Assemblée nationale, on a des femmes de ménage qui sont extrêmement mal rémunérées aussi. Je le vois bien sur celle qui fait mon étage - il faut arriver un peu tôt le matin parce que ce sont des métiers invisibles à partir de 9 h... Elle se lève à 3 h du matin, elle vient à l'Assemblée nationale de 6h à 9h en gros, et puis elle reprend un métro, a une heure ou deux de pause qu'elle ne peut pas utiliser et derrière reprend un deuxième travail, de midi jusqu'à 16h. Enfin elle rentre chez elle et s'occupe de ses enfants, qu'elle n'a pas vus le matin. Tout ça est la réalité de ce travail fragmenté extrêmement peu rémunéré.

Maintenant la question : est-ce que c'est juste ? La réponse est non. Revaloriser le niveau du Smic, c'est ce que nous portons, à gauche. Mais, en plus de cela, dans tous ces métiers du lien, il y a des aides qui sont versées pour



Guillaume Desnoës

payer les salaires comme l'APA, l'aide personnalisée à l'autonomie. Or le niveau de l'APA ne permet pas aux sociétés de rémunérer convenablement l'heure de travail. Donc le Smic c'est bien mais l'État doit aussi mettre en œuvre une politique permettant de valoriser ou revaloriser les bas salaires.

« Cet accroissement des inégalités est réel et implique de travailler sur les échelles de salaires. C'est ce que nous avons porté dans la loi sur le partage de la valeur en entreprise. »

Et ça ne concerne pas que les bas salaires. Aujourd'hui, on note un appauvrissement généralisé des classes moyennes inférieures. Si le salaire moyen reste à peu près stable, le salaire

médian, lui, baisse. C'est un tassement des échelles basse et moyenne des salaires en parallèle d'une progression supérieure des salaires moyens élevés. Cet accroissement des inégalités est réel et implique de travailler sur les échelles de salaires. C'est ce que nous avons porté dans la loi sur le partage de la valeur en entreprise. J'ai voté pour, malgré une frustration sur son incomplétude. Comment arriver à limiter les écarts de rémunération dans l'entreprise, pour qu'il n'y ait pas des salaires totalement déconnectés de leur utilité sociale, même si c'est évidemment quelque chose d'impossible à mesurer ? La question reste posée.

Séverin Husson : Guillaume Desnoës, vous êtes chef d'entreprise dans un secteur très proche de ce qui vient de nous être décrit, avec un modèle qui est très différent : la totalité de vos salariés sont en CDI à plein temps, si j'ai bien compris ?

Guillaume Desnoës : Une majorité effectivement. Il y a sept ans nous avons créé avec deux amis une entreprise sociale qui s'appelle Alenvi, dans l'aide à domicile, avec l'envie de créer un cadre de travail différent. Parce que finalement beaucoup de gens innovent d'un point de vue technique dans ce qu'on

appelle la *silver economy* (à mon avis à tort, ce n'est pas parce qu'on a les cheveux gris que c'est une nouvelle économie...) mais assez peu pour ce qui touche au cadre de travail.

Nous nous sommes donc demandé ce qu'était un bon cadre de travail pour des auxiliaires de vie, en commençant par rencontrer des dizaines d'entre elles. Ce qu'on a entendu c'est non seulement le constat de précarité que vous avez fait, Monsieur le député, mais c'est aussi un constat de déshumanisation du travail avec des modes d'organisation qu'on pourrait qualifier de néo-tayloristes. Un exemple très concret, récurrent chez les auxiliaires de vie : « Moi j'étais chez monsieur Untel, je savais qu'il avait besoin de moi 5 minutes de plus. Pas un besoin identifié sur la liste de tâches de l'employeur... Mais besoin humain, de lien, d'empathie. La personne d'après, je la connais, je la vois tous les jours, je sais qu'elle peut attendre 5 minutes de plus. Mais j'ai une pointeuse. Au-dessus de moi il y a quelqu'un dans un bureau qui dit que le contrôle-qualité c'est la ponctualité, donc cette personne-là va me taper sur les doigts si jamais je reste trop longtemps chez monsieur Untel. » Cette injonction contradictoire est très difficile à vivre et crée énormément de souffrance.

En réponse à cela, nous nous sommes inspirés d'un modèle aux Pays-Bas, *Buurtzorg*, qui a révolutionné le soin infirmier à domicile avec une idée simple : si une auxiliaire de vie est capable de s'occuper d'une personne âgée (ce qui est très complexe), elle est capable de faire plein d'autres choses, notamment d'organiser son travail avec ses collègues. Nous avons alors créé des équipes autonomes d'auxiliaires de vie, qui sont salariées, qui sont mieux payées que dans les autres entreprises, qui sont beaucoup à temps plein, qui ont beaucoup d'heures supplémentaires. Dans ces équipes autonomes, les auxiliaires gèrent elles-même les plannings, la relation avec les familles, les premières visites dans lesquelles elles présentent les services de l'entreprise.

Elles vont décider qui elles recrutent dans leurs équipes. Le fait de fonctionner comme cela nous donne un taux d'absentéisme de 5 à 6 % comme dans n'importe quelle entreprise classique, là où c'est facilement 15 à 20 % dans notre secteur.

« Quand on parle de travail, on s'intéresse souvent au quoi et au combien, mais si on oublie le comment et le pourquoi on se perd. »

Je dis nous, Alenvi, mais on a essayé au sein d'un collectif, L'humain d'abord, qu'on retrouve aussi bien dans des associations que dans des entreprises, pour populariser cette philosophie d'organisation en équipes autonomes. Ce qui est intéressant c'est que l'idée essaime, y compris dans des grands groupes. Vous l'avez peut-être vu. Cette semaine Korian a annoncé qu'ils allaient lancer des « maisonnées » avec une polyvalence des rôles, dans 10 % de ses Ehpad, après un test réussi, à Bagneux je crois.

Quand on parle de travail, on s'intéresse souvent au quoi et au combien (évidemment importants), mais si on oublie le comment et le pourquoi on se perd. Au-delà du comment, l'organisation, il faut aussi redonner du sens. Je suis co-président de la communauté des entreprises à mission et je considère important de communiquer sur pourquoi on fait ce travail. Gardons une chose en tête : augmenter les salaires sans réfléchir à redonner du sens et à réfléchir sur ses méthodes de travail, c'est presque délétère, vous voyez ? Dans le Ségur de la santé, il y a des augmentations massives. Mais ça ne peut pas suffire. Heureusement, on voit que les employeurs commencent à passer à la phase d'après, avec des groupes de

cliniques ou d'Ehpad qui deviennent des sociétés à mission et qui se lancent dans l'innovation managériale. Donc la phase d'après est en train d'arriver mais, idéalement, si l'on pouvait faire les deux ensemble, je pense qu'on aboutirait à des politiques publiques et à des politiques d'entreprise permettant d'éviter le désengagement qu'on constate aujourd'hui dans notre secteur et dans d'autres.

Séverin Husson : Pour prolonger sur la question du combien, vous nous dites que les salaires étaient plus élevés que la moyenne du secteur. Comment faites-vous ? Qu'en est-il de l'échelle des salaires évoquée tout à l'heure par Monsieur le député ?

Guillaume Desnoës : Nous sommes entreprise solidaire d'utilité sociale (Esus) dont l'échelle des salaires doit être comprise entre 1 à 7. On en est très loin ! Personne n'est payé plus de sept fois le salaire minimum. Les auxiliaires de vie sont globalement toutes payées au même salaire, avec un taux horaire 15 % au-dessus du Smic.

À ce propos, le Smic a augmenté et les tarifs APA également. Donc il faut saluer le fait que sur le combien il y a eu des progrès. Bien sûr il faut toujours demander plus mais les employeurs

doivent d'abord se demander ce qu'ils peuvent faire de mieux avec ce qu'ils ont déjà. On dépense 30 milliards sur la perte d'autonomie, c'était beaucoup moins il y a dix ans. Pour autant il reste énormément de problèmes. On crée même des problèmes sociaux chez les gens qu'on emploie, dans les Ehpad ou dans l'aide à domicile ! Il y a donc une responsabilité des employeurs à, d'un côté montrer leurs problèmes et demander plus de financements, mais de l'autre à s'évertuer à créer des cadres de travail qui soient des vrais collectifs, dans lesquels les salariés ont envie de se projeter.

C'est assez dramatique dans nos métiers de voir le mercenariat du travail. Les Ehpad fonctionnent de plus en plus avec des vacataires qui, finalement, en tarif horaire, gagnent plutôt bien, enchaînent des semaines avec plus d'heures que permis par le droit du travail parce qu'ils travaillent avec plusieurs employeurs, avant de se mettre en pause... Cela ne doit pas être une fatalité. Il ne faut pas céder et créer des collectifs de travail en réfléchissant vraiment sur le sens qu'on donne au travail.

Séverin Husson : Mathieu Hervé-Barrouyer, le texte que vous avez signé avec les partenaires sociaux autour du par-



Mathieu Hervé-Barrouyer

tage de la valeur va-t-il permettre aux salariés de se sentir partie prenante de la bonne marche de leur entreprise ?

Mathieu Hervé-Barrouyer : On se réjouit de la forme qu'est en train de prendre ce texte. En février, lors de notre débat public sur la réforme des retraites, j'avais insisté auprès d'Astrid Panosyan-Bouvet sur le respect de la démocratie sociale, que je n'oppose nullement à la démocratie politique. Sur ce texte de loi prévoyant une plus grande reconnaissance financière pour les salariés, je crois que la démocratie sociale a vraiment joué un rôle essentiel d'entraînement. C'est exemplaire de ce que nous, CFE-CGC et d'autres partenaires sociaux, cherchons à faire. C'est-à-dire intervenir et influencer à notre niveau sans préjuger que ce thème (ou d'autres) puisse être repris par la suite au niveau législatif ou réglementaire. Il est im-

portant et sain que dans le fonctionnement normal d'une société, la démocratie sociale soit respectée. On ne peut pas dire que ça a été véritablement le cas ces derniers temps (je ne dirais pas depuis six ans, ce serait un raccourci politique, ça avait commencé hélas avant...) ! Pour nous, il est essentiel que la négociation au niveau des branches, la négociation en général dans le cadre des entreprises, soit davantage reconnue.

Malgré le vote du texte sur le partage de la valeur, il n'en reste pas moins que les salaires, en France, occupent une place de moins en moins importante dans la valeur produite : 59 % en 1997 et 54,5 % seulement aujourd'hui. Il est toujours facile d'exalter la valeur travail mais ceux qui aiment le plus à brandir le travail comme une valeur sont en général les mêmes qui pensent que le travail coûte trop cher !

S'il faut effectivement explorer d'autres formes de rémunérations qui contribuent à ce qu'on puisse vivre dignement de son travail, il reste de vraies questions sur les augmentations de salaires dans un contexte d'inflation très important.

La CFE-CGC fait une proposition dans son programme « Restaurer la Confiance ». Nous disons que si dans une entreprise il n'y a pas eu d'accord pendant trois années consécutives, il

doit y avoir une NAO (négociation annuelle obligatoire) contrainte qui s'applique et qui garantisse automatiquement à tous les salariés une augmentation dont le montant serait lié à l'inflation de l'année précédente.

Car on est en train d'assister à une sorte de décrochage des salaires par rapport à l'augmentation du coût de la vie. En 1959 les dépenses contraintes des salariés représentaient à peu près 12 % de leurs revenus ; aujourd'hui, c'est 30 % ! Nous sommes d'accord : le salaire ne peut pas tout régler. Mais après avoir été englués dans une perspective malthusienne vis à vis des salaires durant de longues années, il faut désormais qu'on redonne au salaire une place plus importante dans la rémunération. On a beaucoup mis en avant pendant longtemps l'entrepreneur et les entreprises qui, certes, innovent et proposent du travail, mais on a oublié au passage que ce sont bel et bien les salariés qui permettent la réalisation des projets et des rêves des uns et des autres.

Séverin Husson : Anne Griffon. Quelle politique salariale au sein de votre entreprise ? Vous avez insisté sur les valeurs qui irriguent Châteaufort'. En quoi ces valeurs participent à aider vos employés à vivre dignement de leur travail, à y trouver du sens ?

Anne Griffon : L'individu est au centre de l'entreprise et ça rejoint exactement ce que vous venez de dire Mathieu Hervé-Barrouyer. Chez nous, il y a des NAO chaque année, le salaire est réévalué, on est complètement centrés sur l'individu. Notre secteur d'origine est le Café-Hôtel-Restaurant, avec beaucoup de métiers difficiles, du personnel de ménage, toutes ces populations si peu reconnues avant le Covid et qui ont explosé à la figure de beaucoup pendant la période. Typiquement, on a des primes pour les salaires parisiens parce qu'on sait que vivre à Paris décemment nécessite d'avoir un salaire qui n'est pas dans la moyenne nationale.

Nous avons un principe de participation et d'intéressement parce que si l'entreprise produit de la valeur c'est bien grâce à ses salariés. Il est tout à fait normal que ce soient les salariés qui soient en premier lieu rétribués. Cette participation et cet intéressement sont indexés sur le taux de satisfaction des clients qui viennent chez nous. Pour le coup, ce sont bien les collaborateurs, qu'on appelle des talents, qui vont permettre de générer une satisfaction totale des participants qui passent nos portes. J'ajouterai que les investisseurs qui sont dans le groupe Châteauform' ne touchent pas de dividendes depuis le

début, parce qu'ils réinvestissent. S'ils veulent sortir, ils vendent leurs actions entre eux. C'est toute la responsabilité des entreprises.

Nous travaillons avec Korian qui est devenue société à mission et a une autre vision de ce que doit être une entreprise et de ce que doivent faire les individus qui sont dans l'entreprise. On peut parler de sociétés qui utilisent l'individu comme une matière première, juste là pour fournir de la chair à produire du bénéfice, ou bien essayer de créer un projet d'entreprise ensemble, vivre une aventure humaine et se sentir vraiment utile à ce que l'on produit. Je ne voulais pas m'attarder sur le salaire parce que pour moi tout l'intérêt est d'avoir un sens à ce que je fais.

« C'est la première chose sur laquelle on travaille avec nos talents : quel est le sens de ce que tu fais ? Que tu sois casserolier, à faire le ménage ou que tu sois à débarrasser des assiettes tous les jours, ton métier est absolument indispensable pour que les gens qui passent nos portes. »

C'est la première chose sur laquelle on travaille avec nos talents : quel est le sens de ce que tu fais ? Que tu sois casse-



rolier, à faire le ménage ou que tu sois à débarrasser des assiettes tous les jours, ton métier est absolument indispensable pour que les gens qui passent nos portes soient, dans la mesure du possible, enchantés par la journée qu'ils vont vivre.

Séverin Husson : Concrètement, comment faites-vous pour donner du sens à ces tâches qui ne sont pas forcément épanouissantes ?

Anne Griffon : Elles peuvent l'être en fait ! C'est s'inspirer du travail de Simon Sinek sur le *Why*. Pourquoi je me lève le matin ? Quel est le rôle de l'entreprise et, dans cette entreprise, le rôle de cha-

cun des individus ? On n'a pas tous vocation à sauver des vies. Mais même à organiser des séminaires, je peux y trouver un intérêt absolument primordial pour moi qui est donner du plaisir aux gens, faire en sorte qu'ils se retrouvent, créer du lien, créer des connexions. Ce lien, dans notre société, c'est énorme. On explique ça à tous les gens qui animent une maison, 70 lieux chez nous qui sont 70 micro-entreprises. Il y a une forte autonomie et pas d'autocratie pour leur expliquer comment il faut faire. Au contraire, on dit « voilà les clés de la maison ! ». Comment vous, unité autonome de 30-40 personnes, allez pouvoir animer et donner vie à ce lieu et créer un projet

ensemble. C'est là qu'il va vraiment se passer quelque chose, qu'on fait communauté et que les gens sont heureux de pouvoir participer à ça. Que je fasse la plonge, que je débarrasse des assiettes ou que je sois responsable de l'équipe de 50 personnes, tout le monde a sa parole à donner.

Séverin Husson : Mathieu Hervé-Barrouyer, sur ce volet hors rémunérations... Dans les trois valeurs, tout à l'heure, vous avez cité la sécurité. Sécurité de l'emploi j'imagine ?

48

Mathieu Hervé-Barrouyer : Tout à fait, même s'il y aurait aussi à dire sur la sécurité dans son emploi en France, où on compte encore beaucoup trop d'accidents du travail.

La sécurité doit s'entendre par rapport au risque de perdre son emploi et à la capacité des salariés à se projeter dans l'avenir. Peuvent-ils se dire par exemple que, parfois, ils peuvent s'autoriser à être absents ? Ce n'est pas trop le cas dans les entreprises, en général.

Chez les cadres, il y a notamment les risques psycho-sociaux qui sont très peu reconnus actuellement, et qui frappent des populations entières de salariés. Un chiffre, publié la semaine dernière : 50 % des cadres ont été en arrêt de travail l'année dernière ! Il n'y a

heureusement pas que des risques psychosociaux dedans, il y a les maladies saisonnières, il y a le Covid, les accidents de la vie... Mais je pense qu'il est bon que les salariés se sentent en sécurité et puissent se projeter dans leur emploi avec la sérénité de savoir qu'on va leur laisser le temps de reconstituer leur force de travail. Il ne faut pas s'arrêter en permanence sur les risques de fraude ! On fait de cas marginaux une généralité et on cherche des boucs émissaires. C'est normal, dans le travail, d'être malade de temps en temps. L'entreprise doit intégrer cette dimension-là, le salarié doit savoir qu'il ne risque rien, si c'est pour un motif valable l'entreprise doit lui faire confiance a priori.

Avant de sortir la grosse artillerie de l'idée d'un jour de carence automatique, il faut s'interroger sur les raisons de l'arrêt. Il ne faudrait pas que ce soient les salariés qui aient à payer le fait d'être malades. Vous savez qu'on demande aux salariés de justifier dans les 24 heures leur absence... Or il n'a échappé à personne qu'il est extrêmement difficile de trouver un médecin en ce moment en France – à Paris aussi ! Donc si on est sur-application pure et dure des textes, les gens vont simplement s'interdire d'aller chez le médecin et parfois aggraver le mal dont ils souffrent. Sur



Arthur Delaporte

un tel sujet, il est urgent de ne pas se précipiter.

Séverin Husson : Arthur Delaporte, j'avais envie de vous interroger sur le cas des livreurs des plateformes numériques. Pourquoi est-ce que c'est aussi difficile à régler ? On voit bien que s'il y a des gens qui ne vivent pas bien dignement de leur travail ce sont peut-être eux qui sont un peu les nouveaux forçats de notre économie ubérisée. Que font les parlementaires à ce sujet ?

Arthur Delaporte : Une réponse au point précédent, d'abord. Les parlementaires de mon groupe sont hostiles au jour de carence parce que ça a notam-

ment des effets désastreux en termes de prévention. Un des enjeux de l'amélioration de la santé globale, c'est bien la question de la prévention, avec un impact positif sur l'économie. Donc attention à continuer à inciter à aller chez le médecin !

Autre point : Orpea réfléchit à devenir une entreprise à mission. On voit bien que c'est le sens que doivent prendre toutes ces entreprises du lien ; on se rend bien compte qu'on ne peut pas faire un business absolu de quelque chose qui est d'abord humain. Le fait que cet acteur premier s'engage dans cette voie, même s'il n'y est pas encore, est un témoin. [...]

Guillaume Desnoës : [...] Cela me choquerait profondément qu'une entreprise dont l'actionnaire principal est aujourd'hui la Caisse des dépôts, sous contrôle de l'Assemblée nationale, au service de l'intérêt général, ne soit pas une société à mission !

Arthur Delaporte : Sur la question des travailleurs des plateformes, il faut savoir qu'il y a en ce moment une discussion au niveau européen. Le pays qui a le plus bloqué sur la présomption de salariat des travailleurs des plateformes... c'est la France. Il y avait un mouvement pour qu'on reconnaisse ces travailleurs



Mathieu Hervé-Barrouyer, Guillaume Desnoës, Séverin Husson, Arthur Delaporte et Anne Griffon

comme des salariés, avec les droits afférents. Le partage de la valeur c'est très bien, mais n'oublions pas le salaire, parce que le salaire ce sont aussi des cotisations et donc des droits et du salaire différé. Le problème est là : les rémunérations des travailleurs des plateformes peuvent leur donner l'impression d'être plutôt attractives, à l'instant T, jusqu'au jour où ils se rendent compte qu'ils n'ont pas cotisé, qu'ils n'ont pas de retraite, qu'ils n'ont pas de droit au chômage ni à la prise en compte des congés maladie, etc. Le combat est mené par le commissaire européen Nicolas Schmit et, malheureusement, la France n'a pas été à la hauteur de ce qu'on aurait pu attendre d'elle étant donné l'ampleur du sujet.

Séverin Husson : Pour conclure avant de donner la parole à la salle, Guillaume Desnoës vous aviez aussi cité le sens lors de ma toute première question, sur ce qui rend un travail digne au-delà de la rémunération...

Guillaume Desnoës : Sur le sens, je voudrais parler de formation. Dans mon métier, et c'est sans doute vrai pour d'autres, les formations qu'elles soient initiales ou continues ne reflètent pas la réalité des métiers. Les auxiliaires de vie, et plus généralement les professionnels du soin, sont en réalité des professionnels de l'empathie, de la création de lien. Ouvrez un référentiel de formation, vous ne trouverez rien là-dessus. C'est paradoxal : on

forme aujourd'hui de plus en plus les cadres aux *soft skills* pour éviter qu'ils fassent des burn-out, alors que pour les personnes qui sont toute la journée avec des personnes âgées (souvent atteintes de troubles cognitifs, dans des conditions matérielles très difficiles, avec des aidants familiaux en situations de stress...), on n'a pas jugé utile de former à la gestion des émotions, à la communication, au feed-back, à la collaboration...

« C'est paradoxal : on forme aujourd'hui de plus en plus les cadres aux soft skills pour éviter qu'ils fassent des burn-out, alors que pour les personnes qui sont toute la journée avec des personnes âgées, on n'a pas jugé utile de former à la gestion des émotions, à la communication, au feed-back, à la collaboration... »

Nous avons créé des formations certifiantes sur ces sujets en formation continue. Mais on a un mal fou à faire passer ça dans les référentiels de formation initiale. Le fait que le métier soit fragmenté entre plusieurs branches professionnelles, avec plein de diplômes différents, plein de conditions d'exercice différentes, constitue un problème en soi qui ne permet pas de

donner un sens. Dans le monde du soin, au moins, on a une vraie unité professionnelle : on est aide-soignant, on a une formation qui est unique, on a des conditions d'exercice qui sont bien définies par une convention collective. Alors que dans le monde du prendre soin, on compte quatre conventions collectives différentes... Malgré nos plaidoyers pendant le Covid, ça n'a pas bougé. Chaque branche a tendance à défendre sa vision des choses. C'est dommageable.

Public : Plus une remarque qu'une question. Je suis content que ce soient les auxiliaires de vie qui soient prises en exemple pour le vivre dignement du travail. C'est typiquement le type d'emploi qui demande des sacrifices (être là tôt le matin pour le lever, tard le soir pour le coucher, impossibilité de rentrer chez soi pendant les pauses parce que ça ne compte pas dans les frais kilométriques...) pour peu de rémunérations, même après le Covid. Les auxiliaires de vie n'étaient pas dans le Ségur de la santé. Il y a eu l'avenant 43... à condition d'être diplômé. Or la plupart des auxiliaires de vie aujourd'hui ne sont pas diplômées. La formation est faite en continu, sur le tas, mais la rémunération ne la prend pas en compte.

Dans « vivre dignement de son travail », il y a aussi le type de contrat. Dans beaucoup d'associations, notamment dans les milieux ruraux, ce sont souvent des contrats en CDD et très rarement à temps plein, même lorsque ce sont des CDI. Le train de vie s'installe comme ça avec les heures supplémentaires, sauf que pendant les congés il n'y a pas d'heures supplémentaires, il n'y a pas de frais kilométriques.

Public : J'interviens ici en tant qu'AESH, accompagnante des élèves en situation de handicap. Je travaille dans le second degré, dans un lycée de renom, Louis-le-Grand. Il se pose pour nous également de graves questions de salaire et de rapport au travail. Quel que soit le travail que nous exerçons, nous l'avons choisi, nous l'aimons, et nous souhaitons pouvoir en vivre dignement. Dans le privé, il existe des promotions quand on est reconnu pour la qualité de son travail, dans les entreprises comme dans le service public il est possible d'avoir des avancements. Pas pour nous les AESH du service public. Nous pouvons parfois être très diplômés, c'est mon cas. J'ai choisi ce métier qui correspondait à ce que j'aimais donner dans le travail, accompagner des personnes en situation de handi-

cap. Cela suppose des compétences, cela suppose de maîtriser le terrain de l'institution éducative, pour pouvoir exercer ce métier qui est noble et qui mérite d'être reconnu et valorisé. Il y a des marches, il y a des parlementaires qui en parlent... Mais sur le terrain, les personnes appréciées et aux compétences reconnues comme moi attendent la possibilité de promotion salariale et la reconnaissance du travail bien fait qui ne passe pas juste par un bouquet de fleurs.

Arthur Delaporte : J'étais lundi matin dans une école et j'ai immédiatement été interpellé par deux AESH. C'est une des professions les moins reconnues et les moins rémunérées. Pour la plupart des AESH, on a des temps partiels subis qui aboutissent à des salaires à 900 euros par mois. C'est la réalité. Il y a eu des avancées récemment avec la cédésation, mais ce n'est pas la titularisation. Les AESH ne sont pas encore reconnues comme des fonctionnaires, alors qu'elles exercent une mission de fonctionnaire. Ces deux personnes m'ont dit avoir l'impression de « compter pour du beurre », c'est l'expression qu'elles ont employée. Si vous accompagnez une sortie scolaire, par exemple, vous n'êtes pas reconnu



comme encadrant... alors que les parents le sont ! Autant de petites frustrations qui vont au-delà de la question du salaire.

Quand on parle de vivre dignement, il y a à la fois ce qu'on a pour payer ses courses, mais il y a aussi le prix des courses. Il y a donc deux leviers pour agir : on agit sur les salaires ou sur la rémunération indirecte, mais on agit aussi sur les prix. Le Nutella a encore pris 15 centimes en un mois ! Le sucre a pris 40 % en un an. Une étude du FMI la semaine dernière montrait qu'une

grande partie de l'inflation en France était liée aux profits des entreprises. Là, l'État a un rôle régulateur qu'il n'a pas assumé. Les bas salaires, qui sont ceux qui évoluent le moins, sont ceux qui ont le plus payé l'inflation. Pour les plus bas salaires, l'inflation est de 16 % ! Que peut faire l'État ? Il peut mettre en place des compensations, comme la prime d'activité. Mais si on est en couple, on n'a pas le droit à cette prime et donc les AESH n'y ont pas forcément droit. Une nouvelle étape à franchir serait l'individualisation des prestations sociales pour que le salaire

soit conçu de manière individuelle, et non comme partie de celui d'un couple, pour que les compléments éventuels le soient également, même si tout ceci mérite d'être débattu.

Guillaume Desnoës : L'évolution et les parcours professionnels sont un angle mort dans le secteur du prendre soin. C'est très lié au fait de reconnaître les compétences humaines de ces métiers. On le constate dans les organisations plus collaboratives : d'une part les professionnels acquièrent des compétences, d'autre part les fonctions d'encadrement sont repensées. Les encadrants qui sont des coachs, et non

pas des managers tout puissants, valorisent ces compétences humaines et peuvent entraîner des évolutions du rôle d'aide-soignant à celui de manager par exemple. C'est un changement culturel très fort, en France, où l'on considère traditionnellement qu'il faut avoir été bon en dissertation ou en mathématiques à un moment donné dans sa vie pour pouvoir prétendre à cela. Les compétences humaines – qu'on aimerait tous voir plus répandues chez les managers ! – ne sont pas valorisées dans les parcours de formation traditionnels. Il y a un paradoxe à résoudre et le secteur du prendre soin est un bon endroit pour y travailler.

TABLE-RONDE N°3

LA SANTÉ ET LA SÉCURITÉ AU TRAVAIL, QUEL RÔLE POUR L'ENTREPRISE ?

Animée par :

François-Xavier Albouy, économiste

Intervenants :

- Amélie Watelet, directrice des ressources humaines, AXA France
- Frédéric Goetz, directeur Prévention, Santé et Sécurité, Veolia
- Alexis Harmel, directeur des ressources humaines, Action Logement
- François Cochet, président, Fédération des Intervenants RPS
- Stéphane Viry, député LR



François-Xavier Albouy,
économiste

François-Xavier Albouy : Santé et sécurité au travail. On l'a dit précédemment mais je me permets de ré-insister : les métiers de la seconde ligne sont ceux qui sont les plus frappés par les accidents du travail, par les mauvaises postures et caractérisés enfin par les salaires les plus bas. Beaucoup plus bas que la moyenne des salaires ouvriers. Quand on dit que les accidents du travail sont en augmentation, ce ne sont pas dans les entreprises comme les vôtres (et il faut s'en réjouir) mais plutôt sur les postes d'employés de maison, d'aide-soignants, de personnels de l'action sociale et sanitaire, qui tous font les frais de cette double peine. On pourrait réfléchir sans doute au niveau des branches professionnelles et pas seulement au niveau des entreprises, aussi vertueuses soient-elles.

Amélie Watelet, vous êtes DRH d'AXA, et quand nous avons préparé ce débat vous avez été passionnée – et passionnante – pour décrire tout ce que vous faites en matière de santé mentale.

Amélie Watelet : J'aimerais partager avec vous deux mesures qui nous semblent répondre aujourd'hui à de vraies préoccupations sociétales, liées à l'allongement des carrières et au vieillissement de la population, et destinées à améliorer la santé et la sécurité des collaborateurs de notre entreprise. Un premier programme qui vise à offrir à nos collaborateurs, à partir de 40 ans puis de manière renforcée à partir de 50 ans, des bilans de santé physique, personnalisés et complets. Cela permet d'enrichir nos actions existantes autour des troubles musculo-squelettiques, de l'alimentation ou du sommeil. Il y a non seulement un engouement mais aussi un niveau élevé de satisfaction chez les collaborateurs, qui vient en regard de la difficulté dans certaines régions à avoir accès à des soins ou à des examens.

Nous avons lancé un second programme en début d'année autour de la santé mentale, qui est l'une des premières causes d'absentéisme dans les

entreprises. AXA en tant qu'assureur a récemment réalisé une étude sur notre portefeuille de trois millions de salariés en assurances collectives et nous constatons que ce phénomène d'absentéisme accru a pour cause première la santé mentale.

« Nous constatons que ce phénomène d'absentéisme accru a pour cause première la santé mentale. »

Quelles mesures mettre en œuvre ? Nous sommes en train de déployer chez Axa un réseau de secouristes en santé mentale. Ma conviction est que nous devons mieux nous équiper pour travailler sur les stéréotypes, lever les tabous, permettre un accompagnement de terrain auprès des collaborateurs fragilisés. Cela passe par une meilleure compréhension des troubles de santé mentale ainsi que par la mise en place de méthodes (éprouvées) pour permettre à chacun et chacune de pouvoir tendre une main au sein de l'entreprise. C'est une démarche qui se veut civique également : au-delà de tout, ce sont aussi nos familles, nos amis, notre entourage, qui sont potentiellement fragilisés et confrontés à des difficultés de santé mentale. Cette méthode n'est pas nouvelle. Force est de le reconnaître, en

France, nous ne sommes pas très en avance sur le sujet... Cette méthode élaborée en Australie il y a vingt ans est déployée aujourd'hui dans 25 pays, avec cinq millions de personnes formées au secourisme en santé mentale. Elle porte ses fruits et démontre les effets bénéfiques de ces accompagnements. La stigmatisation, le tabou, met les gens en situation de non-dit, et ne permet donc pas de se faire accompagner par des professionnels de santé, ce qui pose des problèmes d'inclusion économique et sociale dans l'emploi.



Amélie Watelet

La formation démarre avec les professionnels qui accompagnent les collaborateurs au quotidien dans l'entreprise : équipes RH, partenaires sociaux, services de santé au travail, services de sûreté et de sécurité. Dès le début de l'année prochaine, la formation sera élargie aux managers ainsi qu'à tous les collaborateurs qui souhaitent se mobiliser et rejoindre ce réseau de secouristes en santé mentale.

François-Xavier Albouy : Cette formation permet donc de détecter et d'agir quand on est confronté à la situation, c'est cela ?

Amélie Watelet : Absolument. On ne devient ni spécialiste ni psychologue, mais la compréhension de ce que revêtent les différentes pathologies et troubles en santé mentale permet de repérer les signaux faibles et d'accompagner, rassurer et orienter les personnes en difficulté vers les bons interlocuteurs, ce qui est fondamental. C'est la première main tendue.

François-Xavier Albouy : Frédéric Goetz, vous êtes le directeur Prévention, Santé et Sécurité de Veolia. Quels sont donc les enjeux en matière de santé et de sécurité, notamment après le Covid ?



Frédéric Goetz

Frédéric Goetz : En sus de mes fonctions au sein de Veolia, je suis également président d'un comité technique au sein de la Caisse nationale d'Assurance maladie des travailleurs salariés, ce qui me permet d'avoir une vision nationale et aussi quelques relations avec l'Organisation internationale du travail, l'OIT. Donc une vision un peu plus globale de la situation. J'ai repéré quatre enjeux sur la santé et la sécurité au travail.

Le premier des enjeux, c'est que les risques environnementaux majeurs impactent le travail. Pour ne donner qu'un exemple, l'impact des canicules sur les conditions de travail est un chantier devenu récurrent avec le nouveau régime climatique et impose des

solutions adaptées en termes d'aménagement d'horaires ou d'hydratation du personnel. Ça paraît tout simple, encore faut-il le mettre en œuvre au sein des entreprises de main-d'œuvre.

De même, l'amélioration des connaissances scientifiques sur les effets « cocktail » de différents toxiques ouvre des champs de prévention encore largement méconnus, en dehors de toute valeur limite d'exposition mesurable.

Le deuxième enjeu, c'est que santé publique et risque professionnel sont liés. On l'a bien vu au moment du Covid. Chez Veolia, nous devons assurer la continuité des services, en l'occurrence la fourniture d'eau potable, le traitement des eaux usées, la collecte des déchets, le recyclage des mêmes déchets, la fourniture de l'énergie... Parallèlement, il fallait garantir la sécurité et la santé de l'ensemble de nos salariés. On voit donc bien qu'il y a une porosité entre l'activité professionnelle et l'activité hors champ professionnel. Demain, quelle que soit la crise à laquelle on sera confronté, sanitaire ou autre, il y aura porosité. Il faut prendre l'individu dans son intégralité au sein de l'entreprise. La santé d'un salarié au travail est une partie de la santé du citoyen qu'il est.

Le troisième enjeu, c'est que le travail lui-même connaît des changements profonds. Télétravail, demain intelligence artificielle, virtualisation du travail... A ce titre, l'Organisation internationale du travail a indiqué que l'évolution du travail, marquée par une individualisation forte des contraintes et une activité professionnelle isolée par le télétravail, est un enjeu du XXI^e siècle. Le lien collectif professionnel se distend. Comment faire en sorte de conserver ce lien dans un champ où les outils nous éloignent ? La phase post-Covid a de ce point de vue été très intéressante : des personnes ont souhaité continuer en télétravail et d'autres ont dit qu'elles voulaient garder le lien avec leurs collègues de travail. Le collectif a fondamentalement changé dans le monde du travail et nécessite de nouvelles organisations.

Quatrième point, beaucoup plus général : même si la mortalité en France a sensiblement diminué depuis plusieurs années (constat vérifié à la Caisse nationale d'assurance maladie), les autres risques ne sont plus admis. Notre société est beaucoup plus sécuritaire. Cette évolution sociétale concerne tous les champs de la vie privée comme professionnelle. Par conséquent, la demande sociale pour une

prévention accrue est un facteur déterminant. On ne doit pas avoir de disparité entre la vie privée et la vie professionnelle.

François-Xavier Albouy : Alexis Harmel, vous êtes le DRH d'Action logement. Vous, votre souci, c'est que votre entreprise de terrain a eu une croissance prodigieuse dans les dernières années, et vous êtes aujourd'hui dans une phase de consolidation. Avec tout ce que cette accélération et cette consolidation peuvent entraîner comme troubles pour la santé des collaborateurs, ce dont vous souhaitiez nous parler.

Alexis Harmel : Le groupe Action logement est un groupe paritaire, dirigé par les partenaires sociaux (patronat et syndicats) qui existe depuis 2017, et s'appelait auparavant le 1 % logement, bien connu des DRH. Nous sommes actuellement 21 000 dans l'entreprise. En préambule, je voudrais faire un retour sur la santé en entreprise, au cours des 20 dernières années. On est passé d'une société où quand quelqu'un n'allait pas bien on lui disait « rentre chez toi, tu reviendras quand ça ira bien » à une société où on dit « reste, on va prendre soin de toi ». J'aime beaucoup le terme, prendre soin des gens. Cette

évolution tient à deux raisons. Les politiques ont pris conscience de l'obligation de faire évoluer la législation. Je pense en particulier à la loi du 2 août 2021 qui crée les services de prévention au travail.

« Une once de prévention vaut une livre de guérison. »

On pense donc à prévenir plutôt que guérir. Ce qui m'évoque la citation de Benjamin Franklin : « Une once de prévention vaut une livre de guérison. » L'autre raison est générationnelle. Aujourd'hui, on le voit dans les recrutements, les attentes des salariés ont considérablement évolué. Les générations X, Y, Z (appelez-les comme vous voulez) n'ont pas du tout les mêmes attentes que je pouvais avoir quand je suis arrivé sur le marché du travail il y a trente ans. Eux, aujourd'hui, ils veulent des horaires aménagés, du télétravail, des assouplissements, des infirmières en cas de besoin. Des collaborateurs en bonne santé, on le sait, sont des collaborateurs plus engagés. Encore une citation que j'aime bien, de Cicéron : « Que le bien être du peuple soit la loi suprême. » Là où le salarié est bien, le peuple que nous sommes ira bien. Chez Action logement, on est revenus sur le fait que la santé au travail ce n'est

pas mettre un baby-foot dans les salles. L'américanisation de nos sociétés en disant « on va mettre un flipper, et puis une piscine, on va mettre des salles de repos et puis des lits d'appoint pour ceux qui restent tard », mène à ce que, finalement, sous couvert de santé, on tue la santé de nos salariés. La santé c'est être le plus proche possible de nos collaborateurs. Chez Action logement, nous avons créé des Commissions régionales de représentants de proximité (CRRP). Chacune de ces 11 commissions compte un représentant des RH et un membre de la CSSCT, ce qui nous per-

met d'être en contact avec ces représentants tous les jours. On a créé du e-learning, on a créé du co-développement, on a créé des groupes d'échanges managériaux, on a fait de la prévention de conflits interpersonnels et en équipe, on a mis en place la téléconsultation, on a deux infirmières sur site au siège, on a mis en place une ligne de psychologues joignables 24h/24, on a des psychologues du travail qui viennent dans les différents bureaux, on a une partie de l'intranet dédié à ces acteurs de la santé, on travaille sur les TMS (troubles musculo-squelettiques) également.



Des actions de prévention sont menées partout dans le groupe comme par exemple un webinar mensuel sur la santé (yoga, cohérence cardiaque, quiz sur le sommeil, conseils en nutrition...). Les salariés deviennent aussi exigeants sur la nutrition. Au siège, on est en train de passer d'un restaurant inter-entreprises classique à des frigos connectés avec des solutions beaucoup plus saines et diététiques qui plaisent à une majorité. On agit également sur les addictions (alcool, tabac, drogue...), les dangers de la route, la promotion du sport. Quand les élus ont commencé à me réclamer des douches, au début j'ai été un peu perplexe. Et puis effectivement, depuis qu'elles sont installées, je vois tous les jours des gens en short ou en tenue de vélo, donc on accompagne bien cette demande d'activité sportive.

« Quand on va vers les gens dans l'optique de prendre soin d'eux, ils vous en sont reconnaissants et cette reconnaissance n'a pas de prix. »

Il ne faut pas chercher de remède miracle. La santé c'est quelque chose d'assez simple finalement. Quand on va vers les gens dans l'optique de prendre soin d'eux, ils vous en sont reconnaissants et cette reconnaissance n'a pas

de prix. Si je peux me permettre un aparté... J'ai accompagné pendant pas mal d'années des gens en soin palliatifs, donc en fin de vie, et il y avait cette phrase qui dit : « Quand on ne peut plus soigner, il faut prendre soin. » Alors quand des salariés en arrivent à dire « Je n'en peux plus », pour des tas de raisons, c'est là où mon job de DRH prend toute sa magie et où je me met avec mes équipes à juste prendre soin des salariés.

François-Xavier Albouy : François Cochet, vous êtes président de la Fédération des intervenants en risques psycho-sociaux. Quand nous nous sommes parlés, vous m'avez indiqué qu'à vos yeux il y avait un énorme problème de management. Qu'en est-il ?

François Cochet : La FIRPS est une fédération professionnelle, qui réunit les cabinets spécialisés dans ce domaine et entre lesquels s'est installé un climat d'écoute et de production très intéressant. Vous pouvez d'ailleurs télécharger sur notre site des guides gratuits sur les RPS. [rires dans la salle]
À titre personnel, je suis directeur des activités Santé au travail du cabinet Secafi et j'y réalise depuis longtemps un certain nombre d'expertises demandées par des CHSCT (aujourd'hui



François Cochet

des CSE), ce qui m'a permis de rencontrer sans doute plus de 10 000 salariés pour les écouter sur leur travail. Vous n'imaginez pas la proportion d'entre eux qui à la fin de l'entretien m'ont dit : « C'est la première fois que je peux parler de mon travail... » Y compris des gens qui avaient 50 ans ou des gens dont on avait supprimé le poste. C'est « de là » que je vous parle.

« Si prendre soin des salariés est indispensable, prendre soin du travail est essentiel. »

Les précédentes interventions ont toutes présenté des exemples très intéressants sur la façon dont on prend soin des salariés, comment se posent les problématiques de prévention, etc. Je

suis en plein accord avec tout ce qui a été dit. Ce que je peux apporter de complémentaire c'est que si prendre soin des salariés est indispensable, prendre soin du travail est essentiel. C'est là-dessus que les entreprises doivent maintenant progresser. Dans certaines entreprises, les DRH (qui ont déjà réalisé énormément) sont au bout de ce qu'ils peuvent faire. Pour aller plus loin, il faut que les directions générales, les directeurs de production, les directeurs d'achat, tous ceux qui font les investissements, prennent le relai, parce qu'il y a là des limites flagrantes. Autre levier efficace de changement : pour améliorer la situation des travailleurs, il faut augmenter l'autonomie des managers. C'est documenté par des enquêtes sur des dizaines de milliers de personnes : chaque fois que l'autonomie des managers augmente, leurs équipes vont mieux, chaque fois que l'autonomie des managers diminue, leurs équipes vont moins bien. Ce constat est facile à présenter, le changer est plus compliqué. Un point particulièrement bien exposé ce matin par Guillaume Desnoës, le fondateur d'Alenvi, c'est que ceux qui savent sont ceux qui font. L'exemple donné sur les intervenants à domicile est clair. On leur confie leur propre travail, on économise des postes d'encadrants ce qui

permet de mieux payer ceux qui font le travail et, comme par hasard, ils n'ont plus envie d'aller voir ailleurs. On s'appuie sur leur sens du travail bien organisé et, franchement, ils y arrivent très bien. Ce qui nuit le plus à la santé au travail, c'est le temps passé à expliquer aux travailleurs comment ils doivent travailler, avec des gens qui n'ont eux-mêmes jamais fait ce travail. Je pourrais vous donner des dizaines d'exemples de gens qu'on oblige à mal travailler. Soit, ils sont indisciplinés et ça fonctionne pas mal, soit ils sont disciplinés et la productivité diminue ! Ils font des tâches inutiles, des choses qui ne servent à rien ou nuisent au travail de leurs collègues. Je suis très souvent appelé sur des situations de tensions entre salariés. Je n'ai jamais vu de salarié se levant le matin en se disant « aujourd'hui je vais embêter mes collègues ». Mais il y en a beaucoup qui, le soir, se couchent en se disant « eh bien je les ai embêtés... ». Pourquoi ? Parce qu'ils n'arrivent pas à se parler, parce qu'ils n'arrivent pas à discuter du travail. Les managers sont souvent démunis là-dessus. Dès qu'on commence à faire parler les gens de leur travail, les tensions diminuent.

Dans le rapport récent des Assises du travail, présidées par le patron de Renault Jean-Dominique Senard et

Sophie Thierry de la CFDT, il y a la proposition d'ajouter un 10e principe de prévention, qu'on pourrait mettre en tête de liste : « Écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales. » Il y a moins de 20 mots. Je pense que s'il n'y avait que cet article dans la future loi travail, l'objectif serait atteint !

Un dernier point. On a entendu ce matin que communiquer c'était expliquer. Je ne suis pas d'accord. La communication, c'est d'abord écouter, ce qui est totalement différent. Et c'est vrai qu'écouter c'est tout sauf une évidence, de même qu'entendre. Parce qu'il y a des choses que les salariés ne veulent pas dire, y compris à cause d'expériences malheureuses. Si à un moment on les a fait s'exprimer sur leur travail et que ça s'est retourné contre eux, eh bien vous pourrez toujours leur demander de reproduire l'expérience... Les salariés ont de la mémoire là où les entreprises en ont beaucoup moins. Cette mémoire, il faut la respecter. C'est une donnée, pas une variable. Ensuite, il y a ce que les salariés n'osent pas dire. Quand dans une entreprise on fait un plan social, qu'on licencie le quart du personnel, si un salarié qui n'est pas licencié a un problème de conditions de travail, il n'osera pas le dire. J'ai la chance de gar-

der mon boulot, je ne vais pas en plus me plaindre... Encore un exemple : dans beaucoup d'entreprises, il y a des populations très minoritaires, un métier qui n'est exercé que par très peu de personnes. Pour eux, c'est indicible. Personne ne s'intéresse à ce qu'ils disent, quand bien même ils le diraient. Dans nombre d'enquêtes que l'on réalise, quand on demande aux salariés si on prend leur avis en cas de restructuration par exemple, une proportion assez élevée répond « oui, on m'a demandé mon avis » ; deuxième question : « est-ce qu'on tient compte de votre avis ? » Et là le résultat est divisé par deux ! On a clairement un problème...

François-Xavier Albouy : Merci François Cochet. Stéphane Viry, si vous le voulez bien, quelle réaction à tout cela ? En ajoutant une question un peu impertinente, à laquelle vous n'êtes peut-être pas obligé de répondre : quand on voit tous ces trésors de créativité et d'imagination des entreprises pour se soucier de la santé de leurs salariés, alors à quoi donc sert la médecine du travail ?

Stéphane Viry : Je vous l'assure. Moi qui suis au cœur du réacteur (avec d'autres collègues députés) depuis plusieurs jours sur cette question du par-



Stéphane Viry

tage de la valeur en entreprise, je dois dire que les questions de travail sont véritablement au cœur du pacte social et de la façon de faire le XXI^e siècle en France. Il n'y a désormais plus aucune certitude acquise sur cette question. Chez certains de nos collègues, élus comme nous et dont je respecte le rôle et les convictions, il y a une volonté délibérée de remettre en cause l'économie de marché, de réactiver une lutte des classes, de lui redonner du sens, de contester tout simplement la façon dont la France est structurée depuis plusieurs décennies, de remettre en question le capital. Évoquer la question du travail, du lien de subordination, de la place de l'entreprise, de la gouvernance, est actuellement nécessaire, je vous l'assure !

Alors que les questions de travail, de plein emploi et de recrutement vont être dans l'actualité législative, on n'échappera pas, me semble-t-il, à débattre de la place centrale du salarié et de la façon de faire en commun entre salariés et employeurs. Tout ce qui peut être fait pour poser le débat, pour être innovant, pour être dans une quête de progrès social est bon à prendre si l'on veut endiguer ce phénomène politique (au sens noble du terme) qui cherche véritablement à faire de l'économie autrement dans ce pays. Phénomène représenté, depuis plusieurs scrutins présidentiels par Monsieur Mélenchon et ses amis qui représentent environ un Français sur cinq.

Pour revenir à votre question sur la médecine du travail, le point de législation est une transposition assez simple (en août 2021) d'un accord interprofessionnel de 2020, où les partenaires sociaux s'étaient mis d'accord pour modifier la façon de prendre soin des salariés dans un cadre professionnel. On n'est pas allé au bout de la question de la connexion entre vie professionnelle et vie privée. Je ne sais pas si cette connexion est saine ou pas, mais depuis 20-30 ans on a en tout cas tout fait pour qu'elles ne se rencontrent pas. La jurisprudence de la Cour de cassation est très stricte à cet égard.

N'est-il pas temps de demander à la médecine de ville, au médecin traitant qui connaît et suit le patient pour ses problèmes personnels, d'intervenir pour prendre soin du salarié, en lien avec l'organisation professionnelle ? Notre législation n'a pas franchi ce pas. Je pense que c'est une erreur. Si, sur le papier, la médecine du travail est performante, notamment avec la remise en place de l'entretien à mi-carrière, on n'est pas allé au bout du bout.

« La disposition à mettre sa force de travail au service de l'entreprise n'a plus pour seule motivation le salaire. »

L'autre chose que je voudrais dire c'est qu'il faut faire confiance au terrain et aux branches professionnelles. Ce que j'entends ici chez Veolia, Axa ou Action logement, c'est que les solutions sont au plus près des réalités, au plus près des besoins et, à mon avis, incontournables. La réponse à la question du consentement à donner de son temps, à donner de son talent pour participer à un projet, ce n'est plus dans les articles usuels du Code du travail qu'on la trouvera. Télétravail, semaine des quatre jours, formation professionnelle accessible y compris pour l'épanouissement personnel... on voit bien

que la disposition à mettre sa force de travail au service de l'entreprise n'a plus pour seule motivation le salaire. Je crois que les dimensions de santé, de sécurité, de prévention des risques devront être intégrées dans la définition future même du contrat de travail. Cela peut devenir un élément d'attractivité qui permettra à certaines entreprises d'être plus performantes, attirantes, rassurantes et donc de fidéliser des collaborateurs. Pour le reste, nous ne sommes pas dans une jungle, quoi qu'en disent ceux qui parlent encore aujourd'hui « d'esclavagisme ». La France est un pays assez protecteur, globalement au rendez-vous sur ces sujets-là.

François-Xavier Albouy :

On a cité ce matin Diderot, Groucho Marx, Schopenhauer, et moi j'avais une pensée pour Colbert (comme le nom de la salle qui nous accueille) qui est le premier à avoir créé un régime de retraite et de prévoyance contre l'invalidité en France. Il l'a fait pour les marins du roi qui étaient corsaires et qui allaient combattre les pirates. Le problème était que les types partaient aux Caraïbes et, la nature étant ce qu'elle est, avaient tendance à devenir pirates eux-mêmes. Pour les fidéliser et les ramener au pays, il a donc créé les pen-

sions de retraite et d'invalidité. Ce génie du travail qu'était Colbert avait donc eu la même intuition que ce qui nous réunit aujourd'hui et que vous avez toutes et tous souligné !

La parole à la salle.

Public : Bonjour. Je suis le secrétaire général du Conseil national d'orientation des conditions de travail, organisme paritaire dédié à la santé au travail.

Sur les rapports entre médecins libéraux et médecins du travail, les partenaires sociaux tiennent à l'unanimité à conserver la distinction entre médecins traitants et médecins du travail. Ça ne veut pas dire que d'autres médecins ne peuvent pas collaborer avec les services de prévention et de santé au travail. Un décret sera publié dans les prochaines semaines qui définira le contexte dans lequel peut s'exercer ce contrat entre les services de santé et les médecins libéraux. Ce qu'il faut maintenant, c'est que le médecin du travail devienne (si j'ose dire) un « médecin plus ». Il faut peut-être élargir son panel d'activité. Je suis pour que le médecin du travail devienne le médecin de l'activité professionnelle et du risque environnemental. Et peut-être le médecin du travail est-il tout à fait capable



François Cochet et Frédéric Goetz

de prendre en charge un certain nombre de pathologies qui sont de l'ordre du privé. A titre d'exemple, une entreprise comme Axon'Cable vient de créer son propre service de santé autonome avec cette démarche de santé globale.

Frédéric Goetz : Depuis des années, on a vu un effilochement de la fonction du médecin du travail. On est passé d'une visite annuelle à une visite tous les deux ans, et maintenant c'est tous les cinq ans. Le nombre de médecins du travail a sensiblement diminué suite à l'instauration d'un numerus clausus. Il y a un département qui ne compte, je crois, que deux médecins du travail... Ça pose une vraie difficulté pour les entreprises. Cela serait arrivé de toute

façon, mais avec le Covid on a bien vu la porosité grandissante entre sphères privée et professionnelle.

Public : Je parle au nom de la Fédération française de psychiatrie et son mouvement de prévention. Les troubles musculo-squelettiques, d'accord, mais la clinique de l'affaiblissement des personnes, le médecin généraliste n'est pas vraiment préparé à y faire face. Il y a tout un travail clinique à mettre en évidence. Avec le ministère de la Santé et le ministère de l'Éducation nationale, nous avons travaillé sur les signes d'alerte de la souffrance psychique des enfants. Il y a à faire ce même type de travail clinique sur les signes d'alerte au travail. Vous l'avez bien dit, madame Watelet, il ne s'agit pas de diagnostiquer mais bien de trouver des indicateurs qui permettent de repérer quand ça ne va pas.

Amélie Watelet : Vous soulignez ce que c'est que de mieux comprendre ce qu'on met derrière la santé mentale et les troubles qui y sont associés et, effectivement, d'avoir la lecture la plus simple et la plus sensible possible pour tout simplement regarder, être sensible et en empathie autour de nous, et de pouvoir rassurer et orienter vers des professionnels de santé.



François Cochet : Un petit mot du burn-out, sujet de santé public majeur. Je crois peu aux signaux faibles en la matière. Quelqu'un qui est en train de faire un burn-out consacre ses dernières forces à dissimuler qu'il est en train d'en faire un. En revanche, il y a des organisations culturelles qui fabriquent du burn-out. C'est là-dessus qu'il faut se pencher. En France, notre administration et nos entreprises sont basées sur le modèle de l'armée de Napoléon. Un maréchal, un général, etc. A tous les niveaux de responsabilité on retrouve une personne et une seule en charge de tout. Si on veut lutter contre les burn-out, il faut apprendre à travailler avec des « attelages ». Confier un projet à deux personnes (qui évidemment doivent bien s'entendre) avec des qualités complémentaires, est

une énorme protection. Si l'un des deux a un problème personnel, il va prendre du temps pour le gérer, rassuré de savoir que son alter-ego tiendra la maison.

Exemple récent : Sophie Binet, aujourd'hui secrétaire générale de la CGT, avait organisé toute l'UGICT avec deux co-secrétaires générales sans hiérarchie entre elles. Quand Sophie Binet a fait un bébé, il y a quelques années, personne ne s'en est aperçu dans son organisation. Parce que la direction a été assurée par son alter-ego comme si elle était là. Il faut interroger toute la culture du management dans les entreprises, cela donnera des résultats... et des promotions !

Clin d'œil : il y a un petit guide de la FIRPS sur le burn-out si vous voulez en savoir plus. [rires dans la salle]

Public : Je travaille avec de grosses sociétés. En envoyant mes vœux de premier de l'an, cette année, j'ai bien senti qu'en face il y avait beaucoup de gens qui ne se sentaient pas très bien, chez Stellantis, Bosch, Bureau Veritas, etc. Incroyable le nombre de ceux qui m'ont dit « je n'en peux plus, je quitte la boîte, je vais chercher un autre boulot, je vais travailler pour moi... » On parle de soin, très bien. Mais pourquoi sont-ils malades ? C'est là où doit être la transition du travail, éviter que les gens soient malades. Ça touche tout le monde, cadres comme ouvriers. Les jeunes qui arrivent seront sans doute mieux que la génération de quarante-cinquantennaires qui gère actuellement...

Frédéric Goetz : Dans les organisations, il y a eu l'époque où les anciens apprenaient aux plus jeunes. Aujourd'hui, l'équilibre est plus subtil. Je suis parfaitement d'accord avec vous, monsieur, sur le fait qu'il faut qu'on prévienne. Chez nous, l'on dit que l'ensemble de nos collaboratrices et de nos collaborateurs sont les acteurs et les ambassadeurs de la sécurité. Pourquoi ? Parce qu'on essaie de capter les bonnes pratiques au plus proche du terrain. On ne cherche pas à réinventer

des choses qui existent et qui ont fait leurs preuves.

« L'ensemble de nos collaboratrices et de nos collaborateurs sont les acteurs et les ambassadeurs de la sécurité. »

On va par exemple laisser les salariés s'exprimer sur ce qui est un « presque-accident » et capitaliser sur ces remontées. Idem d'une situation qui n'est pas bonne sur le plan managérial. On autorise, on rend possible la remontée d'information, pour la capitaliser et la traiter. La santé et la sécurité au travail sont des critères de performance de l'entreprise. Ça touche l'aspect technique, l'aspect organisationnel, et avant tout l'aspect humain. Cela fait partie de la raison d'être de l'entreprise, du sens que l'on donne à notre métier. On capitalise énormément de bonnes pratiques mises en œuvre localement. Pas forcément pour en faire des copié-collé, les situations sont souvent différentes. Mais utiliser 80 % d'une idée et l'adapter, c'est tout à fait possible. On y gagne beaucoup de temps et d'énergie et, de surcroît, on valorise les personnes ou les équipes à l'origine de ces initiatives. Cela fait sens pour chaque personne. Et l'appro-

priation des améliorations se fait d'autant plus rapidement qu'elles viennent de collègues.

Stéphane Viry : Le XXI^e siècle, c'est une inspiration à être maître de soi, à respecter son corps et ses désirs, dans laquelle le travail n'est plus forcément le vecteur n° 1. Si on veut une France du travail, parce qu'on en a besoin pour plein de raisons, pour augmenter la production nationale, pour payer la protection sociale, il faut faire en sorte qu'il y ait une adhésion au travail et donc ne plus prendre la personne comme un salarié mais comme un être humain, en intégrant des paramètres qui lui sont personnels dans une contrainte professionnelle.

Alexis Harmel : « Mieux vaut prévenir que guérir », c'est de l'anticipation. Pour cela, dans l'entreprise, il se crée des postes qu'on ne connaissait pas il y a quelques années. J'ai recruté il y a quatre ans chez ACTION logement une directrice de la QVCT [qualité de vie et des conditions de travail], c'était nouveau. Mais on s'est aperçu que ces personnes sont là « une fois que... ». Donc on vient de recruter un responsable de la gestion des risques, des RPS, et on est en train de constituer une équipe



Alexis Harmel

pour détecter ce qui se passe en amont et que ça se complète avec la QVCT.

Public : Je suis retraitée de la fonction publique et présidente d'association de commerçants à Paris.

Mes petits-enfants sont en école d'ingénieurs et je suis frappée de voir que dès leur entrée, on essaie de les former aux questions de santé, de les préparer à ne pas faire n'importe quoi, de leur apprendre à se préserver, à étaler leur temps, pour mieux se préparer au monde du travail. C'est très différent de ce que la génération précédente a connu, et ça prépare bien l'avenir.

Amélie Watelet : Je voudrais faire le parallèle avec les plus jeunes générations qui rejoignent l'entreprise notamment à travers des contrats d'alternance. Ce que vous soulignez, c'est tout ce que l'on appelle en anglais les *soft skills*, les compétences de savoir-être qui englobent tous ces sujets d'équilibre, de santé, de préservation de soi-même et de sa capacité à gérer son anxiété, son temps, son rapport au travail et à la vie de manière générale. On a tous besoin d'être éduqués, au sens premier du terme, sur ces thématiques.

« Les soft skills, les compétences de savoir-être qui englobent tous ces sujets d'équilibre, de santé, de préservation de soi-même et de sa capacité à gérer son anxiété, son temps, son rapport au travail et à la vie de manière générale. »

Vous l'avez compris, je suis très attachée à ce programme sur la santé mentale dont j'ai parlé. On est bien là sur de l'éducation : donner à comprendre, donner à dé-stigmatiser, donner à agir pour les autres, auprès des autres et pour soi-même. J'ai moi-même un en-

fant de dix ans, et je crois que l'on pourrait démarrer la formation sur ce rapport à l'autre dans les premières années de la vie, plus tôt qu'aujourd'hui.

Public : J'accompagne au sein de plusieurs associations caritatives des managers, cadres et dirigeants en recherche d'emploi ou des non cadres en repositionnement. Plus d'une centaine de personnes par an. On constate actuellement une santé mentale en régression de façon assez catastrophique. Les personnes que nous recevons sont de plus en plus affectées voire traumatisées par ce qu'elles ont vécu au travail. La perte de sens. L'absence de communication faute de formation des managers ou des dirigeants. Avant la maladie de santé mentale, il y a le mal être. Ce mal être ne peut plus être soigné par des psychiatres débordés, dans des hôpitaux sursaturés. On manque de psychothérapeutes, d'accompagnateurs formés... et remboursés par la Sécu ! S'il vous plaît, Mesdames et Messieurs les députés, faites en sorte que la psychothérapie soit un jour remboursée, cela permettrait des progrès absolument extraordinaires.

TABLE-RONDE N°4

QUELLE POLITIQUE SUR L'AIDANCE EN ENTREPRISE ?

Animée par :

Nicolas Senèze, journaliste, *La Croix*

Intervenants :

- Morgane Hiron, déléguée générale, *Collectif Je t'aide*
- Marie-Anne Montchamp, directrice générale, OCIRP
- Jean-François Rimoux, directeur de la communication et de la RSE, KLESIA



Nicolas Senèze,
journaliste, La Croix

Nicolas Senèze : Dans la préparation de cette table ronde, le terme de « prendre soin » est revenu souvent. Nous allons ici nous intéresser à tous ces salariés qui passent une bonne partie de leur temps à prendre soin. On compte huit à onze millions d'aïdants, c'est-à-dire qui soutiennent un proche en perte d'autonomie ou en situation de handicap. Parmi ces aidants, 61 % travaillent (chiffres du baromètre de l'Ocirp publié dans La Croix le 6 octobre 2022). En 2030, ils seront 75 % à être dans ce cas. Au final, un actif sur quatre sera un aidant. Nombre d'entre eux éprouvent des difficultés par rapport à leur santé (58 %), à peu près autant par rapport à leur qualité de vie et 45 % éprouvent des difficultés dans leur vie professionnelle tellement leur situation d'aidant s'entrechoque avec leur emploi. C'est même un obstacle à leur carrière pour 40 % d'entre eux, au point qu'un quart seulement informe son employeur de son rôle d'aidant.

« C'est même un obstacle à leur carrière pour 40 % d'entre eux, au point qu'un quart seulement informe son employeur de son rôle d'aidant. »

Sébastien Peytavie, député écologiste de Dordogne appelé en urgence n'a finalement pas pu participer à ce débat public. Astrid Panosyan-Bouvet prend la parole pour l'excuser :

Astrid Panosyan-Bouvet : Sébastien Peytavie a du annuler au dernier moment et il était compliqué de le remplacer au pied levé. Il y a pourtant de nombreux députés de tous bords qui s'intéressent à ces questions : monsieur Paul Christophe, député du Nord, François Ruffin avec qui nous avons demandé à mener une mission parlementaire conjointe sur le sujet de l'aidance familiale, monsieur Dharréville, député communiste des Bouches-du-Rhône... C'est une question qui intéresse de plus en plus compte tenu du

nombre de personnes concernées dans le pays. Les entreprises ont aussi un rôle à jouer par rapport au non-dit ou au confort qu'on peut donner. L'entreprise peut être un lieu de réconfort pour aider lors de cette période d'aidance familiale.

Nicolas Senèze : Marie-Anne Montchamp, peut-on dresser le portrait de ces aidants qui, contrairement à ce que l'on pense, sont plutôt jeunes, c'est cela ?

Marie-Anne Montchamp : Oui. Ce qui nous a interpellés dans le baromètre de l'Ocirp, c'est à quel point les chiffres changent vite ! D'abord avec le nombre des aidants qui s'accroît mais aussi du fait de situations qui deviennent plus marquantes et méritent, à notre sens, une attention particulière.

L'âge moyen d'entrée dans l'aidance est très jeune : 36 ans. On a du mal à l'imaginer. Quand on analyse les éléments constitutifs d'une situation d'aide – l'enfant en situation de handicap, le conjoint en situation de handicap ou de maladie lourde ou chronique, naturellement les parents et proches... – cela finit par constituer une « communauté de l'aide » très complexe dans laquelle l'âge moyen d'entrée très précoce.



Marie-Anne Montchamp

« La charge hebdomadaire était de 8 heures et 34 minutes en 2021, elle est passée à 10 heures et 50 minutes en 2022 ! »

La charge de l'aide, elle aussi, évolue. La charge hebdomadaire était de 8 heures et 34 minutes (quelle précision !) en 2021, elle est passée à 10 heures et 50 minutes en 2022 ! Vous voyez la progression considérable. Beaucoup d'aidants sont actifs, salariés, et doivent concilier leur charge professionnelle avec une charge privée qui s'accroît au fil du temps. Prenons la situation des personnes qui développent des pathologies psychiatriques, chroniques, eh bien vous vous rendez compte que le temps d'accompagnement, de présence et d'aide est beaucoup plus lourd que

lorsqu'il ne s'agit essentiellement que d'une aide matérielle à apporter à son proche.

Autre élément frappant du dernier baromètre de l'Ocirp : un tiers des aidants sont désemparés, perdus. Ils ne savent absolument pas par quel moyen accéder à leurs droits, comme bénéficiaire d'un soutien qui leur permettrait de faire face. Ils se trouvent dans des situations d'antagonisation critique au point de déclencher un certain nombre de réactions à la pénibilité du travail, phénomène qui s'accroît. Dans une situation ordinaire, vous avez une certaine tolérance au niveau de pénibilité de votre activité. Quand une charge privée vient s'ajouter, il y a un effet de porosité qui crée une baisse de la tolérance à la pénibilité. L'aidance génère des situations de tension qui nous préoccupent et nécessitent d'aller encore au-delà des dispositions précieuses prises par le législateur autour des questions de temps, de don de temps ou du statut de proche aidant en matière de congés. L'aidance n'est pas qu'une question de temps. Il y a un besoin de réponses organisationnelles afin que les aidants puissent garder le choix d'avoir une vie propre (incluant la vie professionnelle) en même temps qu'ils sont aidants. Lorsqu'il y a conflit être un aidant et projet de vie personnel, on



Morgane Hiron

constate une très forte dégradation de la situation de ces personnes.

Nicolas Senèze : Morgane Hiron, vous insistiez lors de la préparation de cette table ronde sur la méconnaissance de la question au sein de l'entreprise ou de la société.

Morgane Hiron : L'entreprise a un rôle à jouer, comme nous avons tous un rôle à jouer en tant que citoyens, en tant qu'associations ou professionnels de santé. Mais les entreprises font face à différents freins. Si la société a beaucoup évolué depuis la première journée nationale des aidants, qui a eu lieu en 2010 (c'était hier...), une personne sur deux aujourd'hui ne connaît toujours pas le mot « aidant ». La difficulté

à trouver des solutions vient aussi du fait qu'on ne se reconnaît pas soi-même comme aidant. On ne sait donc pas qu'il existe des associations, on ne pense pas à taper le terme d'aidance dans le moteur de recherche de sa mutuelle. L'un des premiers leviers est donc de connaître ce mot et de se rendre compte qu'on n'est pas seul, que ce n'est pas un coup de « pas de chance », et qu'il s'agit bien d'une question sociétale et pas individuelle. Aujourd'hui, la question n'est plus « est-ce que je vais être aidant ? », mais de qui, combien de fois au cours de ma vie, et « est-ce que je vais être seul ou entouré ? » par mes frères, par mes sœurs, par mon employeur ? Une fois connu le mot, il faut aussi l'accepter. Beaucoup d'aidants ne veulent pas de cette étiquette qui colle à la peau. Certes, cela peut ouvrir des portes, amener des droits, apporter des solutions, des aides financières, mais en même temps on a peur d'être stigmatisé, surtout dans le cadre de l'entreprise, et de n'être vu que par ce prisme de l'aidant. Le législateur et l'entreprise ont des marges de manœuvre pour créer un cadre et proposer des solutions. A la fin, il reste toujours la liberté individuelle de chacun, le choix de ne pas se reconnaître (en tout cas au début) en tant qu'aidant. C'est un

chemin personnel. Les managers, les entreprises, doivent aussi comprendre qu'il puisse y avoir de la résistance un certain temps avant que les barrières sautent et qu'on puisse commencer à mettre en place un certain nombre de solutions.

Nicolas Senèze : Jean-François Rimoux, dans l'entreprise KLESIA et auprès de vos clients, comment essayez-vous de sensibiliser, de mieux faire connaître cette question de l'aidance, et d'offrir des solutions à vos salariés et aux salariés de vos clients ?

Jean-François Rimoux : On agit à trois niveaux. Nous sommes membres de l'Agirc-Arcco et nous sommes en charge de 11 % des salariés – 300 000 entreprises clientes – du secteur privé pour la retraite complémentaire. C'est donc un très large public. Et c'est pourquoi nous sommes tout à fait convaincus d'avoir un rôle à jouer en tant qu'assureur d'intérêt général.

Aujourd'hui, il existe des solutions. Le problème c'est comment sont-elles réparties ? Marie-Anne Montchamp nous disait que le problème était de s'y retrouver dans le méandre de l'action publique et des aides possibles lorsque l'on se retrouve en situation d'aidance. Avec le site internet Ma Boussole



Jean-François Rimoux

Aidants on permet justement aux aidants de géolocaliser les solutions près de chez eux. Une chose dont je peux témoigner : quel que soit le statut social de la personne qui se retrouve en situation d'aide du jour au lendemain (député, PDG, ouvrier...) on est tous complètement paumés ! Si on remonte un petit peu en arrière, j'aimerais que l'aide ne soit pas traitée comme la dépendance. Si l'on a un problème d'aide aujourd'hui c'est bien parce que l'on n'a pas réglé le problème de la dépendance. On est toujours sur le fil de la question.

« Si l'on a un problème d'aide aujourd'hui c'est bien parce que l'on n'a pas réglé le problème de la dépendance. »

Je pense qu'il faut mettre les bons mots sur les bons problèmes. Quel que soit le respect pour le député de la table ronde précédente, il a terminé son propos en disant qu'on « doit considérer un salarié comme un être humain ». Je suis désolé, mais c'est le cas en France. 96 % des salariés bénéficient de la Sécu, d'une mutuelle ; il y a énormément de prévention, même si elle n'est peut-être pas assez utilisée ; on ne peut pas noircir le tableau à ce point. On ne part pas de zéro. La précision du diagnostic initial est importante. Certains comme moi ont peut-être vécu à l'étranger. Dès que l'on revient en France, on se rend compte à quel point la France est un pays où il fait bon vivre notamment sur le système de santé et de prévention.

C'est moins le cas de l'aide. Il y a là chez nous quelque chose de culturel et structurel. On n'a pas du tout le même sentiment de solidarité intergénérationnelle que dans les pays du Sud. En Espagne, on vit avec les parents quand ils deviennent dépendants, on ne se pose pas la question... Autre spécificité française : ici, les grandes entreprises sont équipées pour répondre au problème. J'ai conduit un groupe de travail au sein du Club Landoy, avec Orange, la SNCF, la RATP, EDF (KLESIA était le tout petit...) au sein desquelles il se fait beaucoup de choses. C'est un

peu vite oublier que 80 % des salariés ne sont pas dans des grandes entreprises, mais dans des toutes petites ou moyennes entreprises qui, elles, ne sont absolument pas équipées pour. KLESIA essaie d'aider ses clients sur ces questions. Avec le kit Aidants qui permet aux entreprises de connaître les solutions. Avec un label pour que les entreprises qui se démarquent dans l'aidance ou cherchent véritablement à travailler sur le sujet puissent se faire reconnaître. Toutes ces choses sont importantes. Mais force est de constater que ce qui marche le mieux dans les politiques mises en œuvre dans nos boîtes comme le don de RTT (dans une PME de huit personnes il n'y a pas de RTT, dommage...), l'aménagement du télétravail (qui vaut principalement pour les grandes entreprises de services...) n'est pas facile à appliquer partout.

Aucun employeur ne peut plus se permettre aujourd'hui d'ignorer ces sujets s'il veut avoir l'espoir de recruter quelqu'un. Mais légiférer c'est toujours un petit peu compliqué. Les branches professionnelles sont le bon niveau pour organiser cette solidarité entre les grandes entreprises et les PME-TPE, pour que l'ensemble des salariés puissent avoir accès à des aides. De toute façon, si on ne met rien en place

pour accompagner les salariés, évidemment, on ne s'y retrouvera pas sur la productivité.

Nicolas Senèze : Vous le disiez, on a beaucoup de mal à s'y retrouver dans le maquis existant. Il y a trop de choses ? Pas assez ? Faut-il rationaliser ? Ou la solution est-elle autre ?

Marie-Anne Montchamp : Le premier élément est de bien poser la question de l'aide. De là dépend la réponse qu'on peut apporter. Un aidant, ce n'est pas quelqu'un qui doit se substituer à l'accompagnement médico-social ou sanitaire. Et en tout état de cause, un aidant doit pouvoir choisir. Est-ce que j'aide à la toilette de mon proche, ou est-ce que je suis aux côtés de mon proche pour le soutenir sur le plan affectif alors que des professionnels de santé ou du soin s'occupent de lui ? Nos concitoyens ont dit très clairement qu'ils voulaient vieillir chez eux, alors que nous sommes entrés dans une société du vieillissement. Dans le contexte d'une réponse que nous avons qualifiée de « domiciliaire » à la CNSA [Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie], on organise la possibilité pour nos concitoyens qui avancent en âge de rester à leur domicile avec des accompagnements appro-

priés. C'est là que la situation devient complexe, et que le maquis dont vous parliez s'illustre.

Imaginez qu'au moment où nous parlons vous soyez obligés d'organiser l'aide pour un de vos proches resté à domicile. De quel côté cherchiez-vous à entrer dans le maquis des aides et des services pour construire la réponse ? Vous recherchez des droits ? Vous appelez des aides à domicile ? Où ? Comment ? Comment gérez-vous la coordination avec le besoin de matériel médical ? Comment gérez-vous d'un côté votre situation professionnelle et personnelle - le fait que votre grand ado passe des examens et a besoin de vous, par exemple ? La réalité est celle-là !

Je rappelle par ailleurs que nous sommes dans une situation de tension sur l'emploi. Prenez par exemple la branche professionnelle de l'aide à domicile. Vous y trouvez des professionnels de l'aide et de l'accompagnement de nos concitoyens à domicile... sauf qu'ils sont eux-mêmes confrontés à titre personnel à la question de l'aide ! Quand on gagne un salaire moyen de 970 euros par mois, à cause des temps partiels, quel arbitrage va-t-on faire entre le choix d'aider, de travailler, ou pas. Il est probable, dans cette branche, que les phénomènes de désinsertion

professionnelle sont la conséquence de la situation de l'aide. Quand les entreprises sont petites, que le télétravail y est impossible, ce sont d'autres types de réponse qu'il faut apporter. On retrouve votre question : comment entrer dans des dispositifs complexes avec des points d'entrée simples, uniques, lisibles, et comment, au bout de cette chaîne, bénéficier d'une aide agencée qui rende possible l'organisation de la vie de son proche avec la place qu'on y trouvera ?

À l'Ocirp nous sommes en train d'investir dans cette recherche et ce développement. Au contact des branches professionnelles, nous avons identifié que nous ne devons pas imaginer des réponses uniformes. La taille de l'entreprise, le type d'emploi, la situation des personnes, vont renvoyer à des besoins qui sont différents. L'idée étant de fabriquer un point d'entrée unique pour les aidants afin de leur éviter les conflictualités.

Marie-Anne Montchamp : Un mot sur le collectif « Je t'Aide » que je représente aujourd'hui. C'est un collectif de structures, associations, entreprises, groupes de protection sociale, ainsi que d'aidants eux-mêmes. Dans nos missions principales, nous avons l'amélioration des droits des aidants.



Jean-François Rimoux, Marie-Anne Montchamp, Morgane Hiron et Nicolas Senèze

Tout le monde a un rôle à jouer. Pour parler du législateur, par exemple, il y a un congé « proche aidant » qui a été créé sauf qu'il n'est pas disponible pour tous les aidants. Congé restrictif qui ne s'adresse qu'aux aidants de personnes âgées, mais selon certains critères, qu'aux aidants en situation de handicap, mais selon certains critères, et qui exclue totalement les aidants de personnes malades. Le premier niveau serait déjà de se dire comment au niveau du droit on répond à toutes les situations d'aidance. Faut-il simplifier le congé de proche aidant, le congé de présence parentale, le congé de solidarité familiale ? Il est bon d'ouvrir la réflexion parce que la société change, alors que ce n'est pas le cas des dispositifs. Au niveau des entreprises et des branches, il y a un panel assez incroyable de solutions existantes, ce qui

n'était pas le cas il y a encore quelques années. Il y a des entreprises qui ont ce fameux label. Je pense par exemple à cette entreprise de 150 salariés dans le transport, en travail posté sans possibilité de télétravail, qui s'est engagée dans cette démarche. Ce n'est pas parce qu'ils l'ont fait que tout le monde peut le faire... Mais, en tout cas, ils ont su trouver une façon de fonctionner à différents niveaux : information auprès des salariés, formation des managers (hyper important pour eux de savoir quelle attitude adopter vis à vis d'une personne en situation d'aidance mais aussi vis à vis de tout le reste de l'équipe), aides financières quand l'entreprise peut se le permettre, lien avec la médecine du travail et des institutions sociales, lien avec les groupes de protection sociale... Chacun à son niveau a des leviers.

Il y a autant de situations d'aide que d'aidants - 11 millions. Aujourd'hui on n'a pas encore bien travaillé la notion de parcours. Quels sont les points d'entrée unique ? Nous insistons sur le fait que la cartographie n'est pas lisible. Et, en parallèle de cela, comment maintient-on l'existant des professionnels qui sont dans les plateformes de répit, dans les CCAS, dans les associations du collectif Je t'Aide dont le job est d'accompagner les aidants de manière humaine, individualisée ? Enfin, il faut des propositions pour les aidants, mais il faut aussi maintenir et améliorer les propositions pour les aidés.

Nicolas Senèze : La puissance publique n'a pas réussi à totalement prendre en charge la question de la dépendance. N'y a-t-il pas un risque de se décharger sur les familles ou sur les entreprises dans l'accompagnement de cette dépendance ?

Jean-François Rimoux : Il n'y a pas de « quoi qu'il en coûte » de la dépendance... Si l'on pouvait peut-être encore réagir il y a quinze ou vingt ans pour éviter la situation dans laquelle nous nous trouvons aujourd'hui, soyez assurés aujourd'hui que l'aide a de beaux jours devant elle ! Les entre-



prises et les organismes comme les nôtres sont en avance sur l'aidance, qui n'est pas encore un phénomène connu. Et pourtant, ce que les entreprises ou les organismes ont mis à disposition n'est pas tellement utilisé. Déjà, il faut se déclarer « aidant ». Ensuite, dans cette situation, il y a une entrée et souvent une sortie. On n'est pas aidant forcément toute sa vie de salarié. Alors il va falloir faire la promotion de tout ce qui est à disposition, et pas par bonté d'âme, mais parce que c'est important. On est dans un pays qui n'a pas une grande culture économique et qui se complaît à dire que les Français n'aiment pas l'entreprise. N'oublions pas qu'il y a une deuxième partie à cette phrase : « Mais la mienne elle est bien. »

Marie-Anne Montchamp : Regardez ce qui se passe sur les aides sociales. Beaucoup de nos concitoyens se refusent à instruire par exemple un dossier de demande de RSA, pour des raisons qui tiennent à une forme de fierté, à une appréhension, à la peur d'une stigmatisation et aussi à la complexité de l'accès. Pour les aidants, dans les entreprises, c'est un peu la même chose. Si la seule réponse est « on va vous donner du temps », cela sera forcément générateur de crainte de discrimination

sur la promotion, sur l'accès à la formation, sur le parcours.

« Si la seule proposition qu'on formule aux aidants est une alternative en termes de temps, je crains qu'on ne se donne pas les moyens de l'accès à cette réponse que nous leur devons. »

Quelque part, regardez ce qui se passe dans le champ de l'égalité salariale hommes-femmes. Un employeur peut encore considérer aujourd'hui qu'une femme avec un enfant en bas âge sera moins subordonnée qu'un homme en pleine forme qui a tout son temps pour faire des réunions jusqu'à 22 heures. Si la seule proposition qu'on formule aux aidants est une alternative en termes de temps, je crains qu'on ne se donne pas les moyens de l'accès à cette réponse que nous leur devons.

Si en revanche la réponse de l'entreprise est une réponse organisationnelle, de solutions concrètes (aides à l'hébergement, portage du repas, présence de l'aide-soignante, coordination du passage infirmier, promenade du chien dans l'après-midi !) auxquelles elle permet l'accès, alors l'entreprise enlève le caractère discriminant de la situation de l'aidant en soutenant son employabilité. Et sur-

tout, elle laisse le choix au salarié. On peut avoir envie de concilier un rôle d'aidant et une activité professionnelle, ne serait-ce que pour sa santé mentale et pour rester un citoyen à part entière !

Pourquoi serait-on déclassé, deviendrait-on un zombie au motif que dans sa vie on traverse cette situation paradoxale ? Il ne faut pas se tromper dans nos combats, il ne faut pas se tromper dans nos investissements. Il faut saluer l'avancée du congé « proche aidant », mais on n'est pas au bout du chemin. Il y a un autre morceau de chemin autour de la liberté et de choix de l'aidant.

Morgane Hiron : Nous sommes vraiment dans un tournant culturel, avec un changement de regard. On continue encore aujourd'hui à parler de familles, de proches. Alors que c'est hyper vague. Les différents baromètres nous indiquent que ce que les aidants recherchent c'est déjà de l'écoute, du soutien et de savoir qu'ils peuvent en parler. Ensuite, viennent les différents dispositifs.

Il faut continuer, chaque année, à parler du congé de proche-aidant. « Ma collègue a pris ce congé, ça s'est bien passé, je vais pouvoir moi-aussi en bénéficier ». Il y a de toute façon une par-

tie de l'iceberg qu'on ne voit pas. Quand les aidants n'ont pas accès à de l'information et à du soutien, cela donne des arrêts maladie ! Des congés professionnels. Il ne sert à rien de faire semblant de ne pas le voir.

Il y a au moins deux raisons importantes de maintenir les aidants en emploi. Déjà, ils veulent continuer à travailler. Quand ils sont aidants, leurs charges augmentent. Alors que la situation s'accompagne d'une baisse de revenus à cause d'une évolution professionnelle plus lente que souhaitée, à cause du temps partiel qu'il faudra parfois demander, et avec (cercle vicieux jusqu'au bout...) une baisse des cotisations retraite. Deuxième raison pour laquelle les aidants veulent continuer à travailler : la santé mentale, la lutte contre l'isolement. Enfin, il y a aussi le fait qu'on peut trouver dans le travail ce lieu de réconfort ou de répit auquel on ne pense pas spontanément ! Aller travailler change les idées des aidants...

« Aider creuse les inégalités. Dans les solutions qu'on doit apporter, il est donc intéressant de se demander quels sont les publics cible les plus vulnérables, où finalement l'aide va rajouter une couche de difficultés »

N'oublions pas non plus que des études montrent que les aidants développent des compétences transversales : l'écoute active, l'intelligence émotionnelle, la gestion de projet, la gestion du stress, l'organisation du temps, la coordination et le travail en équipe. Or, ces compétences sont bien les plus recherchées sur le marché du travail !

Pour conclure, on parle des aidants en général mais il y a plusieurs situations d'aidance. On peut l'être plusieurs fois dans sa vie. On peut être multi aidant (39 % s'occupent de deux proches ou plus). Gardons en tête qu'aider creuse les inégalités. Dans les solutions qu'on doit apporter, il est donc intéressant de se demander quels sont les publics cible les plus vulnérables, où finalement l'aidance va rajouter une couche de difficultés. La plupart des aidants sont des aidantes qui cumulent difficultés dans le monde de l'emploi (et pas seulement quand elles sont mères). Il y a également une énorme différence entre les postes en fonction des catégories socio-professionnelles. Et si l'on a soi-même une santé fragile ça ajoutera encore une difficulté.

Penser les réponses à ces différents niveaux, c'est se demander comment se fait le lien entre les différents facteurs d'inégalité et de fragilité qui peuvent s'accumuler et mener à des ruptures.

Ruptures qui sont aussi démocratiques : si les aidants se disent qu'on ne fait rien pour eux et qu'ils doivent encore se débrouiller tout seuls, cela peut les amener à ne plus voter ou à voter extrême.

Nicolas Senèze : Je me souviens avoir été frappé dans un article publié par le journal La Croix, par un témoignage d'un responsable de la Gendarmerie nationale qui me disait qu'il y a dans la gendarmerie des gens qui reconnaissent être enterrés professionnellement, qui ont arrêté toute procédure d'avancement parce qu'ils étaient aidants, alors même qu'ils avaient développé des compétences d'intelligence émotionnelle, d'encadrement, de résistance au stress. Compétences dont on a justement besoin pour le cadre de la gendarmerie.

Des questions dans la salle ?

Public : Plus un témoignage qu'une question. Je travaille dans un cabinet de management de transition et j'ai fait ce choix justement récemment, dans ma structure, de mieux accompagner le rôle d'aidant pour les parents. On a été formés par Dolto pour former nos enfants, mais on n'est pas du tout formés pour aider nos parents. C'est très complexe. On est dans de l'affect à mort ! Être dans une position d'aidance

sans être adossé à une entreprise, c'est de la liberté, oui, mais qui va avec un risque élevé de précarité.

Public : Je suis le créateur d'un réseau national d'aide à domicile. On a beaucoup parlé de libérer du temps et beaucoup dit que les taux d'usage n'étaient pas très bons. N'oublions pas qu'il existe aussi des protocoles dans l'autre sens avec notamment le répit de l'aidant, pour qu'au-delà de libérer du temps de travail pour s'occuper de son proche, il faut aussi être en mesure de libérer du temps pour d'autres activités. C'est un mécanisme peu connu. En plus de le faire connaître, il faut aussi en changer la perception pour déculpabiliser les proches aidants. C'est très dur aujourd'hui de dire qu'on va confier le fait de s'occuper de son proche à quelqu'un d'autre. On parlait de stéréotypes ce matin, voilà quelque chose qu'il va falloir changer progressivement. Il n'y a pas à avoir honte d'avoir envie d'aller au travail, qui peut être un endroit de répit. Je voulais enfin mentionner le terme de *care-manager*. Un rôle qui est en train d'émerger de plus en plus dans la prise en charge des personnes en perte d'autonomie ou en situation de handicap et qu'on essaie de mettre en valeur chez nous et de porter de façon performante.

Marie-Anne Montchamp : Il est toujours très intéressant d'aller regarder ce qui se passe dans la politique du handicap. Elle est plus « orientée citoyenneté », si je puis dire, que la politique de l'âge qui reste une politique très sanitaro-médico-sociale. Dans le cadre de la politique du handicap, le droit au répit est déjà solidement ancré dans l'accompagnement des familles. Je pense qu'on pourrait utilement prendre appui sur les avancées qu'ont portées les associations de parents d'enfants en situation de handicap.

Autre élément : pour imaginer l'approche domiciliaire dont vous êtes l'un des acteurs, il faut également avancer dans nos politiques publiques sur ce que j'appellerais l'agencement. Dans une institution, l'agencement est porté par l'institution, par l'Ehpad. A domicile, ce temps d'agencement n'est pas pris en compte, pas même identifié. Dans ce cas, ça ne peut pas marcher. C'est là que l'on retrouve cette fonctionnalité de *care management* versus le *case management*, c'est-à-dire de management de situation particulière dans des environnements très précis.

Jean-François Rimoux : Il y a des choses qui existent et sont très peu utilisées. Les salariés des entreprises du privé et même les indépendants co-



tisent à une caisse de retraite. Il y a une action sociale dans ces caisses très importante. Cela représente des centaines de millions d'euros qui sont distribués chaque année. Il existe des séjours de répit pour que les aidants puissent prendre des congés, tout simplement. Il y a la possibilité, au cas par cas, de prendre en charge l'adaptation de l'habitat. Ce sont des dossiers assez simples à monter. Dites-le autour de vous, sachez que ces aides existent. Il y a aussi tout cela dans maboussoleaidants.fr, monté avec la Caisse des dépôts, la CNSA et plein de monde.

Vous avez monté une entreprise sur ce sujet, monsieur. Nous sommes d'accord : la santé, en France, ce n'est pas quelque chose de gratuit. L'aidance, non plus. Il va falloir prendre en charge la question : avoir quelqu'un qui prend soin d'un de vos proches ça a un coût.

Tant qu'on paie ces personnes avec un lance-pierres, on ne risque pas d'en avoir beaucoup. On parlait tout à l'heure du salaire moyen de 970 euros des aides à domicile, c'est une réalité qu'en France on n'est pas tellement habitués à payer le service. Et pourtant, ça coûtera toujours moins cher que de mettre quelqu'un à l'hôpital ! Ce coût que l'on ne veut pas mettre dans l'aide à domicile, on en dépense deux fois plus à l'hôpital. Dans ces métiers qui sont difficiles et demandent énormément de bienveillance, il va falloir payer les gens qui s'en occupent.

Public : J'accompagne les changements d'entreprise et les parcours professionnels. J'ai moi-même été aidante en accompagnant ma fille qui a un cancer. J'ai dû m'arrêter de travailler, je suis tombée dans la seniorité (45 ans)

et ma foi l'État m'a aidée quand même. J'accompagne aussi des jeunes adultes qui ont des cancers et ont dû arrêter leurs études ou leur job. C'est un vrai chemin de croix pour trouver, mais il y a des aides, des offres. Il y a surtout une non connaissance des gens qui ne sont pas concernés par le sujet. Que faudrait-il faire, quelles seraient vos idées pour que sur ce volant culturel, des recruteurs, des formateurs, puissent avoir cette approche de ce que veut dire être aidant ?

Jean-François Rimoux : Pour avoir une note positive, j'ai l'impression qu'il y a beaucoup plus de solidarité entre les salariés dans le cas d'aidance. Plus que dans le cas de la maladie ou du handicap qui continue à faire peur et qu'on préfère ne pas voir.

Marie-Anne Montchamp : Jean-François Rimoux a raison, les choses avancent. Il reste quand même de sacrées zones d'ombre. Je m'intéresse aux questions de troubles liés à la santé mentale. Là, les comportements phobiques, d'évitement, les idées reçues, les comportements de discrimination

insupportables, sont encore très présents dans notre société.

Il y a plusieurs manières de traiter le sujet. Je crois beaucoup à l'information. Je crois aux politiques publiques. Dès lors qu'elles adressent le sujet du vieillissement, adressent la question de la santé mentale, par exemple. Alors, petit à petit, nos concitoyens s'acclimatent à ces sujets. Je crois aussi à tout le domaine de l'art et de la culture. Des films, pour la politique du handicap par exemple, ont eu des effets de levier considérables. Souvenez-vous de ce premier acteur en situation de trisomie qui a reçu une palme au festival de Cannes. Plus jamais on n'a vu la trisomie de la même manière. On a le même phénomène avec l'autisme, qui a subi pendant des années des discriminations. Au point de se traiter de noms d'oiseaux et de se qualifier d'autiste, ce qui n'est plus possible sur les bancs de l'Assemblée nationale, en théorie.

Dans une société qui avance en âge et vieillit inéluctablement, il faut apprendre à comprendre les besoins spécifiques de chacun. Ça nécessite un certain type de discours politique.

TABLE-RONDE N°5

IA ET TRAVAIL, LA NOUVELLE DONNE

Animée par :

Valérie Lion, rédactrice en chef, ViveS média

Intervenants :

- Florence Verzelen, directrice générale adjointe, Dassault Systèmes
- Julien Malaurent, co-directeur académique du Metalab, ESSEC
- Boris Walbaum, fondateur et directeur général, Forward College



Valérie Lion,
rédatrice en chef, ViveS Média

Valérie Lion : Julien Malaurent, professeur associé à l'Essec en systèmes de l'information, sciences de la décision et statistiques, vous co-dirigez le Metalab, créé en 2021 pour développer la recherche et l'enseignement sur l'intelligence artificielle au sein de l'école. Vous avez participé à une étude mondiale de l'OCDE consacrée à l'impact de l'intelligence artificielle sur les lieux de travail, dans huit pays, dans les secteurs financiers et manufacturiers : vous avez piloté la partie française, en interrogeant 150 personnes dans huit entreprises. Votre retour de terrain sur les conséquences de l'IA sur le travail va donc être très intéressant.

Florence Verzelen, vous êtes directrice générale adjointe en charge des industries du marketing et du développement durable chez Dassault Systèmes, leader mondial des logiciels de simulation et de modélisation. Vous venez de publier *La révolution multi-vers* aux éditions Hermann, dans le-

quel vous expliquez comment l'avènement du virtuel industriel devrait permettre de bonifier notre environnement réel.

Enfin Boris Walbaum, vous avez travaillé à la fois en cabinet ministériel et en cabinet de conseil, dont le vôtre Dual Conseil. Vous vous êtes engagé en faveur de l'égalité des chances, en créant l'association Frateli en 2004, et avez co-fondé l'association Article 1 il y a cinq ans, qui accompagne les élèves issus des milieux populaires vers la réussite scolaire et professionnelle. En septembre 2021, vous avez ouvert le Forward College, un établissement d'enseignement supérieur qui propose de préparer aux nouveaux besoins du monde du travail, en combinant exigence académique et compétences humaines et digitales. Vous allez nous expliquer en quoi l'intelligence artificielle nécessite de repenser la formation des étudiants.

Notre quatrième invité est virtuel, il est dans toutes les têtes, c'est Chat

GPT, évidemment, qui nous a fait toucher du doigt depuis son apparition en France l'automne dernier ce qu'est l'intelligence artificielle, et notamment l'intelligence artificielle générative.

Mais Florence Verzelen, l'IA c'est déjà de l'histoire ancienne dans l'industrie, non ?

Florence Verzelen : L'intelligence artificielle ne date effectivement pas d'hier et certainement pas de Chat GPT ! Elle est présente dans l'industrie depuis plus de 15 ans. Chez Dassault Systèmes, on a même commencé il y a 42 ans... En utilisant des jumeaux numériques, qui ont permis de réaliser entièrement en virtuel avant production le design d'avions comme le Boeing 777. Et aussi de simuler tout ce qui pouvait se passer dans le 777. Le bruit qu'il y aurait à l'intérieur, ce qu'il se passerait quand la foudre arriverait sur l'avion, pour les passagers et pour l'avion. Et pour qu'il continue à voler, que se passerait-il en termes de maintenance prédictive ? Le mouvement a vite gagné le secteur automobile où l'on parle non seulement de maintenance prédictive mais aussi d'amélioration et de mises à jour *over the air* comme avec les véhicules électriques, les Tesla.



Florence Verzelen

« Un médicament sur deux est conçu par intelligence artificielle ce qui permet d'accélérer la mise sur le marché de ces nouveaux médicaments en limitant la période de tests. »

Toutes les industries sont aujourd'hui concernées. Un médicament sur deux est conçu par intelligence artificielle grâce aux logiciels Dassault Systèmes, ce qui permet d'accélérer la mise sur le marché de ces nouveaux médicaments en limitant la période de tests. Pour les vaccins de Moderna et de Bayern-BioNTech contre le Covid, il y avait le désir de parvenir à une mise

au point rapide dans le contexte d'urgence créé par la pandémie. D'habitude, on fait des tests avec des patients réels, malades ou pas malades, des patients à qui l'on donne de vrais médicaments et d'autres à qui l'on donne de l'eau sucrée, pour l'effet placebo. Certaines entreprises pharmaceutiques peuvent perdre deux à trois ans juste pour recruter les patients parfaits avec un symptôme et un seul (ce qui n'arrive jamais dans la vie réelle si vous avez des enfants !).

Dans le cas du vaccin Covid, on a fait deux choses. Déjà, on n'a donné à personne d'eau sucrée en guise de vaccin. Ensuite, on a reconstitué par intelligence artificielle un faux panel de patients qui auraient réagi avec effet placebo comme s'ils avaient reçu de l'eau sucrée. Ce qui a permis de n'avoir à recruter que la moitié des patients. Au fur et à mesure du test, l'intelligence artificielle a permis d'accélérer encore la compréhension de l'effet du médicament. Au final, ça a réduit d'un tiers le temps de mise sur le marché du nouveau médicament. C'est le mécanisme de « bras de contrôle synthétique », qui grosso modo veut dire qu'on a mis en place une cohorte de patients artificiels. Le principe est aujourd'hui homologué aux États-Unis et

peut être reproduit. On espère qu'un jour cela sera également homologué en Europe.

Ce qui est formidable, depuis Chat GPT en janvier, c'est que l'on se rend compte que cela fait plus de 10 ans que l'IA générative existe. Typiquement, la Fondation Louis Vuitton a été dessinée avec des applications d'IA générative, de design génératif, produites par Dassault Systèmes et qu'utilise Frank Gehry. Jusqu'à présent, lorsqu'on essayait d'expliquer à nos clients le design génératif et l'IA générative, on avait l'impression de leur donner mal à la tête. Mais depuis janvier, on est devenu hyper sexy quand on en parle ! C'est absolument formidable. [rires dans la salle]

Valérie Lion : On voit bien les avantages pour les industriels, en gain de temps de cycle de production, mais quelles conséquences sur les emplois, chez vos clients, dans l'industrie ?

Florence Verzelen : Vous avez tous lu, j'imagine, des articles expliquant que l'IA allait tuer l'emploi. Chez Dassault Systèmes, nous avons 350 000 clients industriels à travers le monde, aussi bien en France qu'aux États-Unis. Nos discussions avec eux ne portent pas sur le remplacement de leurs collabo-

rateurs. La discussion porte sur l'énorme problème de ces industries, à savoir qu'elles ne trouvent plus de collaborateurs ! Cette tendance s'est vraiment accélérée depuis 2020. Aux États-Unis comme en France, j'ai des clients industriels qui pensent à fermer des sites par manque de collaborateurs.

L'intelligence artificielle va-t-elle tuer des emplois ? Pour l'instant, ce sont des emplois qui ne sont pas occupés. Je pense à une entreprise comme Lisi, entreprise française sous-traitante de l'aéronautique, de l'automobile et du médical. Dans une de leurs usines en Californie, seule la moitié des emplois sont occupés. L'IA va leur permettre de continuer à opérer et à croître, malgré cette difficulté de recrutement.

Donc non, l'IA ne tue pas d'emplois mais crée des possibilités pour des industriels. L'IA rend aussi ces industriels attractifs et va les aider à ré-attirer d'autres publics vers leurs métiers. Avec l'IA, l'opérateur de l'usine devient un ingénieur et a accès à beaucoup plus d'informations sur un format accessible. Chez Airbus, par exemple, quand vous avez un problème sur la machine de production, vous scannez la machine et l'application vous dit exactement ce qu'il faut faire. Cela augmente



Julien Malaurent

les capacités du technicien en temps réel et ça lui permet aussi d'avoir une image plus macro de tout ce qui se passe dans l'usine. Ça rend son métier encore plus important, encore plus intelligent. On l'espère (Airbus l'espère, nos clients industriels l'espèrent), l'IA va rendre ces métiers encore plus attractifs, ce qui est un enjeu majeur pour le futur de l'industrie, en Europe et dans le monde.

« Non, l'IA ne tue pas d'emplois mais crée des possibilités pour des industriels. »

Valérie Lion : Julien Malaurent, vous êtes allé sur le terrain, dans un certain nombre d'entreprises. Vous confirmez que l'idée d'une intelligence artifi-

cielle destructrice d'emploi est effectivement un mythe ?

Julien Malaurent : Pour l'instant c'est un mythe. À ce moment, nous n'avons pas de chiffre montrant que l'intelligence artificielle détruit des emplois, et ce sur plusieurs pays. Quand on entre dans le détail, on voit que cela permet d'automatiser certaines tâches routinières et donc de libérer du temps de travail et de cerveau pour se concentrer sur des tâches plus créatives. Si on pense aux centres d'appels, aux tâches routinières, fastidieuses, répétitives voire pénibles, on voit que l'intelligence artificielle peut véritablement apporter un plus dans l'organisation. Pour l'organisation elle-même mais aussi pour tous les collaborateurs. C'est un premier point.

Il me semble plus juste de parler de réorganisation du travail que de destruction du travail. Le véritable enjeu pour les organisations est là : OK on a une force de travail qu'on connaît, qui est identifiée, avec des compétences qu'on connaît. Maintenant, avec l'introduction de ces outils à base d'intelligence artificielle, les cartes sont rebattues par rapport aux compétences requises. Il faut donc reformer certains profils pour pouvoir s'adapter à cette technologie qui remplace les humains sur

certain aspects mais ne les remplacera jamais sur plein d'autres. On voit donc que le continuum de fonctions dans l'organisation est en train de bouger. Il faut comprendre le jeu de ces plaques tectoniques pour pouvoir anticiper les besoins en formation et entrer dans les logiques du *upskilling*, *reskilling*, qui sont de vrais enjeux pour les organisations aujourd'hui.

À volume de travail égal, on est aujourd'hui en capacité de faire plus de choses grâce aux outils d'intelligence artificielle.

« Il me semble plus juste de parler de réorganisation du travail que de destruction du travail. »

Valérie Lion : Un bémol, peut-être ? Rappelons que l'étude a été menée avant l'émergence de Chat GPT, vous l'avez souligné. Et donc, l'intelligence artificielle générative pourrait quand même venir mettre à mal certains emplois, notamment dans le secteur tertiaire. On pense toujours aux emplois industriels mais il y a aussi ceux du tertiaire. Vous avez des exemples de métiers du tertiaire qui pourraient quand même être un peu impactés ?

Julien Malaurent : Tout à fait. On commence à voir des effets d'annonce

assez marqués, depuis quelques semaines, en particulier en Amérique du Nord, avec des plans de licenciement. Principalement sur les métiers de la lettre. Dans les premières années des métiers d'avocat ou de conseil, par exemple, on vous demande de digérer un certain nombre de contenus et de les remettre en forme pour une cible bien définie.

Quand on a essayé Chat GPT (ne serait-ce que pour comprendre ce que c'était), on voit bien que ce type d'outil est très puissant pour ce type de tâches : écrire, proposer du contenu, le re-digérer, le réécrire dans des formats que l'on peut prédéfinir en amont. Sur ces métiers de la lettre, il y a un vrai danger immédiat.

« Quand on a essayé Chat GPT, on voit bien que ce type d'outil est très puissant : écrire, proposer du contenu, le re-digérer, le réécrire dans des formats que l'on peut prédéfinir en amont. »

Valérie Lion : Vous évoquiez à l'instant la nécessité de repenser les formations. Boris Walbaum, c'est ce que vous avez fait d'une certaine façon en créant le Fordward College, avec obligation, dites-vous, de réorganiser les modes d'intelligence. L'intelligence artifi-

cielle bouleverse la hiérarchie des modes d'intelligence dans le travail ?

Boris Walbaum : On va parler un peu de vos enfants, et déconstruire comme dirait l'autre le concept d'intelligence. J'ai été formé à l'école très française, avec des concours, des classements d'entrée et de sortie, avec une vision donc très verticale de ce qu'était l'intelligence, de ce qu'était le talent. Pour me rendre compte en milieu de parcours professionnel, finalement, que le niveau de classement ne reflétait pas complètement les réussites... Donc ça interroge. En travaillant avec des jeunes de milieux défavorisés et à fort potentiel, on se rend compte qu'il y a plein d'autres dimensions à l'intelligence. Ce concept d'intelligence, qui originellement veut dire relier, recouvre bien l'idée qu'il existe des intelligences multiples.

Cela nous a amenés à cette typologie que tout le monde comprend à peu près, en cinq dimensions. L'intelligence cognitive, au sens strict du terme, ou comment vous vous reliez à la connaissance, comment vous l'assimilez, comment vous l'intégrez. L'intelligence sociale : comment vous vous reliez à l'autre. L'intelligence émotionnelle, quand vous vous reliez à vous-même. L'intelligence technologique,

quand vous vous reliez à la machine, ce qui devient évidemment un enjeu de plus en plus important. Et puis l'intelligence pratique, qui dit comment vous vous reliez au contexte pour prendre les décisions et pour agir. Autour de cette typologie, on s'est demandé comment repenser la formation, avec en toile de fond, l'intelligence artificielle qui va rapidement affecter l'avenir de nos étudiants. Autant d'un point de vue personnel, que professionnel, que citoyen.

Sur la partie cognitive, c'est là où le challenge est le plus fort. Sam Altman, le PDG d'Open AI, le disait : d'ici quelque temps, le coût de l'intelligence sera égal à zéro. Pour ce qui s'agit d'assimiler un contenu et de le régurgiter sous un certain angle, l'intelligence cognitive subit un effet ciseaux. Sa valeur va décroître très fortement (entre nous je suis plutôt content d'être en milieu de carrière vu que je suis sur ce registre...) et va aussi probablement affecter, on n'y pense pas forcément, la motivation des gens à apprendre. C'est très compliqué aujourd'hui de mobiliser des jeunes à apprendre, à faire des théories, des synthèses, des dissertations, des essais, etc., alors que Chat GPT le fait mieux qu'eux en quelques secondes. Ça ne va aller qu'en empirant. Nous sommes

donc face à un enjeu absolument majeur, qu'on a déjà connu d'une certaine façon avec la calculatrice, avec une ampleur du défi cette fois beaucoup plus vaste.

Nous avons donc construit l'acte de formation comme un acte d'*empowerment* : on ne va pas se mettre du côté de l'offre de formation (comment on organise et on présente un contenu de façon digeste, c'est ça ce que fait un bon prof aujourd'hui) mais en se plaçant du côté de la demande. Comment pouvons-nous, nous, encourager nos étudiants à être curieux et à poser les questions. L'intelligence cognitive devient fondamentalement une intelligence du questionnement.

« C'est très compliqué aujourd'hui de mobiliser des jeunes à apprendre, à faire des théories, des synthèses, des dissertations, des essais, etc., alors que Chat GPT le fait mieux qu'eux en quelques secondes. »

Valérie Lion : On n'est plus dans l'accumulation de connaissances parce que la machine le fait pour nous, mais ce qu'il faut c'est savoir poser les bonnes questions à la machine...

Boris Walbaum : Vous ne pouvez pas faire complètement l'un sans l'autre.



Ce n'est pas parce qu'il y a des machines à calculer qu'on a arrêté de calculer. En revanche, il est très probable que vous soyez nettement moins bons en calcul mental que les personnes qui étaient dans cette pièce il y a 50 ans. Il y a une forme d'équilibre à trouver. Avec le mécanisme de la classe inversée, en étant beaucoup sur le questionnement et la confrontation des théories, nous sommes dans cette approche pédagogique sur la dimension académique et cognitive. Quand on prend l'intelligence sociale et l'intelligence émotionnelle, on est sur un enjeu d'équilibre de la personne humaine dans son rapport à

elle-même et aux autres. C'est notre cas – et on le perçoit peu –, c'est aussi le cas de nos enfants – et là on le perçoit beaucoup plus –, le temps passé dans l'interaction avec la machine s'est développé de façon exponentielle. Je vous renvoie au film *Her* où un homme tombe amoureux d'un algorithme qui a le mérite d'être incarné par la voix de Scarlett Johansson, ce qui lui donne un bon argument mais n'empêche pas qu'il y ait quand même un algorithme derrière. On voit bien la puissance invasive que peut avoir l'intelligence artificielle dans les relations sociales – les réseaux sociaux sont bourrés d'intelligence artificielle – ainsi que dans l'intelligence émotionnelle. C'est très fortement perturbateur. Il faut que nos étudiants et que les jeunes en soient conscients pour faire société. On travaille beaucoup cela avec eux. D'où notre programme de développement personnel qui touche aux questions des compétences sociales et émotionnelles. Les techniques d'écoute active développées par les aidants sont fondamentales. L'enjeu de demain, pour un manager, se jouera beaucoup dans cette capacité d'écoute, cette capacité à relier, cette capacité à engager des collaborateurs à travers des formes d'expertise différentes à partir d'hor-

zons culturels différents. Nos étudiants ont une analyse 360° sur leurs différentes formes d'intelligence, chaque année, pour voir comment ils progressent, pour voir quel est leur profil. Ils ne peuvent pas être bons en tout, mais au moins ils peuvent avoir conscience que différentes formes d'intelligence peuvent exister.

Valérie Lion : Vous avez prononcé le mot clé de compétences, qui est un mot auquel tient aussi beaucoup Florence Verzelen. Quels sont les besoins des entreprises aujourd'hui ?

Florence Verzelen : Les métiers évoluent extrêmement vite. D'après le World Economic Forum, 60 % des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui. Ces métiers seront des combinaisons de compétences pour lesquelles on peut d'ores et déjà commencer à se former. C'est une bonne nouvelle : on ne fera pas la même chose en 2030, donc on s'ennuiera moins. En revanche, il y a un vrai besoin de montée en compétence, avec particulièrement un aspect training sur le digital. Avec l'intelligence artificielle et les jumeaux virtuels, les *digital analytics* vont devenir particulièrement clé dans tous ces métiers. Ce qui est important pour les clients de Dassault Systèmes,

c'est d'identifier les compétences dont ils auront besoin (qu'elles soient digitales, liées à la modélisation, à la simulation, aux jumeaux virtuels en opération, aux data *analytics*, à la résilience de l'industrie ou de leur *supply chain*...) et ensuite créer les formations pour ces compétences dont on a besoin.

« D'après le World Economic Forum, 60 % des métiers de 2030 n'existent pas aujourd'hui. »

L'énorme challenge avec nos industriels, c'est que les besoins en compétences sont très différents et que la vitesse d'adaptation des écoles et des universités n'est pas suffisante. Pour changer un cursus dans une école ou une université, en gros il faut six ans. Dans six ans, les compétences évoquées aujourd'hui ne seront plus les bonnes. Et non seulement il nous faudra les étudiants formés comme il faut, mais en plus il serait bon que nos collaborateurs actuels continuent à avoir les bonnes compétences... C'est une course de vitesse sur le repérage, l'identification des nouvelles compétences et la création de formations. Le tout dans un univers où l'on aimerait bien qu'il n'y ait pas deux systèmes d'éducation. Ce qui est en train de se passer aux États-Unis est un peu



inquiétant. Des entreprises comme Google ou Amazon ne recrutent plus dans les grandes universités américaines mais sur la base de leurs propres formations. Il est en train de se mettre en place des univers d'éducation parallèles.

Vous verrez sur le site de Dassault Systèmes des analyses très intéressantes sur les compétences de demain dans chacune des douze industries avec lesquelles nous travaillons (santé, aéronautique, construction, etc.) ainsi que sur les formations sur lesquelles on travaille avec les écoles et les universités. On ne créera pas un master pour acquérir toutes les compétences demain. On peut créer des formations plus courtes sur chacune des compétences dont nos industriels ont besoin, car c'est la combinaison des bonnes compétences sur les bons postes qui peut répondre aux besoins de l'industrie.

Valérie Lion : Vous mettez au défi nos deux autres panelistes ! À l'Essec, vous créez un nouveau bachelor à la rentrée 2023. Il vous a fallu six ans pour le faire ?

« Des entreprises comme Google ou Amazon ne recrutent plus dans les grandes universités américaines mais sur la base de leurs propres formations. »

Julien Malaurent : Non, justement. On est tout à fait au fait de cette difficulté à pouvoir suivre le rythme, et à pouvoir anticiper quels vont être ces nouveaux métiers de demain. Un de nos mots quand vous arrivez à l'école aujourd'hui, c'est comment former à l'incertitude et comment former à des métiers qui n'existent pas encore ? On a réfléchi de manière active là-dessus. Il y a aussi beaucoup de choses au niveau de l'État, il est important de le dire, avec des appels à financements

publics pour métiers d'avenir, qui incitent universités et écoles de toutes académies à se lancer dans ces transformations.

On lance à la rentrée le *bachelor Aidams*, *bachelor Essec-Centrale-Supélec*. Cette hybridation des compétences correspond à un besoin du marché. On ne peut plus avoir des managers qui arrivent en entreprise sans compétence technique, sans comprendre, concrètement, ce qu'est un système d'intelligence artificielle, comment il se développe, comment il se gouverne, comment il se régule. La demande pour ces formations hybrides est réelle. Ça correspond, *bachelors*, *masters*, à la formation initiale aujourd'hui.

« Il faudra se former de manière continue, tout au long de sa vie, et cela prendra du temps. Estimation : deux heures par jour pour justement rester au fait des transformations actuelles. »

Sur les enjeux d'*upskilling-reskilling*, on développe de plus en plus de formations très courtes, de quelques jours à six semaines. Il faudra se former de manière continue, tout au long de sa vie, et cela prendra du temps. Estimation : deux heures par jour pour justement rester au fait des transfor-

mations actuelles. L'État nous a demandés de réfléchir entre universitaires et professionnels à la mise en place d'un référentiel de compétences IA, qui sortira dans quelques jours, et qui tend à identifier les nouveaux métiers (*data scientist*, *data analyst* et beaucoup d'autres...). Cela aidera beaucoup les organisations à réfléchir aux stratégies de formation à mettre en place pour rester dans le bon train.

Valérie Lion : Pour répondre à ce défi de formation, Boris Walbaum, vous avez aussi créé un diplôme spécifique sur cette interaction homme-machine.

Boris Walbaum : Oui nous proposons un *bachelor* de data sciences en partenariat avec la London School of Economics. Même si certaines écoles sont plus agiles, la structuration disciplinaire fondée sur l'accumulation des connaissances (qui est le fond de la légitimité et de la culture académique française) est bouleversée ! Beaucoup de choses ont été faites dans le domaine de la formation continue, avec beaucoup de fonds publics, ce qui a créé une effervescence. Mais sur la formation initiale, le gap est en train de s'accroître à vitesse grand V.

Notre première mission en tant que formateurs au stade initial, ce sont ces

compétences transversales, qu'elles soient dans le domaine cognitif, social, émotionnel, digital ou pratique. Comment prend-on une décision ? C'est une question qui se pose à nous de façon très régulière ! Il est important d'être éduqué sur les choses qui nous arrivent. Or ce n'est pas souvent le cas. Quels sont ces fondamentaux qui vont nous permettre d'évoluer dans ces incertitudes que vous évoquiez Julien Malaurent ? Le premier d'entre eux est bien d'apprendre à apprendre. Et pas que des contenus. Il s'agit aussi d'apprendre à apprendre à se développer. Il y a cette notion de réflexivité, de capacité à digérer son expérience, de digérer ce qui nous arrive, qui devient quelque chose d'absolument fondamental. C'est pour cela que je faisais référence à ce 360°. Se comprendre dans cette pluralité de dimensions, et savoir transformer ce qui nous arrive – qui peut être un échec, qui peut être une frustration, qui peut être un succès – en quelque chose qui va nous servir après, qu'on va transformer en connaissance utile, c'est cela à mon avis qui doit être la mission fondamentale des établissements d'enseignement supérieur. La seule mission de transfert des connaissances est totalement datée. On ne peut plus baser un système universitaire sur ce trans-

fert-là. Quant aux compétences, elles ne se transmettent pas mais se développent par l'expérience. Il y a beaucoup de choses à revoir, y compris dans le choix des mots.

« La seule mission de transfert des connaissances est totalement datée. On ne peut plus baser un système universitaire sur ce transfert-là.

Quant aux compétences, elles ne se transmettent pas mais se développent par l'expérience. »

Valérie Lion : Florence Verzelen, vous dites aussi qu'il va falloir apprendre à travailler dans un monde où cohabitent le réel et le virtuel. On peut penser que les nouvelles générations sont plus aptes à le faire mais, quand même, ce n'est pas forcément quelque chose d'évident !

Florence Verzelen : Non. Mais ce n'est pas non plus quelque chose de forcément effrayant. On peut aussi voir le virtuel comme une façon d'améliorer et d'étendre le monde réel. Prenez la question du réchauffement climatique, par exemple. Si vous avez le jumeau virtuel d'une ville, vous pouvez lui faire vivre des vagues de chaleur, lui faire vivre un tsunami, pour



regarder et adapter la ville. Sur une ville qui a d'autres moyens de circulation, qui a d'autres matériaux, qui a plus de parcs, regarder à quel point la température pourrait être plus basse ou la ville plus résiliente face au tsunami. Donc le monde virtuel permet vraiment de faire des tests que vous n'aurez pas besoin de faire en situation réelle. Aujourd'hui, 95 % des crash-test de voitures sont réalisés dans le monde virtuel. On a toujours une voiture qu'on crashe contre un mur dans une usine de Peugeot, mais on n'en crashe plus vingt, et c'est tant mieux. Pour les avions, heureusement qu'on fait des milliers et des milliards de simulations en virtuel au lieu de crasher des passagers en conditions réelles ! [rires dans la salle]

Oui, nous sommes bien sur un changement de paradigme. Pendant longtemps, seuls des ingénieurs utilisaient le virtuel. Aujourd'hui, grâce à un certain nombre d'outils, cela devient de plus en plus facile de l'utiliser et d'interagir avec lui. Cela multiplie les possibilités de prendre des décisions finalement meilleures dans le monde réel parce qu'on aura fait des tests dans le monde virtuel. On travaille sur des projets d'avions à hydrogène, des projets d'avions électriques, des projets de nouveaux médicaments génomiques, qui sont tous conçus dans le monde virtuel. Dans le monde virtuel, on est en train de balancer toutes les molécules connues sur le virus Ebola pour voir laquelle pourra vraiment le détruire. Demain, quand les puissances

de calcul seront démultipliées par le quantique, ça ira encore plus vite. C'est donc une chance inouïe que nous avons, de vivre maintenant avec ce pouvoir du virtuel.

Valérie Lion : Vous l'avez dit, le virtuel ne sera plus seulement l'affaire des ingénieurs. Tout le monde doit se l'approprier. Ce que vous avez constaté, Julien Malaurent, dans votre étude, c'est qu'à côté d'un certain nombre d'effets positifs, il y a aussi des craintes qui émergent chez les salariés par rapport à l'utilisation de ces outils. Notamment des craintes de surveillance et des craintes d'accroissement de charge de travail. Pouvez-vous nous en dire un peu plus sur ce constat et sur in fine la nécessité d'encadrer, de réguler cette intelligence artificielle ? Là, le politique a probablement un rôle à jouer.

Julien Malaurent : Tout à fait. La surveillance par les données pose beaucoup de questions. Dans les craintes qui sont remontées de chez EDF ou des entreprises françaises sur lesquelles on a pu passer du temps, c'est qu'en fait tout est absolument traqué dans vos process organisationnels (je vous rassure, pas dans la manière dont vous vous déplacez au bureau...). Cette analyse des données questionne. Quel

libre arbitre garde-t-on a par rapport à ces outils ? Y a-t-il encore des zones sur lesquelles on va être non surveillé ? Et comment veut-on gérer ces zones de non-surveillance au niveau de la gouvernance ?

J'ai aussi un autre projet de recherche sur ce qui se passe en Chine, sur l'idée du crédit social, à savoir comment qualifier le comportement civil et pas simplement financier. Ça pose beaucoup de questions. Il va falloir absolument réglementer pour savoir ce qui est acceptable et ce qui ne l'est pas. A la fois dans les organisations, mais aussi au niveau de la société civile.

Au niveau européen, le AI Act qui arrive fait déjà couler beaucoup d'encre. Il tend à qualifier les différents systèmes d'intelligence artificielle selon un certain nombre de catégories. Et en fonction de la catégorie dans laquelle se situe le système, il va y avoir un certain nombre de devoirs et d'obligations quant à la transparence et à la scrutabilité des systèmes. On a une connaissance assez globale de ces systèmes et de leur impact sur le travail et l'organisation du travail. Il va maintenant s'agir de les réguler. Quand vous dites à un marketeur « voilà la manière dont les *credit scores* sont calculés », il a besoin de comprendre et d'être en face de

systèmes explicables. Or souvent ce n'est pas le cas. Il serait très compliqué, parfois presque impossible, de réussir à faire du reverse *engineering* pour expliquer comment ce score-là a été attribué, qui a pour conséquence d'attribuer un prêt à l'un et pas à l'autre... Pour que les différentes fonctions de l'organisation acceptent ces scores, ces systèmes, et les utilisent au quotidien en tant qu'outil, elles ont besoin que ces systèmes soient explicables. Il y a donc de nouveaux enjeux. Il y a le RGPD qui a fait couler beaucoup d'encre, maintenant on va passer à un niveau 2, l'AI Act, avec lequel on va tenter de nomenclaturer les systèmes et donc de définir un certain nombre de devoirs et d'obligations.

Valérie Lion : Sur ce point, Florence Verzelen, vous êtes convaincue que l'Europe a un leadership à prendre sur cette question d'une intelligence artificielle responsable ?

Florence Verzelen : Tout à fait. Déjà, en Europe, on est super bons en maths ! Regardez le nombre impressionnant de médailles Fields qu'on obtient, et particulièrement en France. Nos écoles elles aussi sont impressionnantes là-dessus. Nous avons donc toutes les capacités cognitives... et j'es-

père certaines des capacités émotionnelles pour y arriver !

Dans ce contexte-là, l'Union européenne prend des lois assez bonnes. Le RGPD a fait couler beaucoup d'encre mais il protège les citoyens européens d'une manière extraordinaire en termes de cyber sécurité. C'est un *cyber hacker* devenu *white hacker* qui me le disait ce matin lors d'une conférence à Luxembourg. En Europe, nous avons accès à nos données ce qui n'est pas le cas des Américains. Avant l'AI Act, je considère qu'il y a une petite marche entre les deux qui s'appelle le *data act*, en fin de négociation, qui va libérer la donnée européenne. Si vous avez de la donnée comme moi dans votre iPad, votre téléphone portable, dans votre voiture, vous allez être en possibilité de récupérer cette donnée, soit pour l'utiliser pour vous, soit pour la donner à une start-up ou à n'importe quelle entreprise pour qu'elle puisse développer de nouveaux *business model*. Cela va permettre un accès à l'innovation des entreprises européennes vraiment conséquent. Le commissaire Thierry Breton, en plus, s'est arrangé pour que ceux qu'il appelle les *gate keepers*, en l'occurrence les Gafa, n'aient pas accès à ces données. On va pouvoir, si ça se passe bien, faire un saut en innovation grâce au *data act*.

L'AI Act va un cran plus loin et sera, comme le RGPD, développé en Europe pour les Européens et appliqué ensuite mondialement parce que le marché est mondial. C'est une façon d'imposer notre vision éthique de l'IA au reste du monde. Parce qu'on l'aura développé en Europe, nos entreprises (si elles s'y prennent bien) pourront être les premières à en profiter.

Valérie Lion : Cette régulation est évidemment clé. Au-delà de la régulation, Boris Walbaum, il y a peut-être quelque chose d'encore plus efficace qui s'appelle l'esprit critique ?

Boris Walbaum : Merci Florence Verzelen. Je ne connaissais pas le *data act* et je trouve ça absolument génial. La première façon de réguler l'innovation c'est par l'éducation, au sens très large du terme. Il est de notre responsabilité de comprendre comment marche cette black box, de savoir ce qu'on lui donne, comment elle l'utilise pour nous manipuler pour le meilleur et pour le pire. Cette compréhension du mode de fonctionnement est fondamentale pour en identifier les usages vertueux, mais aussi les conditions de pertinence. On a tous participé à ces réunions où tout le monde disait « ouais, on va utiliser l'IA ». Personne

n'osait dire que c'était une mauvaise idée au contraire, parce que les conditions d'utilisation pertinente n'étaient pas du tout remplies !

La deuxième responsabilité, vous l'avez dit, c'est l'esprit critique. C'est assez amusant de voir à quel point c'est quelque chose qui fait partie de la culture française et à quel point c'est peu enseigné. On a une formation éducative assez classique : assimilation des connaissances, remise en perspective... Mais je dirais que, notamment sur les interactions orales, on est plutôt dans une transmission très descendante. Les Britanniques ont beaucoup plus la culture du débat, l'art de trouver la petite faille, de peaufiner l'angle d'attaque qui va déstabiliser le propos d'en face.

Dans certains domaines d'activité, on aura toujours du mal à laisser totalement la main à la machine. On aura donc besoin d'un certain nombre de personnes qui auront à valider un certain nombre de choses. De même qu'il est sans doute très facile d'imaginer un pilote en intelligence artificielle, personne ne veut monter dans un avion qui n'aurait pas de pilote humain. Cela nécessite d'avoir un esprit critique vis à vis de la machine, avec une barre qui s'élève au fur et à mesure du temps.

DIALOGUE DE CONCLUSION

par Astrid Panoyan-Bouvet et Sibylle Le Maire

Que retenir ?



*Astrid Panoyan-Bouvet,
députée Renaissance*

« J'ai entendu aussi aujourd'hui combien de plus en plus d'entreprises commencent à « prendre soin » de leurs salariés parce que l'État providence tel qu'on l'a connu est moins en mesure de le faire. On a parlé d'engagement au travail, et l'on voit bien comment donner plus d'autonomie, plus de pouvoir de décision à celui ou celle qui est en mesure de prendre la décision est un facteur d'engagement et de confiance. »

La teneur des débats n'a découragé personne ! Sibylle Le Maire, cela a été un plaisir d'organiser cette journée avec vous, sous le haut patronage de Yaël Braun-Pivet, la Présidente de l'Assemblée nationale. J'espère d'ailleurs que cette journée vous a tous fait changer l'idée que vous vous faites peut-être de l'Assemblée nationale. C'est aussi un lieu de réflexion, un lieu de débat, un lieu d'écoute, un lieu de travail transpartisan.

J'aime bien utiliser l'expression en vogue aux États-Unis, après de longues journées de réflexion, qui est « Qu'est-ce qu'on fait lundi matin ? » Nous tous, députés, managers, responsables syn-

dicaux, que fait-on après avoir emmagasiné toutes ces réflexions ? On a bien vu qu'il y a une voie médiane entre le discours sur le droit à la paresse et le discours sur l'aliénation, que le travail est une réalité quotidienne pour 30 millions de nos concitoyens, qu'ils soient salariés, indépendants ou fonctionnaires. On a bien vu, à travers les interventions d'aujourd'hui, combien le travail est un lieu de construction sociale, de l'estime de soi et de l'autonomie financière. Il est aussi à la base du contrat républicain qui veut que lorsqu'on travaille en respectant la règle, on doit réussir à se construire une meilleure vie pour soi-même et pour ses enfants. C'est précisément quand ce fil n'est plus au rendez-vous qu'on peut avoir à faire face à des vents populistes comme on les connaît aujourd'hui.

Cette ambition, en effet, se heurte à la réalité. Il y a ceux pour qui tout va bien et d'autres, moins nombreux certes mais pour lesquels les choses sont plus compliquées. On nous avait collectivement promis le « monde d'après du Covid ». On voit, à bien des égards, que l'on est revenu au monde d'avant, à quelques progrès près. On a parlé des salaires, de certaines conventions collectives qui bloquent pendant des an-

nées et des années le salaire d'entrée qui reste le SMIC. Il y a un élan et un effort national à faire notamment sur les métiers du lien. Mais il y a aussi tous ceux qui ne sont ni assez riches pour vivre bien, ni assez pauvres pour être aidés, et pour qui les primes diverses ne servent pas à se projeter dans la vie mais simplement à couvrir les petits à-côtés, les petits plaisirs. Les vacances, les petites choses pour les enfants et qui font que la vie a aussi du piment. Il y a ceux dont la santé est abîmée, on en a beaucoup parlé aujourd'hui à travers les questions de santé mentale et de pénibilité. Cette pénibilité, dans les métiers du soin, de caristes, de caissières, etc., est mal appréhendée par les politiques publiques. On a beaucoup parlé des seniors. Je veux saluer le travail pionnier du Club Landoy sur la question. On sent que les entreprises vont commencer à se sentir obligées de rendre des comptes sur ces sujets.

C'est intéressant de voir le lien entre la macro-économie et la vie des gens. J'ai été très intéressée ce matin par la remarque de Dimitris Mavridis, de l'OCDE, disant qu'en augmentant le taux d'activité de nos seniors au niveau des mieux-disants européens, on gagnerait 10 points de PIB. Un point de PIB,

c'est 25 milliards d'euros... On a aussi parlé des 1,5 millions d'emplois créés ces cinq dernières années mais qui sont des emplois peu productifs. On a perdu 2 millions d'emplois dans l'industrie au cours des 30 dernières années. Or ce sont souvent ces emplois industriels qui fournissent les meilleurs salaires et les meilleures perspectives. Dans la vie des gens, tout cela se traduit par un désengagement au travail et, pour les entreprises, par une tension sur le recrutement et la fidélisation. On a parlé de dignité au travail, et notamment du travail qui paie. Il y a là un vrai sujet. Nous avons voté aujourd'hui l'accord interprofessionnel sur le partage de la valeur ajoutée. Très concrètement, cela va favoriser les dispositifs de participation et d'intéressement dans les entreprises de 10 à 50 salariés. Mais là encore, on parle de prime et d'intéressement. Or le vrai sujet, c'est celui du salaire, de ces gens qui sont scotchés au SMIC. Je crois beaucoup au dialogue social mais l'État doit aussi pouvoir peser sur les branches conventionnelles qui ont des minima conventionnels inférieurs au SMIC. Il y en a encore une bonne vingtaine qui n'ont pas renégocié les rémunérations depuis un an. On a beaucoup parlé santé dans toutes ses dimensions (mentales, physiques, environnemen-

tales...), « One Health » d'après le terme de l'Organisation Mondiale de la Santé. Un salarié qui intègre une entreprise, une usine, il vient avec ses joies, ses peines, sa santé. L'interconnexion dans et hors du travail est très forte. L'Oréal me disait avoir continué à investir sur la médecine du travail, les assistantes sociales, pour privilégier aussi ce capteur de la réalité sociale. Mais ce n'est évidemment pas dans les capacités de toutes les entreprises. J'ai entendu aussi aujourd'hui combien de plus en plus d'entreprises commencent à « prendre soin » de leurs salariés parce que l'État providence tel qu'on l'a connu est moins en mesure de le faire. On a parlé d'engagement au travail, et l'on voit bien comment donner plus d'autonomie, plus de pouvoir de décision à celui ou celle qui est en mesure de prendre la décision est un facteur d'engagement et de confiance.

J'avais eu la chance d'échanger avec le responsable des relations sociales de Michelin, qui avait vu le taux d'engagement des ouvriers dégringoler. Ils sont alors revenus en petites équipes à qui ils ont demandé de s'interroger sur la reprise de contrôle et d'autonomie dans l'activité. Quelles seraient leurs propositions ? En quelques années, le taux d'engagement des ouvriers a non



seulement fortement augmenté mais il a même été supérieur à celui des cadres. Autonomie, pouvoir d'écoute, capacité d'agir, ça vaut pour l'entreprise mais aussi pour la politique !

On a parlé des aidants. Effectivement, ils ne doivent pas se substituer aux carences du médico-social. Aider, cela doit être un choix, d'abord guidé par l'amour, par l'affection qu'on porte à la personne en difficulté. Les aidants n'ont pas envie d'être enfermés dans ce rôle. L'entreprise peut être, on l'a dit, un lieu d'aide et d'entraide entre collègues. C'est là que j'aimerais m'arrêter sur les métiers du Care. La valeur que l'on accorde à ces personnes dit beaucoup de notre société. Ils sont en charge de nos plus proches, de nos plus chers, de nos bébés, de nos jeunes enfants, de nos parents. Et pourtant, ce

sont elles – car ce sont en majorité des femmes – qui cumulent toutes les difficultés. Salaire bas, autour de 900 euros par mois, absence de perspectives -il faut savoir que lorsque l'on passe d'aide-ménagère à auxiliaire de vie, après six mois d'études supplémentaires, le gain mensuel brut est de 7,55 €...-, absence de protection collective. Notre système d'état-providence a été construit autour des entreprises. Il y a maintenant à construire progressivement cette protection autour des parcours individuels. Sur la question de la prévoyance, situation est encore insatisfaisante dans la fonction publique pour ceux qui ne sont pas titulaires, mais n'oublions pas les 2,5 millions de salariés qui n'ont pas de couverture prévoyance. En cas d'invalidité, d'arrêt de travail long, de décès,



ils sont très faiblement protégés. Il y a de l'espoir, quand on voit les résultats obtenus en matière de prévoyance par Séverine et ses collègues (dont parlait Arthur Delaporte) après qu'elles aient fait grève. Mais on voit l'énergie que cela nécessite.

Je crois qu'une politique autour du travail, c'est une alliance entre les politiques, les partenaires sociaux et des pratiques managériales. La loi ne peut pas tout, et bien heureusement. C'est aussi à l'entreprise, aux managers, aux partenaires sociaux, de s'emparer des outils. Tout doit commencer par l'écoute. C'est vraiment aux entreprises et aux syndicats de trouver des solutions. C'est tout l'objet de cet agenda social qui a été fixé entre les parte-

naires sociaux sous l'égide de la première ministre.

Au fond, et c'est pour cela que se battent les députés de tout l'arc républicain, ce qui est en jeu à travers le travail, c'est de pouvoir choisir sa vie. C'est que chacun trouve sa place parce que l'on est fondamentalement convaincus qu'il y a une place pour chacun et que le travail peut formidablement aider à trouver sa place.

Travail qui paie. Travail qui a un sens. Santé au travail. Travail qui donne des perspectives. Soutien à ceux qui nous aident à travailler... On va continuer à prendre ces sujets à bras-le-corps. Merci pour cette journée.



Sibylle Le Maire,
*directrice exécutive
du groupe Bayard,
fondatrice
du Club Landoy*

Madame la députée, un grand merci d'avoir rendu cette journée possible ! On l'a vu aujourd'hui. Chez chacun, représentants syndicaux, entreprises, députés, il y a une formidable envie de réfléchir et d'agir ensemble. Cela n'arrive pas si souvent...

La question que nous nous sommes posée aujourd'hui, finalement, est « quelle société souhaitons-nous ? » Quel est ce nouveau pacte social qui soit à la fois économiquement soutenable et socialement souhaitable ?

Cette question du travail est tout compte fait assez vertigineuse. Sens du travail, relation au travail, temps de travail, sont autant de questions importantes. La sémantique, elle aussi, a de l'importance. Beaucoup de seniors aujourd'hui nous disent « je ne suis pas

ce que tu nommes. » Quand on 45 ans, il est vrai qu'on ne se projette pas comme senior. Alors comment nous, managers, arrivons-nous à maintenir cette capacité de projection ? Fondamentalement, la plus grande inégalité du passage à la retraite est entre ceux qui sont en capacité de se projeter et les autres. Or ces autres représentent l'immense majorité des Français.

Lorsque l'on parle de travail, il y a aussi beaucoup d'effets négatifs, comme l'enjeu de la discrimination, la question des seniors, l'accès à la formation, la santé, les femmes qui sont encore plus précarisées au moment du passage à la retraite.

On aime beaucoup parler des innovations technologiques (la dernière table ronde nous a tous totalement fasciné) et on aime un peu moins parler du

front démographique qui est devant nous. Il n'y a pas de « choc » démographique. C'est une science exacte. C'est simplement qu'on ne souhaite pas voir ce mouvement démographique. Or cela pose beaucoup de questions vis à vis de nos entreprises, mais aussi vis à vis de nous-mêmes, en tant que citoyens. L'entreprise ne pourra pas tout faire. Le législateur ne pourra pas tout faire.



N'oublions pas qu'en France, un tiers de la population se situe sur 13 métropoles, je le rappelle. Nous en sommes à 600 000 naissances par an en France, ce qui représente des centaines de milliers d'actifs en moins par rapport à il y a dix ans, et le mouvement n'est pas fini. Nécessité fait loi : la fidélisation des seniors devient une obligation. Le nombre de personnes en âge de travailler en France doit augmenter. Au sein du Club Landoy, nous portons l'attention sur cette population des seniors. Et la question des aidants également, est au cœur de notre travail. Nous y consacrerons un colloque à la rentrée.

Avant de conclure, je vous invite à prendre connaissance de la Charte d'engagement qui a été signée par plus de 50 entreprises sur l'emploi des plus de 50 ans. À l'appui de laquelle nous avons posé des indicateurs comme le taux de formation de ces collaborateurs, leur taux de recrutement, et le nombre de seniors dans les entreprises. Un grand merci à tous pour cette journée !

Remerciements :

à Yaël Braun-Privet pour son accueil au sein de l'Assemblée Nationale,
aux équipes d'Astrid Panosyan-Bouvet et du Club Landoy pour leur
contribution au succès de cet événement : Grégoire Jayot,
Alexandra Rivalain et Sandra Sarkisian ; ainsi que Monelle Barthélemy,
Marie-Anne Decaux, Béatrice Destresse, Lisa Gnaedig,
Catherine Laurent, Christel Parmentier et Anaïs Peressoni.

*Actes du Club Landoy édité par Bayard – 18, rue Barbès - 92128 Montrouge cedex – Septembre 2023.
Directrice du projet : Monelle Barthélemy avec la collaboration de Lisa Gnaedig –
Retranscription : François Blaise – Conception graphique : Corinne Deniel –
Photographe : Bruno Levy*

club
LANDOY
Une initiative du groupe Bayard

En partenariat avec



BNP PARIBAS
La banque d'un monde qui change



KLÉSIA
Assureur d'intérêt général



L'ORÉAL



clublandoy.com  