



Les nouvelles **CONDITIONS DE L'ENGAGEMENT**

Avant- propos

Article 1

Ce contrat est conclu pour une durée indéterminée, à compter du 1er juillet 2024.

Article 3 : Période d'essai

Aucune période d'essai ne sera appliquée. Le Salarié est

On a accès à un cabinet à une salle de sport.

Une couverture médicale et dentaire complète, incluant les membres de sa famille.

Nous sommes le 17 septembre 2024 & ça craque dans le monde du travail.

Un engagement en chute libre...

Le nombre de démissions de CDI était de **394 579** en janvier 2020, avant l'épidémie et de **493 556** au dernier trimestre 2023 selon la Dares, [Mouvements de main d'œuvre](#)

Le taux d'absentéisme **a augmenté de 41 %** entre 2019 et 2022, représentant 4,5% du temps de travail en 2022 contre 3,2% en 2019. Une donne qui vient pleinement impacter la productivité horaire. Selon une étude du groupe AXA réalisée sur 3 millions de salariés

Le taux d'engagement : **7 % des actifs en France** selon la dernière étude *Gallup State of the Global Workplace Report 2024*. Ce qui nous positionne en Europe en 36ème position sur 37 **en terme de taux d'engagement**.

... Qui nous coûte des points de productivité

Les employés investis **sont 17% plus productifs**
– *Gallup institute*

La productivité du travail **a baissé de 5,2 %** en France entre 2019 et 2023, alors même que la France affichait, de 1986 à 2004, la productivité horaire la plus élevée de tous les pays de l'OCDE – *Eurostat*

Les autres paramètres qui expliquent une baisse de la productivité en France :

- politiques de délocalisation
- politiques d'accès à l'emploi
- investissement dans les technologies et dans les filières de compétences

¹ European Values Survey, 2017

² Solom A. (2006), *Salariés et entreprises : vers une relation "transactionnelle"* ; Ipsos Ideas, mars.

³ Davoine, L. et Média, D. (2008). *Place et sens du travail en Europe*.

Zoom sur L'engagement “tout ou rien”

Une approche française passionnelle

Résolument, les Français ont un rapport amplifié au travail. Pour la majorité d'entre eux, le travail est une valeur fondamentale. Une enquête européenne révélait ainsi que 62 % des Français considèrent leur travail comme « très important »¹, contre 44 % des Allemands ou des 45 % des Britanniques. Ils soulèveraient ainsi une satisfaction tirée d'une certaine contribution à la société : 42 % des Français pensent qu'ils « s'accomplissent souvent dans le travail » pour une moyenne européenne de 30 %². À titre de comparaison, lorsque l'on demande aux Britanniques ce qu'évoque pour eux le travail, ils sont 40 % à citer «la routine»³.

Loin d'un rapport froid et transactionnel, les Français vivent le travail pour le meilleur quand celui-ci rime avec engagement, supplément d'âme et productivité et pour le pire quand celui-ci rime avec désengagement, absentéisme et perte de productivité.

Anatomie d'une chute.

Des promesses d'hier qui ne sont plus vraies aujourd'hui

Le tournant du 21ème siècle est indissociable d'une bascule de société. Après des siècles d'apparente éternité des ressources et de pérennité de nos modèles, de perfectionnement technologique continu, de croissance infinie, toutes les entités structurantes de la société sont remises en question :

- **Les formes représentatives de la démocratie** au profit de formes de démocratie directe (la montée du populisme en témoigne). En entreprise, aussi, les organisations syndicales perdent en panache.
- **La promesse d'une croissance redistributive infinie** face à la finitude des ressources.
- **L'assurance de l'émancipation par la connaissance et l'effort** dans une société où l'ascenseur social et l'enrichissement par le travail se grippent.
- **La sécurité d'un emploi à vie** dans des entreprises aux mutations organisationnelles et technologiques toujours plus accélérées.

Un travail en chantier depuis la pandémie

Pour réagir au mieux, s'adapter et empêcher la fuite et la pénurie de talents, **les organisations ont tiré deux élastiques pendant la pandémie :**

- **Celui du management** : avec des managers au four et au moulin, responsabilisés à la fois sur l'excellence opérationnelle et managériale dans un contexte de nouvelles attentes et nouveaux paradoxes au travail.
- **Celui de la flexibilité** : notamment pour les populations du siège avec la possibilité d'avoir recours au télétravail et d'être mieux accompagné sur certaines de leurs situations personnelles

Bilan après 4 ans. Probablement beaucoup de choses positives qui vont advenir de davantage d'individualisation mais également des choses perdues en chemin : le pacte collectif ébréché par des négociations individuelles et des fractures sociales cols bleus / cols blancs amplifiées.

La conséquence ? Peu de confiance en le pacte collectif et beaucoup de choses à reconstruire au service de davantage d'équité.

La fin d'une ère pour un changement d'air ?

Derrière cet effritement progressif des cadres de référence, qui avaient jusqu'ici structuré notre société, se niche aussi la fin de nos repères.

De quoi demain sera-t-il fait ? Notre ère vit ses derniers feux. Et l'époque qui se dessine n'est pas si simple à décortiquer.

"Sur le marché du travail actuel, le salarié peut être plus exigeant. Leur nouvelle aspiration naturelle à un meilleur équilibre n'est pas incompatible avec un fort engagement, mais plus à tout prix et dans n'importe quelles conditions."

Le DG d'une ETI interviewé dans le cadre de l'enquête *Le monde d'après aura bien lieu*, 2022

¹ Fondation Jean Jaurès, *Grosse fatigue et épidémie de flemme : quand une partie des Français a mis les pouces*, novembre 2022

² Table ronde The Conversation, *Faut-il en finir avec le travail ?*, novembre 2023.

³ Yves Clot, *Le travail à cœur*, 2015

L'opportunité d'une réinvention.

Pour les Bosons, cette post-modernité est un alignement de planètes encore jamais observé dans la même région du ciel.

S'impose une remise en cause des modèles qui fondent notre société. Et ce réalignement implique **une réinvention de nos modes de production et donc du travail (ou peut-être est-ce dans l'autre sens que cela est en train de se produire !)**.

Et, comme l'a écrit l'immortel critique littéraire Jean Guéhenno, « *La vraie trahison est de suivre le monde comme il va, et d'employer l'esprit à le justifier.* »¹

Nous vous proposons donc de briser ce qui semble être aujourd'hui un plafond de verre de l'engagement en dessinant les composantes d'un nouveau pacte.

Disclaimer

Loin de nous l'idée de promouvoir une vision apocalyptique du travail, où tout ce que notre société moderne a produit serait à jeter. Nous tenterons ici simplement d'en souligner les insoutenabilités et possibles réinventions. Nous y défendrons aussi ce qui est fragilisé mais qui gagnerait à perdurer.

Pour un nouveau récit, une confrontation au travail réel

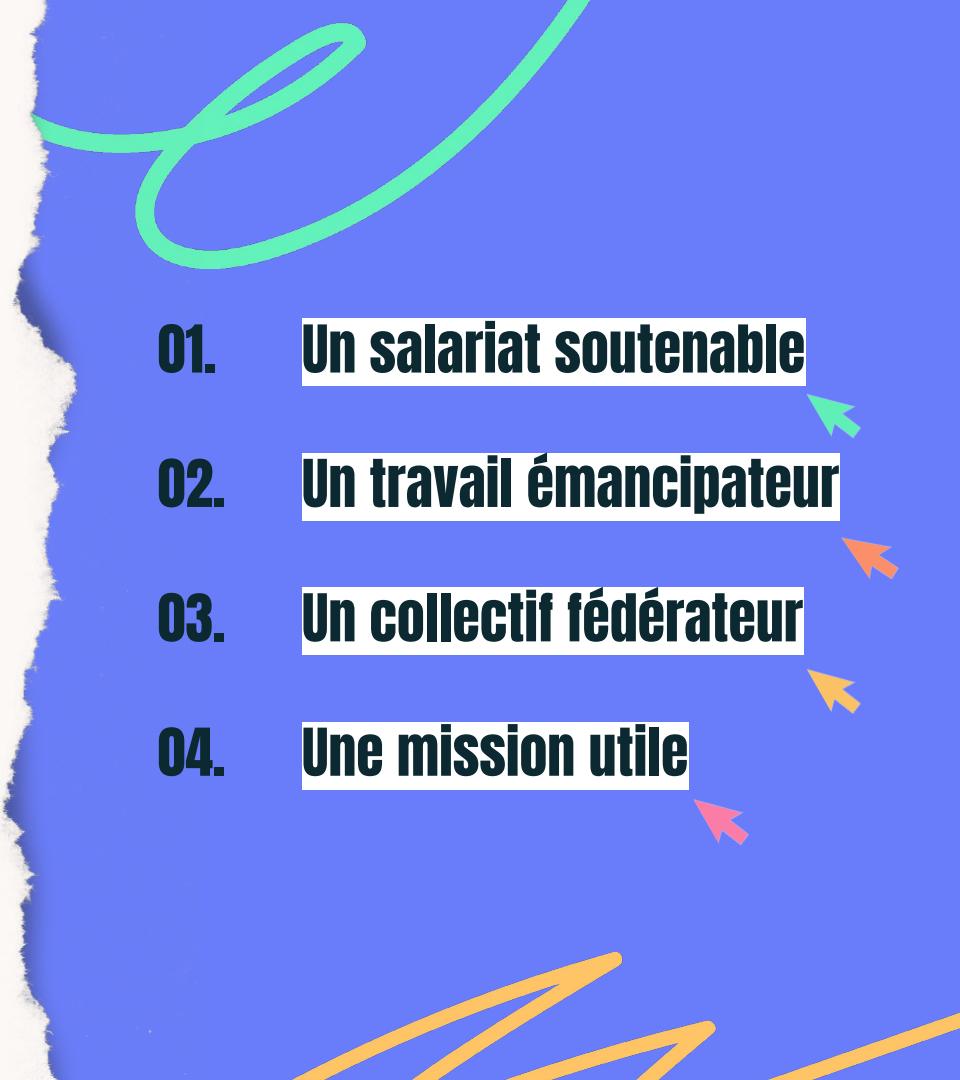
À commencer par les jeunes générations, les travailleurs héritent aujourd'hui d'une vision négative du travail. Il est 'labeur' ; 'pénibilité' chez certains, avant même d'avoir été expérimenté.

L'enjeu c'est celui de la reconstruction du récit qui entoure le travail. Et pour ce faire, il faut faire les choses dans l'ordre : tout ceci n'est pas histoire de décomum. Un imaginaire transformé passera uniquement par le fait de soulever le capot de nos organisations, en s'intéressant au travail réel et en tentant de comprendre ce qu'il représente, ce qu'il est dans la vie des hommes et femmes qui le font au quotidien. C'est là notre grande conviction chez les Bosons.

Il en va de notre responsabilité collective de réhabiliter le travail comme :

- Un salariat soutenable
- Un travail émancipateur
- Un collectif fédérateur
- Une mission utile

Les grands défis de la réinvention du pacte

- 
01. **Un salariat soutenable**
 02. **Un travail émancipateur**
 03. **Un collectif fédérateur**
 04. **Une mission utile**

Enjeu de
réinvention
n°01

un salariat soutenable

Le salariat sous le signe de l'usure

Une société sur-rationalisée... qui perd en efficacité

Si Jérôme Fourquet parle d'une épidémie de flemme, c'est qu'il y a fatigue chez les travailleurs. Et cette fatigue tient aussi beaucoup de la façon dont s'est structurée notre société, qui nous fait courir les distances et après le temps. Ainsi, la division fonctionnelle de l'espace du XXème siècle a tendu à séparer quartiers d'affaires, quartiers résidentiels et zones commerciales :

47 %

la part des Français qui ont un temps de transport domicile-travail supérieur à 45 minutes.¹

39 %

la moyenne européenne.¹

Par ailleurs, l'économie française s'est tertiarisée, faisant des activités du Care (de la petite enfance à la vieillesse) l'objet d'un secteur économique. Or, la société de services peine à remplir pleinement sa promesse :

77 %

des parents travailleurs trouvent qu'il est difficile de concilier travail et parentalité.²

24 %

des salariés ont déjà retardé leur projet d'avoir un enfant faute de logement.³

Les équilibres de vie s'en voient bouleversés.

💡 **Travail reproductif**: travail domestique ou travail de soin qui est effectué sans rémunération ni attente de rémunération, qui n'est pas comptabilisé dans le PIB mais qui est aussi essentiel à la société que le travail productif pour que celle-ci puisse "bien vivre".

¹ Michael Page, étude sur 10 pays européens, 12500 répondants, 2016

² YouGov pour The Boson Project, étude sur 966 parents salariés, juin 2023

³ Sofiap et Ipsos, étude sur 1000 salariés âgés de 18 ans et plus et sur 403 dirigeants, 2024

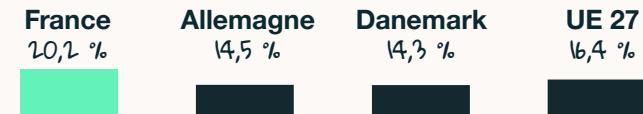
⁴ Eurofound, 2021

Un temps de travail raccourci... mais qui s'est intensifié

Nombreux sont les pays qui nous les envient, ces 35 heures et ces semaines de congés payés. Néanmoins, le travail s'est aussi accéléré et intensifié. La place croissante des NTIC a fait exploser le nombre de communications écrites.

L'automatisation des tâches à faible valeur ajoutée a aussi tendu à supprimer les micro-pauses cognitives dans le travail, ne laissant que du complexe. Et les organisations du travail aplatis et en réseau augmentent le nombre d'individus dont nous sommes dépendants. Il faut mobiliser un nombre croissant de parties prenantes pour mener à bien un projet. Si bien que le temps imparié ne suffit pas toujours pour faire son travail :

À quelle fréquence vous arrive-t-il de venir travailler sur votre temps libre pour répondre aux exigences de votre travail ?
("Tous les jours" ou "plusieurs fois par semaine")⁴

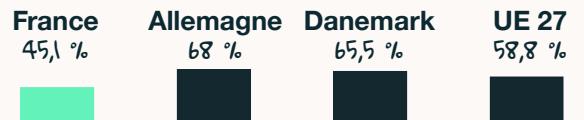


Le salariat et la perte de confiance

Une croissance **qui n'est plus providence**

Selon Antoine Foucher, directeur de cabinet de l'ex-ministre du Travail Muriel Pénicaud, en France il faudrait maintenant plus de 70 ans de travail pour vivre 2 fois mieux qu'au début de sa vie active. 15 années suffisaient pour cela des années 1950 aux années 1970. L'indice de Gini¹ après impôts et prestations sociales était de 0,272 en France en 1998, il est monté à 0,294 en 2022. Zylberberg, Algan et Cahuc pointent du doigt l'obsession française pour les classements et les hiérarchies et la peur d'être floué par rapport aux privilégiés.²

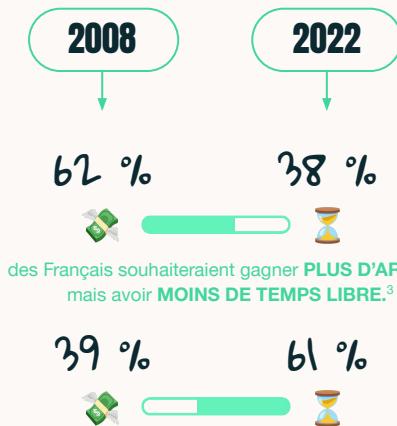
“Je suis bien payé pour les efforts que je fournis et le travail que je fais” (“tout à fait d'accord” et “plutôt d'accord”)¹



¹ Le coefficient de Gini, ou indice de Gini, est une mesure statistique développée par le statisticien italien Corrado Gini et permettant de mesurer le degré d'inégalité des revenus d'un pays.

La fin du paradigme de l'emploi à vie, et de l'accidentologie

- **L'insécurité de l'emploi** : Alors que la fin de l'emploi à vie insère la notion d'employabilité et de réinvention continue dans les trajectoires professionnelles à la fin du 20ème, les différentes réformes de la retraite et du chômage ébranlent ce qui était jusqu'ici considéré comme des acquis sociaux. L'engagement dans le travail constitue de moins en moins une promesse d'évolution et d'acquisition d'avantages sociaux. On n'hypothèque plus son temps personnel, on préfère réduire sa dépendance au travail.
 - **L'insécurité physique** : malgré sa désindustrialisation, et en partie en raison du développement de la sous-traitance, la France est mauvaise élève européenne en matière de sécurité au travail : sur l'année 2023, on recense 600 000 accidents de travail en France, 100 000 déclarations d'inaptitude⁴ et une moyenne de 3,5 accidents mortels pour 100 000 employés – contre 1,8 en moyenne européenne.⁵ **En baisse de 11 % chez les hommes, les accidents du travail sont en hausse de 41 % chez les femmes, majoritaires dans le Care.**⁶



¹ Eurofound, 202

² Algan, Cahuc & Zylberberg, *La fabrique de la défiance*, 2012.

³ Ifop, étude sur 1300 salariés, octobre 2022

4 Assurance Maladie 202

⁵ Eurostat, *Accidents du travail*, 2021.

⁶ ANACT comparaison réalisée entre 2001 et 2015

Au sens premier, s'engager c'est 'se mettre en gage'. **À travers une promesse dans le présent, nous engageons notre futur. Nous fermons des possibles, dessinant une route plutôt qu'une autre.**

Il faut donc une certaine confiance en cette route-là, aux lendemains qu'elle offre, pour s'y lier, s'y dédier et y engager pleinement ses forces et son énergie. Les conditions salariales permettent de se projeter avec conjoint, enfants et/ou logement ou tout autre projet personnel. Elles permettent l'investissement dans des formations, elles forgent la volonté de monter en compétences pour agir sur un milieu professionnel. Elles permettent à la fois l'implication dans son travail et les grands engagements de la vie.

Un salariat soutenable se définit donc par des conditions salariales qui permettent la projection sur le temps long, le repos, la possibilité de prendre en charge ses responsabilités personnelles et un engagement durable au sein d'une organisation.

En quelques mots, les conditions salariales viennent créer le confort pour oser le déséquilibre en avant. Un confort nécessaire à toute projection, à tout changement donc à tout engagement.

Comme je travaille, je vis.

*un salariat
soutenable*

Réengager par... le temps de travail



S'autoriser à remodeler les temps de travail

Le sujet du temps de travail a beaucoup fait parler de lui, notamment sous la houlette des expérimentations qui ont suivi la pandémie.

"On a travaillé sur une annualisation du temps de travail : temps plein sur certaines périodes et du temps pour soi, pour voyager ou se former."

"Nous avons imaginé un crédit mensuel de jours qui expire chaque mois."

*des DRH interviewés dans le cadre de l'enquête *Le monde d'après aura bien lieu*, 2022*

Nombreuses sont les modalités qui permettent de repenser le temps de travail pour permettre de meilleurs équilibres de vie. **Il n'existe pas une bonne solution mais des dispositifs plus ou moins adaptés à certains secteurs d'activité, corps sociaux et cultures d'entreprise.**

1. Le temps à la semaine : on reconnaît à la **semaine de 4 jours** une meilleure qualité de vie travaillée et une meilleure conciliation avec la vie de famille ou privée mais aussi une potentielle intensification du travail et la perte de moments collectifs informels, le temps de travail étant davantage alloué à la production. Un format qui met en doute la quantité au profit de la qualité de travail.

2. Le temps sur la vie salariée :

Le **CET** (Compte Epargne Temps) de la Croix Rouge française permet aux salariés de débloquer leurs congés épargnés selon des critères qui permettent aussi bien aux salariés de mieux assurer leur travail reproductif (congé parental d'éducation, passage à temps partiel...) que de favoriser des initiatives alignées avec les valeurs de l'entreprise (congé de solidarité internationale, projet de formation...).

3. Le temps au quotidien : alors que la **work/life balance** sous-tend une séparation stricte du travail et de la vie privée, la **work/life integration** est une approche qui entend créer de meilleures synergies entre le travail et le perso. Elle peut se concrétiser par une organisation du travail plus flexible et de la souplesse managériale pour permettre aux salariés de faire face à des imprévus.

Quand faire se peut, soutenir sur les responsabilités du quotidien

Si l'entreprise ne peut pas assumer toutes les difficultés sociétales, alléger les contraintes pesant sur ce que les sciences humaines nomment le **travail reproductif** permet aux salariés de mieux vivre leur équilibre de vie. C'est le cas des politiques d'aidants ou parentales.



Mr.Bricolage

Des expérimentations sont en cours pour **repenser la façon de gérer les plannings** dans chaque magasin de manière à mieux concilier les besoins du magasin et les aspirations des salariés, de façon participative avec les équipes.

Réengager par... la rémunération



Repenser la distribution des profits

Pour l'économiste Pierre-Yves Gomez, redistribuer la valeur présente de multiples intérêts :

- Cette redistribution oblige les parties prenantes à prendre conscience et à **se mettre d'accord sur ce que chacune d'elles apporte vraiment à l'entreprise.**
- **Miser sur le partage de la valeur permet de (ré)investir la dimension collective du travail.**
Le partage de la valeur n'est pas une fin en soi mais plutôt une opération qui permet de se représenter le groupe qu'est l'entreprise.
- Matérialiser la rentabilité économique du projet d'entreprise pour chacun permet de mobiliser autour de sa perpétuation.

Si la participation est obligatoire et déterminée par les résultats financiers pour toute entreprise employant au moins 50 salariés, **l'intéressement** est un outil facultatif, à la forme de calcul libre. Son obtention peut ainsi être déterminée par d'autres critères que financiers (satisfaction client, performance environnementale, etc.).

Aligné avec les axes stratégiques du projet d'entreprise dans ses critères d'obtention, il devient un outil puissant et cohérent et d'engagement.



La Manufacture de l'Éphémère de serviettes et nappes en papier, en continuité avec son ambition de rendre son activité durable, a par exemple **conditionné son intéressement** sur la baisse des quantités de matières en rebus.

Réévaluer la rémunération

Pour proposer des salaires qui permettent de mieux vivre de son travail :

- La notion de **salaire urbain**¹ qui englobe les différents services offerts par le territoire comme une forme de rémunération non monétaire complémentaire
- Le calcul d'un **salaire décent territorial** permet de prendre en compte le coût de la vie et d'adapter les grilles salariales en conséquence :



MICHELIN

"L'ONG Fair Wage nous a aidés à tracer partout dans le monde, ville par ville, bassin d'emplois par bassin d'emplois quel était le niveau de rémunération minimum pour qu'un salaire permette à une famille de quatre de pouvoir se loger, se nourrir, se transporter et se constituer une petite épargne de précaution."

Florent Menegaux, directeur général - [Lire son interview](#)

Réengager par... la sécurisation du travail



L'Opéra de Paris a mis en place des **instances de représentation du personnel de proximité** de telle sorte à favoriser une approche experte par métier, avec une connaissance des risques propres à chaque profession. Cette logique de proximité a aussi permis de "désengorger" l'agenda du CSE, de sorte à laisser plus d'espace à une nouvelle commission : santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT).

¹ Chaire d'économie urbaine de l'ESSEC, [Les relations des entreprises avec leur territoire](#), 2018



un travail émancipateur

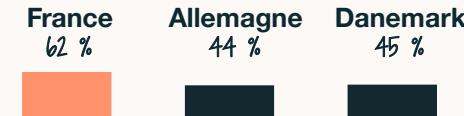
Enjeu de
réinvention
n°02

L'engagement contre l'exigence

Un rapport au travail amplifié : very Frenchy

Les Français sont parmi les Européens les plus attachés au travail. En 2009, quand on demandait aux Français ce que le travail évoquait pour eux, ils étaient deux tiers à citer les notions d'« accomplissement » et de « fierté », quand 40 % des Anglais citaient « la routine ».¹ Pour la majorité, **le travail est une valeur fondamentale, biais par lequel on se réalise et s'émancipe.**

La part d'individus considérant le travail comme «très important»²



¹ Ipsos, 2009

² European Values Surveys, 2017

Un individualisme croissant : une époque de la réalisation de soi

Il faut ici entendre l'individualisme dans le sens où il est une tendance à l'affirmation personnelle et à l'expression originale. En contrepied d'un 20ème siècle qui se fait point d'orgue de la masse, la quête d'une singularité s'exprime désormais jusque dans le travail.

80 %

des salariés s'estiment être «un bon élément, un talent»³

17 %

seulement estiment être considérés comme tel.³

Une vague d'exigence en termes de considération individuelle d'autant plus accentuée que se forme ce que Monique Dagnaud et Jean-Laurent Cassely ont nommé une «génération surdiplômée» avec l'ampleur croissante d'une économie de la connaissance.⁴

³ OpinionWay pour Tellent, février 2023

⁴ Monique Dagnaud & Jean-Laurent Cassely, *Génération surdiplômée*, 2021

⁵ Yves Clot, *Le travail à cœur*, 2015

Les raisons d'un engagement en peine

Un rapport intense au travail, donc, qui ne peut que dessiner de fortes attentes à son égard. Et sur ce point, les sciences sociales s'alignent : le désengagement au travail est à aller chercher du côté **des conditions de travail** qui, en l'état, ne permettent pas toujours de répondre à cette vision augmentée du travail.⁵

1984

18 %

2016

55 %

La part d'employés déclarant avoir un travail répétitif.⁶

28 %

57 %

La part d'employés déclarant avoir un rythme déterminé par la réponse immédiate à une demande extérieure.⁶

⁶ DARES, Enquête CT-RPS, Édition 2016

L'engagement face à la frustration

Le travailleur Français face à une perte d'autonomie

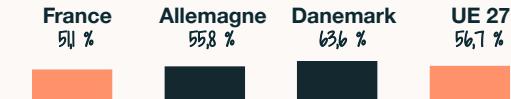
On n'a jamais autant "responsabilisé" les salariés, et pourtant, la Dares estime que ces dernières années l'autonomie au travail baisse considérablement.¹

En raison :

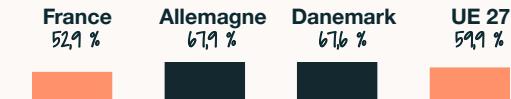
- L'augmentation d'objectifs chiffrés et coercitifs, laissant une moindre place à la liberté dans l'exécution ;
- La généralisation des procédures de contrôles, exigeant des reporting fréquents ;
- Des organisations de plus en plus à flux tendu, reposant sur la réactivité et contrignant la réalisation du travail ;
- Les mécanismes de spécialisation des activités et de sous-traitance ont favorisé le travail répétitif ;
- La multiplication des changements stratégiques², diminuant la maîtrise de son périmètre d'activité.

Le travailleur Français face à une moindre écoute

À quelle fréquence avez-vous été consulté avant que des objectifs de travail vous soient fixés ? ("toujours" et "souvent")³



Pouvez-vous influencer les décisions qui sont importantes pour votre travail ? ("toujours" et "souvent")³



¹ DARES, Enquête CT-RPS, 2016

² Cian O Morain, Peter Aykens, *Employees Are Losing Patience with Change Initiatives*, 2023.

³ Eurofound, 2021

⁴ Académie des Technologies, 2020

⁵ Son interview pour *Usine Nouvelle*, janvier 2015

La technologie dans le travail

À la question "Quels effets les avancées scientifiques et technologiques ont-elles sur le travail ?", les français ne répondent qu'à 40 % "des effets favorables"⁴. Et ce alors que les perspectives de suppression d'emploi annoncées n'ont pas eu lieu.

En creux se dessine l'enjeu suivant : **la médiation de la machine altère le travail**. Si la robotisation permet d'alléger les tâches physiques, le travail peut, par l'automatisation, aussi se réduire à un ensemble de tâches simples et dictées par la machine, sur lequel le salarié n'a pas de prise. C'est le cas dans de nombreuses plateformes logistiques ou dans des call centers.

Responsables sans pouvoir ?

Davantage responsabilisés sur l'atteinte d'objectifs qu'ils ont peu l'opportunité de définir et sur lesquels ils sont peu autonomes pour les réaliser : voilà le frustrant paradoxe dans lequel se retrouve de nombreux salariés aujourd'hui. Cette impuissance est consacrée notamment chez les chefs de projet, responsables de la réussite de leur plan, dépendants de nombreux métiers, sans ascendant hiérarchique ni moyen de coercition sur ces derniers... Ils sont chefs sans pouvoir, cadres sans possibilité de fixer le cadre. Le sociologue François Dupuy lit dans ce mode de fonctionnement frustrant le terreau du désengagement.⁵

“Je travaille donc je suis.”

Pourtant, cette approche magnifiée du travail ne va pas de soi : dans son modèle salarial, le travail va d'abord de pair avec la subordination, ce qui est dicté, le labeur.

En réalité, toute la beauté du travail réside dans la possibilité d'être responsable de cette tâche imposée et de trouver un moyen à soi de la mener à bien.

Le travail prescrit se frotte au réel et la quête de sens au travail surpassé le simple sens du travail : elle ajoute au travail sensé un besoin de réalisation de soi. Alors le travail peut être émancipateur.

Or, la possibilité de cette initiative individuelle **repose sur des conditions de travail qui permettent à chacun de trouver sa propre façon de faire son travail.**

Confiance, écoute et sécurité psychologique permettent d'innover et d'apprendre, de se déséquilibrer en avant, permettant au bouillon humain qui œuvre dans l'entreprise d'être capable de se réinventer constamment en y exprimant sa créativité.

Face au retrait des salariés français, nous proposons donc de repenser des organisations de travail et un management qui permettent à chacun de s'y investir personnellement, **pour raviver l'intérêt du travail.**

un travail
émancipateur

Réengager par... le pouvoir de dire



Donner voix au chapitre

L'une des clefs de la réinvention du pacte salarial réside dans le fait de permettre davantage de participation.

Une étude de Gartner montre que lorsque les employés prennent en charge la planification et la mise en œuvre du changement stratégique, sa réussite augmente de 24%.

De manière générale, toutes les études convergent en ce sens : **lorsque les salariés peuvent participer au changement, l'impact sur la santé disparaît**. Lorsque l'autonomie et le management participatif s'accroissent, le sentiment d'insoutenabilité des conditions de travail diminue.

Plusieurs leviers favorisent la participation salariale dans les orientations stratégiques :

- un **management participatif** ;
- un dialogue social vivant au travers d'**instances de représentation de proximité**



rendez-vous p. 53



- des instances de gouvernance avec une plus grande participation des salariés (par exemple **plus d'administrateurs salariés et mieux préparés** dans les conseils d'administration)



rendez-vous p. 31



¹ F.D. Davis, *Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use and User Acceptance of Information Technology*, 1989

² Baroni, Re Calegari, Scandolari, & Celino, *AI-TAM: a model to investigate user acceptance and collaborative intention in human-in-the-loop AI applications*, 2022

³ D. Goodhue, R. Thompson, *Task-technology fit and individual performance*, 1995

⁴ F.D. Davis, R. P. Bagozzi & P. R. Warshaw, *Extrinsic and Intrinsic Motivation to Use Computers in the Workplace*, 1992

⁵ The Boson Project pour l'AFRC, 2024

Consulter pour une réflexion éthique sur la place de la technologie

Du **Technology Acceptance Model**¹ – actualisé pour être appliqué à l'IA² –, au **Task Technology Fit**³ : nombreuses sont les grilles de lecture qui permettent de penser une désirabilité sociale de la technologie dans le travail. Pour être pertinemment alimentés, ces modèles ne peuvent être pensés qu'en chambre : ils nécessitent une observation fine et la consultation des opérationnels pour comprendre là où “l'utilisation de la technologie permet de mieux réaliser la tâche concernée”⁴.

“L'IA fait l'objet depuis des années d'un dialogue social important, et cela continue avec l'IA Gen. On a toujours fait en sorte que nos conseillers soient parties prenantes, dès la conception des nouveaux outils.”

Simon Giraudy, Directeur stratégie, outils et innovation pour la relation client⁵



Réengager par... le pouvoir d'agir 💪

Créer un climat propice à l'initiative

On parle de **Fearless Organization**¹ quand les salariés ressentent de la sécurité psychologique qui leur permet de proposer des façons de faire alternatives.

Dans le modèle managérial :

La confiance trouve son expression la plus marquée dans le modèle de la **subsidiarité**, que l'on retrouve notamment dans la Marine. L'échelon supérieur n'est mandaté que lorsque les opérationnels ont besoin de son aide. Celui qui sait est celui qui fait, il peut dès lors exercer toutes ses facultés de jugement et de création pour résoudre les problématiques de son activité et le management est une ressource.



¹ Amy Edmondson, *The Fearless Organization: Creating Psychological Safety in the Workplace for Learning, Innovation, and Growth*, 2018

² Peter M. Senge, *The Fifth Discipline*, 1990

³ [Lire la tribune de Nathalie Greenan et Silvia Napolitano pour Le Monde](#), février 2024

⁴ Serge Tisseron, *L'intimité surexposée*, 2001

Dans la culture d'entreprise :

Pour oser remettre en question l'existant il faut que ne soit pas pénalisée l'initiative, quelle que soit son issue. Entre en jeu ici le droit à l'erreur qui, moins qu'une indulgence avec la contre-performance est plutôt une exigence à l'égard de l'apprentissage issu de l'échec. **Pour Luc Bretones, il est en effet essentiel de ne pas confondre le droit à l'erreur et le chaos** : pour être vertueuse, la prise de risque doit être associée à un souci de l'apprentissage. Le modèle d'organisation de l'**entreprise apprenante**² suppose ainsi de miser sur les capacités d'apprentissage des travailleurs pour ancrer les innovations pertinentes, ne pas répéter ce qui n'a pas fait ses preuves ou l'ajuster. Ainsi s'améliore les conditions de travail et la performance durable.

« **Un tel saut qualitatif est en effet indispensable pour sortir du monde d'hier. Rester focalisé sur le seul objectif d'optimisation des processus existants contribue en effet à intensifier le travail (...). Investir dans la capacité d'apprentissage des organisations c'est investir dans la performance durable.** »³

Laisser les singularités s'exprimer

On observe depuis quelques années une demande croissante de prise en compte de ce qu'on appelle la subjectivité, c'est-à-dire ce qui est propre à chacun. D'aucun parlent d'extime, ou « le désir de rendre visibles certains aspects de soi jusque-là considérés comme relevant de l'intimité »⁴. Nous parlons d'un **management de l'intime** comme la capacité à tirer le meilleur parti des spécificités et des attentes de chacun dans un management harmonieux d'équipe.

De l'intime à l'extime

DE L'EXTENSION DU DOMAINÉ MANAGÉRIAL



Ce type de management peut se décliner dans la définition même des missions des collaborateurs : le **job crafting** désigne un mode de management permettant aux collaborateurs de façonnner leur poste à leur image. Ce modèle sous-tend des fiches de poste moins figées, laissant davantage de latitude pour se réapproprier le poste eu égard à l'expérience de l'employé et à ses compétences.



un collectif
fédérateur



**Enjeu de
réinvention
n°03**

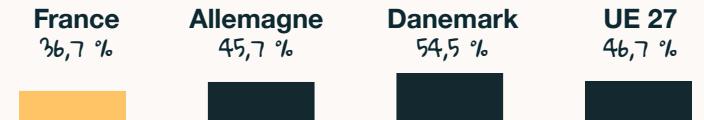
Le collectif en désolidarisation

Le paradoxe du travail moderne : un besoin de collaboration accrue dans une société qui s'individualise

Nos organisations n'ont jamais autant reposé sur la capacité des individus à coopérer depuis le passage d'une production industrielle à une logique de flux, qui implique des formes d'organisation du travail flexibles, centrées sur le client et où la réactivité, la fluidité de l'information et la collaboration sont des valeurs cardinales. **Pourtant, ce passage d'une économie de la production à une économie de la relation n'a pas renforcé l'unité du collectif au sein de l'entreprise.**

En France, particulièrement, la solidarité n'est pas spécialement vécue au quotidien :

“Mes collègues m'aident et me soutiennent toujours”¹



¹ Eurofound, 2021

² The Boson Project, étude réalisée auprès de 109 dirigeants, novembre 2022

³ Dares

⁴ Olivier Godechot, Des lieux de travail de plus en plus ségrégés, LIEPP, 2023.

Les raisons de la désolidarisation

→ **La montée de l'individualisme dans la société s'est accompagnée d'un affaiblissement des collectifs intermédiaires d'appartenance.** En témoigne l'érosion de la fidélité à l'entreprise (60 % des dirigeants pensent que la fidélité à l'entreprise n'existe plus)², aux syndicats, aux partis politiques et plus généralement à l'ensemble des institutions d'engagement traditionnelles.

5 %
des moins de 35 ans adhèrent à une
organisation syndicale.³

11,2 %
pour l'ensemble des salariés.³

→ **Le passage de l'économie secondaire à l'économie tertiaire divise spatialement les corps sociaux** : ingénieurs et ouvriers de l'usine du territoire migrent. Les cadres dans les sièges en périphérie urbaine, les opérateurs dans les entrepôts de logistique.

→ **L'adoption du télétravail n'a fait qu'accentuer la perte de l'unité du lieu de travail au sein même de l'économie tertiaire** : il y a les gagnants du *home office* qui peuvent aller chercher une qualité de vie un peu plus loin et ceux qui doivent “tenir la baraque” – soignants, vendeurs, serveurs...

« La ségrégation socio-économique au travail, largement méconnue, augmente à un rythme soutenu dans les douze pays étudiés, représentatifs des différents types d'économie capitaliste avancée. La désindustrialisation, les restructurations d'entreprise et la digitalisation ont alimenté cette évolution. »

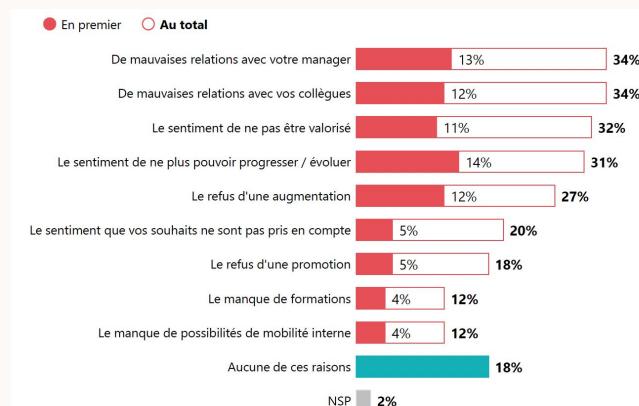
Olivier Godechot, sociologue du travail.⁴

Le collectif comme une quête

Et pourtant, des relations de travail qui restent capitales pour s'engager

En effet, la qualité (ou non) des relations de travail reste un des premiers facteurs de (dés)engagement.

Parmi les raisons suivantes, quelles sont celles qui seraient le plus susceptible de vous inciter à quitter l'entreprise ?¹



Le refuge dans les tribus

C'est Alain Souchon qui chantera en premier en 1988 l'*'Ultra moderne solitude'* : elle connaîtra son point d'orgue avec la Génération des Millenials que l'on décrit souvent comme la plus solitaire.

En contre-pied et à la faveur de la place grandissante des technologies et réseaux sociaux dans les relations, les tribus ont réapparu. Des communautés d'appartenance comme refuge en l'absence de grandes entités fédératrices :

« le tribalisme rappelle l'importance du sentiment d'appartenance, à un lieu, à un groupe, comme fondement essentiel de toute vie sociale »².

Au travail, ces collectifs affinitaires ont émergé : en l'absence d'un commun fort et inclusif, qui se ressemblent s'assemblent. Les *digital nomads* se retrouvent dans des espaces de coworking balinais et le terme de communautarisme s'emploie de plus en plus dans les entrepôts.

Le dilemme RH de l'époque

Plus personne ne rêve de sentir à nouveau son destin étroitement imbriqué dans celui de son entreprise. C'est l'un des effets de l'individualisation de la construction de l'identité. Il est par ailleurs tentant de gagner les batailles de l'attractivité avec des dispositifs RH qui flattent l'indépendance de chacun.

Nous croyons néanmoins que, pour engager, il faut choyer du commun. Car, une fois les désirs particuliers comblés, la liquidité salariale reprend son cours, loin de répondre aux impératifs d'engagement et de cohésion qui préoccupent tant les dirigeants actuellement. Or, c'est bien la possibilité à mobiliser – à mettre en gage – autour d'un intérêt collectif qui fait la robustesse d'un projet d'entreprise.

C'est avec cette nouvelle ligne de crête que les entreprises doivent jouer.

¹ OpinionWay pour Tellent, étude auprès de 1000 salariés, fév. 2023

² Michel Maffesoli, *Le temps des tribus*, 1988

On pourrait s'imaginer que le bon travail est une affaire individuelle, qui concerne uniquement le travailleur, seul face à son ouvrage. **Or, il n'existe que du travail collectif, le travail individuel n'existe pas.**

Même dans son atelier, l'artisan dépend du marteau produit par un autre ou de la bobine filée ailleurs. Plus loin encore, le travail ne peut se penser comme l'addition de travaux individuels mais comme une interdépendance collective, qui fait des individus, même séparés dans différentes sociétés, des êtres qui interagissent, négocient, s'influencent mutuellement.

C'est cette réalité collective de l'ouvrage que le contrat de travail est venu renforcer : il lie depuis le début du 20ème siècle le salarié à l'entreprise, le plongeant de fait dans une collectivité constituée par tous ceux qui ont été engagés par un même employeur.

La cohésion devient dès lors une condition *sine qua non* d'un épanouissement au travail. Le travail étant un « œuvrer ensemble », le salarié expérimente sa dimension collective dans le cours de son activité : il est par là-même l'apprentissage d'une participation démocratique car le travail fait l'objet de débats, de négociations, de consensus, de concessions...

Et sans goût des autres, il ne peut être un épanouissement.
Si l'enfer c'est les autres, l'enfer c'est le travail.

Je travaille, je co-labore.

un collectif
fédérateur

Réengager par... l'apprivoisement des autres



Apprendre à travailler ensemble

L'entreprise est melting pot d'identités et de sensibilités et, comme dans la Cité, vivre ensemble s'apprend. **Il est vrai que la diversité peut augmenter la conflictualité** : une équipe hétérogène et composée d'individus ayant développé des façons d'appréhender le monde différentes peut éprouver des difficultés à se comprendre, ce qui augmente la probabilité de conflits sur le lieu de travail.

Elle est aussi source de performance. L'étude pionnière de Cox et Blake de 1991 a ainsi mis en lumière l'effet incitatrice de la diversité sur la créativité des groupes, démontrant l'existence d'un effet robuste et positif de la diversité culturelle sur la compétitivité.

Elle ne peut cependant être vecteur de performance qu'à condition de favoriser un management inclusif :

- en permettant la compréhension mutuelle via une meilleure connaissance des membres de l'équipe et des enjeux de la diversité,
- en favorisant le dialogue avec la création d'espaces-temps partagés,
- en s'assurant que toutes les parties prenantes occupent cet espace d'expression de façon similaire (avec notamment une attention portée au temps de parole).

Les différents communautés ne doivent pas être considérées comme des groupes à gérer différemment. Au contraire, l'objectif consiste à faire travailler ensemble de façon naturelle et efficace ces populations complémentaires, dans un cadre commun. **L'enjeu : réduire les conflits affectifs et identitaires par des débats rationnels sur la réalisation collective du travail.**

Créer des incitations collectives

Le réflexe naturel des individus au travail est de créer les conditions de leur autonomie, voire de leur indépendance aux autres, pour faciliter leurs conditions de travail.

Au-delà des fondamentaux culturels du “bien travailler ensemble”, il convient donc de créer également des incitations organisationnelles à collaborer : il faut que les salariés y trouvent leur intérêt.

Un grand classique réside dans la rémunération : si les primes individuelles ont plutôt tendance à favoriser des mécanismes de compétition (avec parfois des effets délétères sur la performance à long terme), un **variable collectif** permet de mettre en mouvement autour d'une performance collective plus globale.

72 %

des salariés pensent que la rémunération variable peut inciter à entrer en compétition les uns avec les autres.¹

¹ Ifop pour Primeum, étude réalisée auprès de 1007 Français, mars 2023

Réengager par... des lieux du vivre ensemble



Aménager des lieux du collectif

Différentes réalités de travail coexistent au sein de l'entreprise, soit parce que les collectifs sont éclatés géographiquement, soit parce que certains n'ont pas accès à la flexibilité offerte par le télétravail. Ces situations rendues visibles créent des réalités différentes : l'enjeu est donc d'entretenir un sentiment d'appartenance commun en faisant des bureaux un point d'ancrage :

58 %

des décideurs d'immobilier d'entreprise ont augmenté la place des espaces collectifs entre 2020 et 2022.¹



Doctolib

« Etre ensemble et redonner le goût de l'autre est un véritable enjeu pour nous. Alors oui nous sommes une entreprise internationale, donc l'interaction à distance va perdurer mais elle est limitante. On perd quelque chose sur le collectif, notamment dans un moment de boîte où l'on veut développer de nouveaux produits et conquérir de nouveaux marchés. »

Ghislain Phan Dinh, Global Real Estate Lead, Doctolib¹

Animer ces lieux

Il ne suffit pas de créer des espaces à partager pour que les collectifs s'y pressent : ces lieux du commun, il faut les animer. À l'échelle de l'équipe avec le concours des managers, à l'échelle de l'entreprise avec l'impulsion des ressources humaines ou de la communication interne...

On peut imaginer différents types d'animation :

- La convivialité avec des moments de pure connexion : petits déjeuners, défis sportifs...
- L'animation professionnelle avec des moments d'échanges autour de sujets clés pour les métiers et l'entreprise : conférences débats, visites... ouverts et partagés avec l'écosystème professionnel.
- L'animation autour des “valeurs” avec des actions et événements ouverts au public et aux cibles chères à l'entreprise.

7,5 / 10

la note donnée au sentiment que l'animation collective est une priorité pour l'entreprise.²

¹ The Boson Project, *Enquête sur le travail déraciné*, 2023

² Article paru dans *Republik Workplace*, 22 mai 2024



une mission
utile



**Enjeu de
réinvention
n°04**

Le travail en absurdie

Au commencement : pourquoi travaille-t-on

Le travail n'est pas l'emploi. Si l'emploi désigne la situation dans laquelle le travail productif est déclaré et rémunéré, et donc un moyen de subvenir à nos besoins personnels, **le travail revêt, lui, une finalité collective**. L'anthropologue Maurice Godelier décrit ainsi le travail comme « *les diverses manières inventées par l'Homme pour agir sur son environnement naturel et en extraire les moyens matériels de son existence sociale* »¹.

Par ailleurs, l'activité de travail renforce elle-même le sentiment d'appartenance sociale et de responsabilité politique des individus :
 "L'entreprise est le lieu de l'émergence de la capacité politique et de la conscience d'être acteur d'un projet commun."

selon le théologien Baudoin Roger²

Un travail qui ne fait pas son job ?

C'est en tout cas la question que se posent de plus en plus les travailleurs français. Parce que les activités économiques...

→ **“Font brûler la maison”** et que les salariés ne semblent pas (ou plus) croire que les entreprises soient réellement mobilisées face aux défis environnementaux.

75 %

des Français se disent méfiants à l'égard des promesses écologiques des entreprises.³

→ **Peinent à répondre aux besoins suscités par les crises majeures** (impossibilité de fournir des masques avec la délocalisation industrielle, dépendance alimentaire et énergétique à l'Ukraine...).

→ **Créent une valeur ajoutée qui ne bénéficient pas à tous de façon équitable.**

Alerte perte de sens

Mais le sentiment d'absurdité n'apparaît pas seulement dans les organisations où l'utilité des activités est questionnée : il touche même les milieux les plus essentiels à la vie collective, comme les services publics. Par financiarisation ou bureaucratisation, les travailleurs perdent prise sur le sens et l'impact de leur travail et ont le sentiment d'agir à rebours de leur mission :

80 %

des fonctionnaires disent être confrontés régulièrement ou très fréquemment à un sentiment d'absurdité.⁴

Dans son ouvrage *Bullshit Jobs*, le regretté David Graeber soutient une thèse – questionnée mais dont l'écho est révélateur d'un sentiment partagé : une part croissante et élevée des emplois n'a ni sens ni utilité et rend malades celles et ceux qui les occupent, « à l'idée qu'ils [elles] n'apportent aucun bienfait au monde ».

¹ Maurice Godelier, *Transitions et subordinations au capitalisme*, 1991

² Table ronde The Conversation, *Faut-il en finir avec le travail ?*, novembre 2023

³ Poll&Roll pour Goodvest, juin 2023

⁴ Nos services publics auprès de 4 500 fonctionnaires, mai à août 2021

Le travail en chantier

Le besoin de repenser les règles de l'économie

Étymologiquement, le terme “économie” vient du grec *oikos* (la maison) et *nomos* (la règle). Pour le philosophe de la Grèce antique Xénophon, “une maison est pour nous la même chose que toute espèce de possession, et nous avons appelé possession ce qui pour chacun est utile à la vie.”

Et la période nous invite justement à repenser les règles de la maison commune, les règles de ce qui nous est utile.

Faut-il tout reconstruire ou simplement rénover ce qui doit l'être ?

Depuis les années 1990, le débat sur les vertues et vices du système économique actuel a dépassé le cercle intellectuel pour être saisi par le grand public. Du mouvement altermondialiste, moustache de José Bové en proue, aux Économistes atterrés, en passant par le *Mouvement des Indignés*, ou encore celui des *Gilets Jaunes*, les éruptions sociales se sont accélérées ces dernières années – plus ou moins violentes, plus ou moins consolidées d'un point de vue idéologiques – pour questionner le capitalisme dans ses formes contemporaines et en tant que système dans ses effets sur le travail.

Faut-il réformer, faire imploser ou simplement réajuster le capitalisme ? Histoires de curseurs, de règles du jeu ou de fondations tout court ?

Ce qui est certain, c'est que le travail est un véhicule clé de ce modèle capitaliste et constitue un formidable terrain d'expérimentation, un formidable laboratoire de lendemains désirables : l'Entreprise. Pourtant aujourd'hui :

Seuls 39 %

des Français estiment que les entreprises sont capables de s'orienter vers des pratiques véritablement vertueuses sans y être contraintes par les pouvoirs publics. Ce pourcentage est encore moins élevé chez les plus jeunes.¹

¹ Harris Interactive pour Mouvement Impact France, février 2022.

Place à l'expérimentation !

→ La norme ou l'initiative ?

Probablement les deux, mon général ! Par exemple, si certains critiquent l'effet bureaucratique du statut des sociétés à mission prévu par la loi PACTE de 2019 (qui nécessite une couche de gouvernance supplémentaire), beaucoup lui reconnaissent la vertu des réflexions collectives qu'il apporte le processus.

→ L'autocratisme ou la concertation ?

On a beaucoup parlé de “dictature verte” ces dernières années comme d'une option à envisager sur l'autel de l'urgence climatique, de la lenteur démocratique et de la tiédeur du compromis. Néanmoins, les sciences sociales sont formelles à ce sujet : il n'y aura pas de transition sans débat collectif. Le phénomène *Gilets Jaunes* parle pour lui-même. L'entreprise, mini société dans la société, ne déroge pas à la règle.

Voilà quelques années que le travail s'était dépolitisé.

La menace de délocalisation des activités, la perte en pouvoir des organisations syndicales (entre mouvement sociétal et réformes gouvernementales), la dilution actionnariale ou encore la baisse de la conflictualité dans les relations de travail ont contribué à dévitaliser la mise en débat du travail, de ses conditions d'exercice comme de sa finalité. Si bien que la politisation des entreprises tenait beaucoup à quelques dirigeants humanistes – dont Pascal Demurger s'est fait le porte-parole.

En contrepied d'un travailleur militant, on avait érigé la figure d'un "consomm'acteur", qui serait à même d'infléchir la bonne économie et l'utilité de la production. **La politique de l'économie se jouait dans la consommation plus que dans la production.**

Mais voilà qu'à la faveur d'une introspection imposée par la pandémie, des crises sanitaires et énergétiques qui ont questionné la souveraineté industrielle et des dernières réformes gouvernementales, le travail s'est repolitisé. Parfois au détriment de la productivité, parfois sous le signe des intérêts individuels, mais majoritairement en tant que foisonnement d'idées, à l'origine d'expérimentations enthousiasmantes.

Remettons sur la table des discussions, au sein de chaque organisation, l'utilité fondamentale de nos activités.

Au travail, citoyens !

*une mission
utile*

Réengager par... la finalité rendue tangible



Face au besoin évident de retrouver le sens de son travail, même dans les organisations où l'utilité sociale est *a priori* évidente, il convient déjà de questionner les fonctionnements internes qui rendent le travail abstrait, qui l'éloignent de son impact tangible.

Au niveau opérationnel, une organisation de travail à l'esprit artisanal

L'artisanat c'est revenir à l'essence du travail : l'individu est responsable d'une mission du début de son exécution à la fin de la réalisation. En contrepied d'une division tayloriste des tâches, l'exécution des différentes étapes reste le propre d'un seul travailleur. Le travail de la main de bout en bout permet ainsi de mieux concevoir la finalité ultime du travail.

"L'humain est tourné vers l'avenir 'en train de se faire', ses actes sont réalisés en ayant à l'esprit non pas les pierres avec lesquelles on construit, mais la maison qu'elles deviendront. Or la complexité des organisations, et tout particulièrement la division du travail, tend à mettre en miettes et à opacifier les finalités poursuivies."¹

Dans les ateliers de maroquinerie d'**Hermès**, chaque artisan fabrique un objet d'un bout à l'autre. Plutôt que d'être spécialiste d'une étape précise pour plusieurs modèles, les artisans sont formés sur la maîtrise de toutes les étapes d'un modèle. L'objet se forme sous leur main, la finalité du travail est tangible.



Au-delà de cet exemple issu du monde du luxe, on retrouve cet esprit dans le milieu industriel sous la forme d'une **organisation par ligne de production** et non par étape de production.

Au niveau stratégique, une connexion au réel

Chez les cadres, certaines approches dites 'analytiques', essaient de s'extraire de la 'quantophrénie', l'attitude consistant à uniquement décider à partir des données numériques à disposition. Coller au réel redevient la priorité et pour ce faire on se rend sur le terrain régulièrement, pour voir ce qui marche bien ou moins bien.

"Il ne faut pas considérer le travail comme un concept abstrait. Il faut aller contre cette abstraction croissante de l'économie. Il convient de lutter en s'intéressant aux travailleurs, à leur quotidien, forgeant la société dans laquelle nous vivons."²

Pour s'assurer de la pertinence des outils pensés au siège pour le terrain, Mr.Bricolage a mis en place des instances d'interface entre le siège et les adhérents où sont représentées les deux parties et où se confrontent la conception et son exécution sur tous les sujets clés.

Mr.Bricolage

¹ Pierre-Yves Gomez, *Le travail invisible. Enquête sur une disparition*, 2013.

² Pascal Béguin, *L'activité de travail : facteur d'intégration durant les processus de conception*, 1997.

Réengager par... une gouvernance orientée mission

L'information extra-financière

La SA sous contraintes

L'appareil réglementaire s'est enrichi ces dernières années concernant la communication extra-financière des entreprises :

2001 Loi relative aux Nouvelles Régulations Économiques

2009-2010 Grenelle I et II

2015 Loi relative à la transition énergétique pour la croissance verte

2016 Loi sur le devoir de vigilance

2017 Loi sur la déclaration de performance extra-financière

2024 Premier palier d'entrée en vigueur de la directive CSRD

Si elles ont la vertu de faire rendre des comptes extra-financiers, transforment-elles vraiment ?

L'accountability sur la mission

La société à mission

L'article L210.10 de la loi PACTE de 2019 ancre, pour les organisations volontaires, un statut d'entreprise à mission avec une gouvernance dédiée au suivi des engagements dont elle s'est dotée, comprenant un **comité de mission** et l'intervention d'un organisme tiers indépendant chargé de la vérification de l'exécution.

Cependant, le comité de mission **constitué en parallèle du conseil d'administration contribue à rendre cette instance périphérique.**

On observe par ailleurs une absence de sanction réelle en cas de manquement à la mission.

La nature dans la gouvernance

L'entreprise régénérative

Ce modèle prône un fonctionnement "avec" la nature, qui va s'attacher à lui rendre plus qu'elle ne lui prend. Elle réintègre l'humain comme partie prenante de son environnement et pense la nature comme partie prenante de l'entreprise.

FAITH IN NATURE **Faith in Nature** a donné un rôle d'administrateur à la nature dans son conseil d'administration.

Bel a noué un partenariat avec WWF pour soutenir la transition alimentaire et la transformation du secteur agroalimentaire.

Si elle promeut la collaboration avec ses parties prenantes, l'entreprise régénérative ne porte pas d'idéal démocratique interne.

La gouvernance polycentrique

L'entreprise robuste

Alors que la performance rationalisée semble constituer une impasse dans un monde incertain, l'entreprise robuste repose sur l'**adaptabilité** des organisations par la décentralisation et la relocalisation¹. L'utilité est régulièrement ajustée localement, réinterprétée.

Elle invite à adopter une **gouvernance polycentrique**² : une organisation dans laquelle les instances sont capables de procéder à des ajustements mutuels pour mettre en ordre les relations qu'ils entretiennent les uns avec les autres, chacun étant indépendant dans le système.

¹ Olivier Hamant, *Antidote au culte de la performance. La robustesse du vivant*, 2023

² Elinor Ostrom et Éloi Laurent, *Par-delà les marchés et les États. La gouvernance polycentrique des systèmes économiques complexes*, 2012

Conclu- sion

Article 3

Ce contrat est conclu pour une durée indéterminée, à
compter du 1er juillet 2024.

Article 3 : Période d'essai

Aucune période d'essai ne sera appliquée. Le Salarié est

On a accès à un cabinet à une salle de sport.

Une couverture médicale et dentaire complète, incluant
les membres de sa famille.

Les priorités de demain ?

**De nouvelles composantes :
salaritat soutenable ; travail émancipateur ;
collectif fédérateur ; mission mobilisatrice.**

Oui, les chiffres qui dressent l'état de l'art de la santé des travailleurs sont assez inquiétants. En revanche, face à eux, différentes initiatives teintent le futur d'un certain optimisme. Si le rapport de force inversé entre employé et employeur n'était alors une réalité que dans certains métiers il y a encore quelques années, il gagne du terrain pour venir aujourd'hui percuter les secteurs de manière bien plus transversale. Nous sommes entrés dans une nouvelle ère, complexe et plurielle qui, déjà bien amorcée, ne fera plus demi-tour. De sa mise en œuvre quotidienne à une réflexion plus poussée sur ce qu'il produit, le travail questionne.

Parce qu'il prend trop de place dans nos vies, nous ne pouvons nous résoudre à un travail désabusé, déçu, las d'être si peu reconnu. Dès lors, comment miser sur l'engagement pour en faire la pierre angulaire de modèles durables ? Comment former la relève de demain ? Que pouvons-nous commencer à amorcer pour se mettre en marche et cesser d'opposer performance économique et performance sociale ?

Réenchanter le travail dans sa finalité comme dans ses conditions d'exercice.

Chez *The Boson Project*, nous œuvrons depuis 2012 au chevet des organisations pour réenchanter le travail, dans sa finalité comme dans ses conditions d'exercice.

Nous décryptons, conseillons et accompagnons dirigeants, RH, ComEx, CoDir, conseils d'administrations, managers et aussi salariés de tous secteurs pour permettre aux organisations utiles à notre société de mener à bien leur mission.

Derrière cette enquête, il y a :



Flore Villemot

DRH et Directrice de la BU RH, organisation et culture.

[La contacter](#)



Camille Richard

Responsable de l'Observatoire

[La contacter](#)



Pierre Jollivet

Directeur général
[Le contacter](#)