

FUTURE OF WORK

L'ENTRE- PRISE FACE AUX TRANSFOR- MATIONS DU TRAVAIL



Ius Laboris France Global HR Lawyers

Capstan Avocats

TRANSFORMER DEMAIN NOU

Avant-propos

*par Aurélien Louvet et Arnaud Teissier,
avocats associés*

MUTATIONS DU TRAVAIL : À QUI APPARTIENT !

L'époque que nous traversons est celle de mutations profondes où le travail, dans ses formes, ses espaces et ses finalités, se réinvente à grande vitesse et en profondeur. La crise sanitaire a agi comme un catalyseur, révélant à la fois la capacité d'adaptation des entreprises et l'aspiration des collaborateurs à davantage de flexibilité et de sens.

Depuis plus de 150 ans, notre droit du travail s'est façonné pour accompagner les grandes évolutions sociétales et les révolutions technologiques. Il est appelé, une nouvelle fois, à s'ajuster autour d'une exigence de modernité, de réactivité et d'adaptabilité pour répondre aux enjeux auxquels les entreprises se trouvent confrontées. Il faut s'appuyer sur l'expérience des décideurs, et en particulier celle des DRH, pour inventer ce futur. C'est la raison pour laquelle, à travers une enquête inédite menée auprès de nos clients, nous avons voulu donner la parole à celles et ceux qui, chaque jour, pilotent et accompagnent les bouleversements du monde du travail. Les résultats de ce sondage, auquel ont répondu près de 800 dirigeants, irriguent le présent ouvrage. Ils témoignent d'une réalité plurielle faite d'opportunités, de défis, de craintes et d'attentes renouvelées pour les organisations et leurs responsables. Ils révèlent aussi l'importance de s'offrir un temps de réflexion, de faire « un pas de côté », pour mieux décrypter les enjeux actuels et anticiper ceux à venir. C'est l'objet de ce livre.

Cet ouvrage se veut une base de réflexion. Certaines pistes susciteront l'adhésion, d'autres la contradiction – et c'est précisément ce qui nourrit la richesse du débat. C'est une invitation faite aux entreprises et à leurs dirigeants à se confronter à ces enjeux, à modeler les réponses plutôt que de les subir, et à rester les architectes de ce futur du travail. À travers quatre grands thèmes (les nouveaux salariés, l'entreprise responsable face au nouveau monde, la révolution technologique, la dilution du modèle salarial) sont abordées les grandes préoccupations actuelles des entreprises. L'ambition de notre ouvrage est de proposer quelques clés de lecture pour chacun des sujets étudiés ; mais aussi d'engager à dépasser une approche séquentielle. Car les problématiques du futur ne peuvent se résoudre qu'en les faisant résonner les unes avec les autres. Ainsi, par exemple, la diversification des formes d'emploi et la remise en cause du modèle salarial traditionnel (à travers l'essor des travailleurs indépendants, des « slasheurs » et des plateformes) incitent à repenser cette collectivité de travail élargie. Cela suppose, en particulier, de réformer nos systèmes de protection sociale et de substituer un droit de l'activité professionnelle au droit du travail tel que nous le connaissons.

Le futur du travail n'est ni figé, ni écrit d'avance. C'est un enjeu important pour nos organisations. Il ne doit pas être subi. Il se construit, jour après jour, dans le dialogue, la créativité et la capacité à faire émerger de nouvelles réponses. C'est dans cet esprit que Capstan Avocats, aux côtés de ses partenaires, entend porter des idées innovantes, éclairer les choix des entreprises, des DRH et des dirigeants.

Sommaire

Crise démographique : un tournant historique pour les entreprises

p. 8



Les nouveaux salariés

Du choc des générations
à la force collective
Manager quatre générations
au travail

p. 12

Travailleurs expérimentés
Repenser l'emploi des « seniors »

Entretien avec Arnaud Teissier
*Emploi des seniors :
changer de méthode*

p. 24

Un rapport au travail plus transactionnel
et individualisé
Faire face aux « nouveaux salariés »

Entretien avec Mathilde Joyes
*Réinventer la relation au travail : entre
singularité et socle commun*

p. 32

Entre besoins des entreprises
et bouleversements mondiaux
Réinventer la mobilité
des travailleurs

p. 40



L'entreprise responsable face au nouveau monde

Entre flux et reflux
L'engagement RSE des entreprises

Entretien avec Arnaud Teissier
La RSE amplifiée
par le dialogue social
p. 48

Levier d'engagement, facteur de performance mais aussi de risques ?
La valeur "Transparence"

Entretien avec Nelly Morice
Rémunérations, l'heure de vérité approche
p. 58

L'entreprise en première ligne
Santé au travail

Entretien avec Matthieu Babin
Santé au travail, sortir des tabous
p. 66



La révolution technologique

Du prêt-à-porter au sur-mesure
Télétravail, quelle(s) vérité(s) ?

Entretien avec Aurélien Louvet
Réduire le télétravail sans braquer
p. 76

Entre promesses et vigilance
Le travail face au choc de l'IA

Entretien avec Sophie Paya
Réussir l'IA en entreprise passe par la formation
p. 82



De la relation de travail à la relation professionnelle

Nouvelles aspirations professionnelles
Vers une force de travail hybride
p. 92

Créer un laboratoire d'agilité au sein de l'entreprise
Norme interne et fonction RH

Entretien avec Kévin Bouchareb
Le DRH doit être le pivot de la transformation du travail en entreprise

Entretien avec Arnaud Martinon
Repenser l'accord collectif comme outil d'individualisation
p. 98

Entre exigence de soutenabilité et impératif de performance
Vers quel modèle social français ?

Entretien avec Bruno Serizay
Imaginons la protection sociale de demain
p. 104

Sondage exclusif auprès des dirigeants et DRH

p. 108

CRISE DÉMOGRAPHIQUE : UN TOURNANT HISTORIQUE POUR LES ENTREPRISES

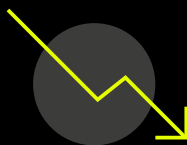
Vieillissement, baisse des naissances et pression sur l'emploi : la démographie redessine les équilibres économiques et sociaux. La population mondiale entre dans une nouvelle ère.

Après un pic de naissances en 2012 (146 millions), la démographie ralentit et la population mondiale culminera autour de dix milliards d'individus en 2084 avant de décliner. En France, la dynamique repose désormais presque uniquement sur l'apport migratoire. Le vieillissement de la population et la contraction des générations nouvelles annoncent des mutations profondes pour l'emploi, les entreprises et la protection sociale.

TENDANCES MONDIALES

2012

Pic de naissances
de 146 millions.



Depuis, baisse progressive
et continue des naissances.

2084

Pic démographique mondial
(un peu plus de 10 milliards
d'individus).

EN FRANCE : UNE CROISSANCE DÉMOGRAPHIQUE EN PANNE

68,6 M

Population au 1^{er} janvier 2025 :
68,6 millions d'habitants (+0,25 % en un an).

+152 000

Solde migratoire :
+ 152 000 (2024).

+17 000

Solde naturel : +17 000,
plus bas niveau depuis 1945.

663 000

Naissances : 663 000 en 2024
(contre 832 800 en 2010).

1,62

Fécondité : 1,62 enfant/femme
(seuil de renouvellement = 2,05).

2027

Selon l'INED :
solde naturel négatif dès 2027.

UN VIEILLISSEMENT DURABLE

21,8 %

Part des Français de 65 ans et
plus en 2025 (~ 14,9 millions),
dont 7,3 millions + de 75 ans.

29 %

Part que devraient
représenter les + de 65 ans
en France à l'horizon 2070.

639 000

décès annuels en 2024.
Plus de 770 000 attendus
dans les années 2040.

CONSÉQUENCES POUR LES ENTREPRISES

► Réduction des viviers de jeunes :

baisse durable des entrants sur le
marché du travail.

► Protection sociale :

retraites autour de 14 % du PIB
jusqu'en 2070 (stabilité).

► Vieillesse de la main-d'œuvre :

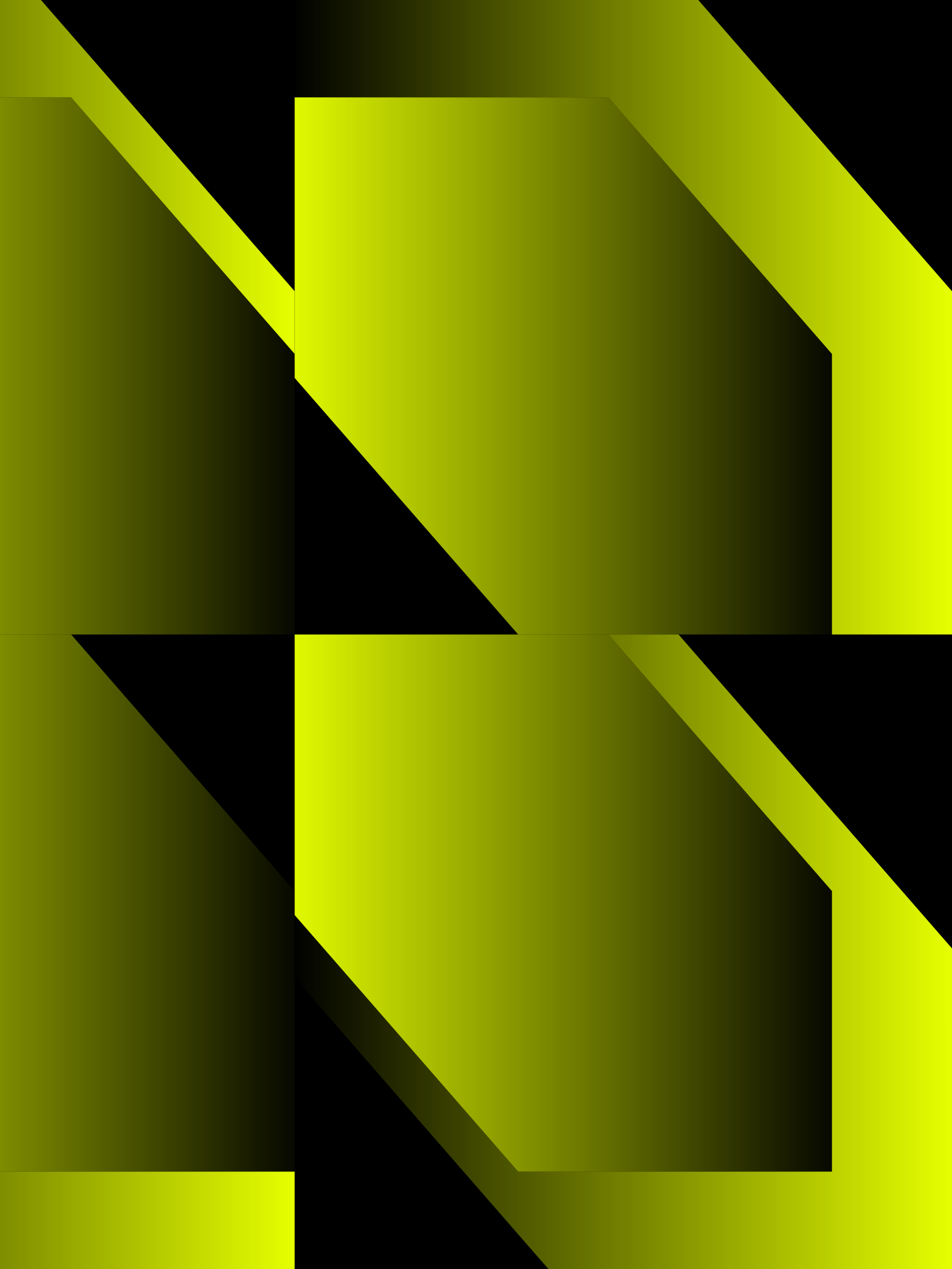
part croissante des seniors en emploi,
accentuée par les réformes des
retraites.

► Santé et dépendance :

hausse nette des dépenses, ce qui pose
des défis de financement
et d'organisation.

► Migration et emploi :

l'apport migratoire devient crucial
mais reste dépendant des politiques
d'intégration.



Les nouveaux salariés

P.12

Du choc des générations
à la force collective
**Manager quatre générations
au travail**

P.24

Travailleurs expérimentés
Repenser l'emploi des « seniors »

Entretien avec Arnaud Teissier

*Emploi des seniors :
changer de méthode*

P.32

Un rapport au travail plus
transactionnel et individualisé
Faire face aux « nouveaux salariés »

Entretien avec Mathilde Joyes

*Réinventer la relation au travail : entre
singularité et socle commun*

P.40

Entre besoins des entreprises
et bouleversements mondiaux
**Réinventer la mobilité
des travailleurs**

Du choc des générations à la force collective

MANAGER QUATRE GÉNÉRATIONS AU TRAVAIL

Boomers, Gen X, millennials, Gen Z... derrière ces étiquettes parfois caricaturales se cachent des clés de compréhension utiles aux entreprises. Comprendre les parcours, adapter les stratégies et miser sur l'individu plutôt que la génération renforce la cohésion au travail.

Vraiment différente ? » 72 % des dirigeants disent rencontrer des difficultés à travailler avec des salariés de la génération Z, pointant notamment un manque d'engagement ou de rigueur selon le sondage⁽¹⁾ Capstan Perspectives de juin 2025. Une enquête menée par IPSOS en mai 2024 confirme cette vision des dirigeants, qui estiment que la génération Z est moins fidèle à l'entreprise (72 %), moins investie (57 %) et qu'elle respecte moins la hiérarchie (53 %).

C'est la première fois dans l'histoire du monde du travail que quatre générations différentes cohabitent dans les entreprises sur la base des données de l'INSEE⁽²⁾ :

- **les boomers**, nés entre 1945 et 1964, âgés de 61 à 80 ans en 2025, soit environ 11 % des travailleurs ;
- **la génération X**, née entre 1965 et 1979, âgée de 46 à 60 ans en 2025, soit environ 27 % des travailleurs ;
- **la génération Y (ou millennials)**, née entre 1980 et 1994, âgée de 31 à 45 ans en 2025, soit environ 48 % des travailleurs ;
- **la génération Z**, née entre 1995 et 2009, âgée de 16 à 30 ans en 2025, soit environ 14 % des travailleurs.

« C'est la première fois dans l'histoire du monde du travail que quatre générations différentes cohabitent dans les entreprises. »

La situation est inédite. Les réponses aux questions que ce choc des générations soulève ne peuvent donc pas se limiter à l'examen du passé.

Quoi qu'il en soit, cette cohabitation multigénérationnelle constitue une chance pour l'entreprise. Les différentes générations apportent des expériences vécues, des compétences et des approches variées de nature à stimuler la créativité, l'innovation et la recherche de solutions. Cette mixité est incontestablement une richesse possible.

C'est aussi un défi managérial car chaque génération a sa propre approche du travail. Les motivations, les aspirations et les priorités peuvent différer grandement d'une génération à l'autre. Il peut en résulter des malentendus, des frustrations et une efficacité réduite du travail en équipe si ces différences ne sont pas ou mal gérées.

**«La situation est inédite.
Les réponses aux questions
que ce choc des générations
soulève ne peuvent donc
pas se limiter à l'examen du
passé.»**

Bien conscients de ces enjeux, 78 % des répondants au sondage Capstan Perspectives de juin 2025 affirment que le management intergénérationnel est une priorité pour les dirigeants d'entreprise. Le constat est sans appel, l'attente de solutions l'est tout autant.

LA GÉNÉRATION, UN CONCEPT IMPARFAIT MAIS ÉCLAIRANT POUR LES ENTREPRISES

La « génération » peut s'entendre comme un groupe de personnes nées à une même période et ayant vécu des événements historiques similaires, qui façonnent des attitudes, des valeurs, des comportements et des imaginaires semblables. Le concept de génération est pertinent car il éclaire l'expérience commune d'un groupe d'individus susceptible de produire un rapport au monde relativement comparable.

Il doit cependant être manié avec une certaine prudence. Pour Élodie Gentina, docteur en sciences de gestion et experte de la génération Z, « la génération tend à minimiser voire à masquer les différences entre les individus pour fournir une grille de lecture simple des rapports sociaux »⁽³⁾. La tentation de la généralisation, voire de l'essentialisation, est forte, surtout si elle converge avec le ressenti de chacun sur le terrain. Postuler, par exemple, que tous les jeunes sont à l'aise avec la technologie mène parfois à des défauts de formation de

ces derniers à certains outils ou processus et peut être, finalement, très préjudiciable dans leur quotidien de travail. Des préjugés liés à l'âge peuvent ainsi émerger, menant à des stéréotypes sur la capacité ou la motivation de certains salariés. Cela peut nuire à la cohésion d'équipe, à l'ambiance générale mais aussi à la reconnaissance de l'individu et à son épanouissement professionnel.

Il est d'ailleurs évident que ce rapport au monde, s'il est naturellement influencé par les événements vécus par l'individu, l'est tout autant par d'autres variables sociodémographiques. On pense spontanément au lieu de vie (une jeune femme de 22 ans ayant passé toute sa vie à Paris aura un rapport au monde extrêmement différent de celui d'une jeune femme du même âge ayant vécu toute sa vie à Dijon, à Pékin ou à Dakar !). Et il ne faut pas non plus négliger l'influence du niveau d'études, du milieu social ou du type d'emploi exercé.

La génération constitue donc une clé de lecture sociologique limitée par nature mais qui reste utile. Elle est susceptible de favoriser la compréhension mutuelle par l'analyse des événements vécus par chacun de ces groupes d'individus pendant leur adolescence et leur vie de jeunes adultes, périodes dont on sait qu'elles façonnent durablement les comportements, les valeurs et les convictions.

**«La génération constitue
donc une clé de lecture
sociologique limitée par
nature mais qui
reste utile.»**

1 / Voir sondage p. 108.

2 / INSEE, Informations Rapides, 16 mai 2025, n° 120.

3 / Élodie Gentina, Manager la génération Z, DUNOD, 2023

CULTIVER LE VIVRE-ENSEMBLE GÉNÉRATIONNEL AU TRAVAIL

En passant en revue les événements auxquels les différentes générations ont été exposées durant leur jeunesse, on perçoit mieux pourquoi le rapport au travail est différent de l'une à l'autre. Ces éléments constituent déjà une avancée majeure dans la compréhension mutuelle, car ils expliquent, plutôt que de juger. Cela constitue en soi une réponse aux 71 % de jeunes affirmant que les autres générations ont des idées reçues sur leur relation au travail, ainsi qu'aux 74 % de seniors estimant que les jeunes générations sont moins soucieuses de leur travail⁽⁴⁾.

Cette appréhension du vivre-ensemble doit aussi passer par une prise de conscience et un dépassement des stéréotypes dans l'entreprise. Il est indispensable que les managers et les membres de la direction soient formés, demeurent à l'écoute de toutes les générations et adaptent leur discours à la capacité de réception de chacune d'elles. Il faut apprendre à parler à tout le monde et à pouvoir être compris par tout le monde, ce qui suppose de bien décrypter les enjeux générationnels. Être sensible à la diversité d'âge dans les équipes est également un bon moyen d'habituer l'organisation à gérer cette différence et à la dépasser. De la même manière, envisager qu'une diversité d'âge existe jusqu'au niveau du top management est un signal fort pour toute l'organisation et permet de casser un certain nombre d'idées reçues.

Pour autant, les défis que constitue la collaboration intergénérationnelle pour les entreprises restent nombreux :

- **la transmission des savoirs** des plus âgés aux plus jeunes (et parfois réciproquement) ;
- **la maîtrise des nouvelles technologies** par toutes les générations ;
- **ou encore l'organisation du travail** dans un contexte de grande personnalisation de l'expérience collaborateur.

Le plus grand défi pour tous, jeunes comme moins jeunes, est d'apprendre à (ré)apprécier l'immense richesse de cette diversité « temporelle » qui caractérise aujourd'hui notre monde du travail.

Enfin, il ne faut pas sous-estimer la délicate question du vivre-ensemble, qui se complexifie à mesure que la distance entre les générations grandit. Ce sujet doit être traité de manière volontariste par les entreprises pour faire de la coopération collective un réel avantage compétitif sans nier les spécificités de chaque individu. Tel est l'enjeu d'une politique RH pour tous, destinée aux quatre générations au travail ! ■

4 / CSA pour LinkedIn France, Les relations intergénérationnelles en entreprise, avril 2024.

De la génération des boomers à la gen Z Dossier spécial à lire pages 16 à 23



Des repères *pour agir*



#1

S'adapter aux évolutions générationnelles

Mieux comprendre les transformations dans les rapports au travail et les intégrer comme des leviers renforce la dynamique collective. Les nouvelles générations apportent des atouts précieux : adaptabilité, maîtrise des outils numériques, exigence de sens et d'impact. Les reconnaître et les valoriser, c'est enrichir le collectif.

#3

Prendre en compte la transformation du rapport au travail

Au-delà des générations, certains paramètres structurent désormais le rapport de tous au travail : équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle, quête de sens et d'impact, souhait d'un management plus humain, ouverture internationale. Ces attentes, désormais partagées, constituent des clés pour attirer, fidéliser et engager les talents, quel que soit leur âge.

#2

Favoriser la compréhension mutuelle

Il est essentiel de créer des mécanismes d'échange en interne pour mieux se connaître et instaurer un langage commun. Les ateliers intergénérationnels sont une première approche : chacun y partage son vécu, ses valeurs, ses passions mais aussi ses contraintes personnelles, ouvrant la voie à plus d'écoute et de respect mutuel.

Un autre outil efficace consiste à mettre en place des profils « Travailler avec moi » (ou « Work with me »). Chaque collaborateur y précise ce qu'il aime faire naturellement, la façon dont il préfère communiquer, ses valeurs essentielles et ce que l'équipe devrait savoir de lui. En comprenant mieux l'autre, on fait émerger des logiques d'entraide. Ainsi, lorsqu'un salarié aidant a besoin de flexibilité, ses collègues sont plus enclins à proposer spontanément de prendre le relais ou d'échanger leurs horaires.

#4

Individualiser les carrières

L'âge ne peut plus dicter des trajectoires toutes faites. Les carrières doivent être pensées de manière personnalisée, en fonction des aspirations et du potentiel de chacun. Certaines peuvent être plus rapides ou plus mobiles, d'autres plus stables, sans contrainte artificielle de durée à chaque étape. Cette individualisation maximise la contribution individuelle et collective.

BOOMERS

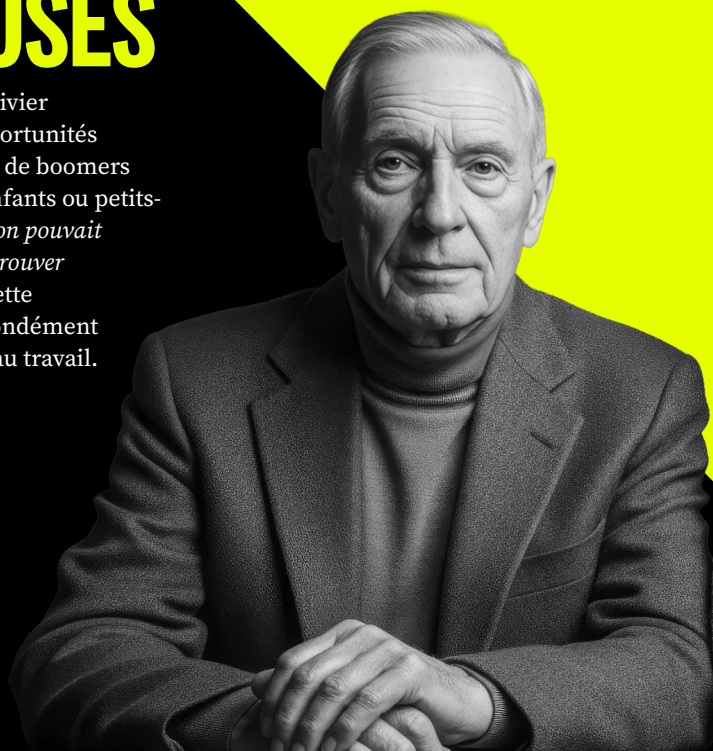
PLUS JAMAIS ÇA

Après-guerre, l'idée d'un « plus jamais ça » nourrit une euphorie collective, tempérée toutefois par les menaces de la Guerre froide.



30 GLORIEUSES

Cette période a offert un vivier presque inépuisable d'opportunités professionnelles. Nombre de boomers aiment rappeler à leurs enfants ou petits-enfants : « À mon époque, on pouvait démissionner le matin et retrouver un emploi l'après-midi ». Cette représentation reste profondément ancrée dans leur rapport au travail.



1945 à 1964



Les mouvements de libération sociale et sexuelle amorcent la féminisation du monde du travail et bousculent les modèles paternalistes. Élevés dans un système autoritaire, ceux qui entrent ensuite dans la vie active cherchent à redéfinir le rapport à la hiérarchie, introduisant plus de collégialité et de dialogue managérial, surtout à partir des années 1980.

La manifestation gaulliste de la Concorde à l'Étoile, le 30 mai 1968.

MONTÉE DU NÉOLIBÉRALISME

Avec l'essor du néolibéralisme et de la société de consommation, le rapport des boomers au travail évolue : il ne relève plus seulement de la nécessité, mais devient aussi un moyen d'accroître son confort et de réaliser le rêve d'accès à la propriété.



VALEURS ET ATTITUDES

Stabilité : le CDI, la maison et la famille restent des repères centraux pour une génération encore marquée par les séquelles de la guerre.

Effort et mérite : dans un monde en reconstruction, riche d'opportunités, l'effort est perçu comme la clé de la réussite individuelle.

Matérialisme : la consommation et l'accès à la propriété deviennent à la fois des récompenses du travail intense, signes de réussite sociale, et une finalité en soi.

Méfiance face au numérique : l'arrivée du digital et de « l'accélération de l'histoire » survient alors que les Boomers ont déjà plus de 40 ans, déstabilisant un rapport au monde fondé sur des règles stables et maîtrisées.

GEN X

~~30 GLORIEUSES~~ MONTÉE DU CHÔMAGE

La fin des Trente Glorieuses marque la montée du chômage, mettant un terme à l'euphorie des Boomers et réintroduisant un rapport au travail marqué par la nécessité et l'anxiété.

Chute du mur de Berlin, qui éloigne durablement l'idée d'une conflictualisation du monde et qui amorce le passage du politique à l'économique.

L'ESSOR DES MÉDIAS ET DES CULTURES DE MASSE

De la télévision démocratisée aux premiers jeux vidéo, en passant par les popstars et Hollywood triomphant : une culture collective forge l'imaginaire des générations.



1965 À 1979



DÉBUTS DE LA GLOBALISATION ÉCONOMIQUE

L'ouverture des marchés offre de nouvelles opportunités à l'international, incarnées notamment par le succès de l'expatriation.



ADAPTATION AUX NOUVELLES TECHNOLOGIES

Une génération témoin de l'arrivée progressive de l'informatique et d'Internet dans sa vie de jeune adulte.



VALEURS ET ATTITUDES

Pragmatisme et débrouillardise : hérités de la crainte du chômage à l'entrée sur le marché du travail.

Attachement au travail, esprit critique envers les institutions : dans le sillage de Mai 68, les grandes autorités (État, Église, Justice, Police, Éducation...) commencent à être désacralisées.

Culture de l'effort... et du plaisir : surnommée génération « work hard, play hard », la gen X associe travail intense et récompenses concrètes (promotions, hausses de salaire, confort accru, vacances régulières...).

Adaptation aux nouvelles technologies : jeunes adultes, ils ont vu l'informatique puis Internet transformer leurs modes de vie et de travail.

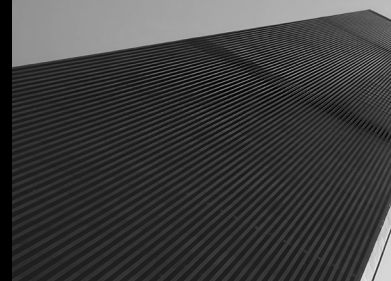
MILLENNIALS

CRISE DE 2008

La crise financière marque un tournant : précarisation de l'emploi et entrée dans une ère de « crise et de réorganisation permanentes ». L'illusion d'un monde économique stable s'efface. De nouveaux acteurs émergent brutalement, tandis que des entreprises jugées solides vacillent du jour au lendemain. Cette instabilité nourrit une reconfiguration continue des stratégies, des organigrammes et des postes.

11 SEPTEMBRE 2001

Les attentats et la montée du terrorisme recréent un monde anxieux, marqué par l'effondrement des Twin Towers.



LE DERNIER PONT ENTRE DEUX MONDES

Seule génération à avoir connu à la fois un monde avec et sans Internet durant l'adolescence et le début de la vie d'adulte, elle se sent souvent coincée entre deux modèles. D'un côté, elle envie l'euphorie des années 70-80 racontée par ses parents ; de l'autre, elle admire la gen Z, pleinement intégrée dans la société digitale et revendiquant une authenticité assumée.



1980 À 1994



MONTÉE DES PRÉOCCUPATIONS SOCIÉTALES

Justice sociale, justice environnementale, néoféminisme : de nouveaux combats structurent les mentalités.



EXPLOSION DES RÉSEAUX SOCIAUX

Ils offrent aux individus la possibilité d'exister et d'être reconnus en dehors de leur activité professionnelle, ce qui est une véritable rupture anthropologique.



VALEURS ET ATTITUDES

Adaptabilité : une génération habituée aux réorganisations permanentes.

Culture du numérique : aisance avec les usages avancés d'Internet.

Moins attachée à la propriété privée et davantage tournée vers le partage : privilégie le partage, via BlablaCar, Airbnb ou les espaces de coworking.

Recherche de sens et d'épanouissement personnel : forte consommatrice de livres et contenus de développement personnel.

Engagée socialement et écologiquement dans une plus forte proportion que les autres générations, y compris la gen Z.

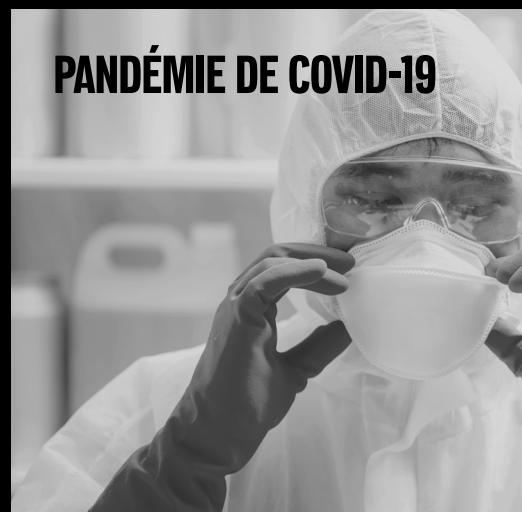
Rejet du modèle hiérarchique : aspiration à un management plus collaboratif.

GEN Z

MARIAGE POUR TOUS

Symbole d'une époque marquée par la montée
des revendications identitaires.

PANDÉMIE DE COVID-19



ESSOR DE L'IA

93 % des membres de la génération Z
utilisent chaque semaine au moins deux
outils d'IA, contre 79 % des millennials.



1995 À 2009



Une expérience de vie quasi exclusivement à distance, durant des années structurantes (études ou début de carrière). Elle a accéléré la digitalisation de l'éducation et du travail.



CULTURE DE L'INSTANTANÉITÉ

Portée par les réseaux sociaux et leurs formats courts (TikTok, Reels, YouTube Shorts...), elle façonne de nouveaux modes de consommation de l'information et du divertissement.



VALEURS ET ATTITUDES

Ultra-connectivité : une génération toujours en ligne.

Impatience et instantanéité : habituée à tout obtenir immédiatement.

Faible tolérance à la frustration : les applications (Deliveroo, Netflix, Tinder...) ont ancré l'idée d'une satisfaction immédiate, rendant l'attente ou l'effort moins acceptables.

Aspiration à l'indépendance : convaincue que ni l'État ni l'entreprise ne lui offriront un destin tracé, elle préfère le construire elle-même et se tourne volontiers vers l'autonomie.



Travailleurs expérimentés

REPENSER L'EMPLOI DES « SENIORS »

L'emploi des seniors en France est aujourd'hui au cœur des débats économiques, sociaux et politiques. Vieillesse démographique, réformes successives des retraites, pénurie de main-d'œuvre et discrimination à l'embauche : autant de défis qui structurent la question du maintien dans l'emploi des travailleurs avançant en âge. Si des solutions existent, elles doivent s'accompagner d'un changement de regard sur l'âge au travail.

Malgré l'allongement de la durée de la vie professionnelle et les discours appelant à une société plus inclusive, les seniors peinent à trouver leur place sur le marché du travail. Leur visage a pourtant changé. Hippolyte d'Albis indique dans son ouvrage *Les seniors et l'emploi*⁽¹⁾ que ces derniers sont aujourd'hui beaucoup plus nombreux que les générations précédentes, comptent davantage de femmes dans leurs rangs, sont en meilleure santé et généralement plus qualifiés. Selon une étude récente de la DARES, paradoxalement, le taux d'emploi des seniors n'a jamais été aussi élevé. La proportion des personnes âgées de 60 à 64 ans qui exercent une activité s'établit en 2024 à 42,4 %⁽²⁾. Ils demeurent pourtant trop souvent perçus, parfois par eux-mêmes, comme un poids plutôt qu'un atout. Invisibilisés dans les politiques de recrutement, marginalisés dans les plans de formation, écartés des trajectoires d'évolution, évitant de faire parler d'eux comme pour être mieux oubliés ... les exemples ne manquent pas pour illustrer comment se traduit parfois cette inertie culturelle et organisationnelle.

Ce paradoxe français, entre injonction à travailler plus longtemps et insuffisance du taux d'emploi après 60 ans, révèle une profonde incohérence structurelle. Plutôt que d'arriver à capitaliser sur l'expérience et à s'adapter afin d'en tirer le plus grand bénéfice, il existe une tendance à l'écartier, au risque de priver les entreprises d'un levier majeur, notamment en termes de résilience et de transmission.

Le sondage⁽³⁾ Capstan Perspectives réalisé au mois de juin 2025 confirme que près d'une entreprise sur

« La proportion des personnes âgées de 60 à 64 ans qui exercent une activité s'établit en 2024 à 42,4 %. »

deux déclare faire face à des difficultés de gestion des fins de carrière. Pour autant, ce même sondage nous montre que les dirigeants n'envisagent pas la question des seniors comme l'un des sujets prioritaires. Il ne faut pas y voir une incohérence, mais une difficulté à imaginer des solutions. Il est pourtant urgent de s'y atteler !

QU'EST-CE QU'UN SENIOR ?

Alors que le recours à la qualification de senior semble relever de l'évidence, il existe un flou étonnant sur les contours de cette catégorie de salariés. On peut tout d'abord noter qu'il n'existe pas de définition légale fixant l'âge d'entrée dans cette catégorie (désormais désignée comme celle des « salariés expérimentés »). Il n'existe en réalité aucun réel consensus sur l'âge d'entrée en séniorité.

« Il n'existe pas de définition légale fixant l'âge d'entrée dans la catégorie des seniors. »

Si l'on se réfère aux dictionnaires Larousse et Le Robert, une personne est considérée comme senior lorsqu'elle a plus de 50 ans. D'autres organismes fixent le seuil à un âge différent. Les campagnes les plus récentes du ministère du Travail semblent s'orienter vers les plus de 50 ans. La lecture des accords collectifs (de branche ou d'entreprise) traitant des seniors confirme la difficulté à fixer un âge pivot. Certains de ces textes envisagent même plusieurs âges d'entrée en séniorité, en fonction de la mesure visée : en matière de formation, l'entrée dans la catégorie des seniors serait envisagée dès 45 ans ; tandis qu'en matière d'emploi, il faudrait retenir 50 ans...

1 / H. d'Albis, *Les seniors et l'emploi*, Les Presses de Sciences Po, 2022.

2 / DARES Résultats, *Les seniors sur le marché du travail en 2024*, juillet 2025, n°40.

3 / Voir sondage p. 108.

Mais la plupart des organisations professionnelles et des acteurs menant des études de référence sur le sujet s'accordent à définir les seniors comme étant les travailleurs âgés de plus de 55 ans. La majorité des études se fonde, d'ailleurs, sur trois groupes : les 55-64 ans⁽⁴⁾ (représentant l'ensemble des seniors), les 55-60 ans (représentant la sous-catégorie de seniors la plus jeune) et les 60-64 ans (représentant la sous-catégorie de seniors la moins jeune).

UN TAUX D'EMPLOI DES SENIORS PLUS FAIBLE EN FRANCE QUE CHEZ NOS VOISINS

En 2024, le taux d'emploi des 55-64 ans en France a atteint 60,4 %, un record depuis qu'il est mesuré (1975), mais reste inférieur à la moyenne européenne (65,2 %)⁽⁵⁾, et en particulier de l'Allemagne (76,4 %) et de la Suède (68,9 %). L'écart est particulièrement marqué chez les 60-64 ans, avec seulement 42,4 %⁽⁵⁾ d'actifs en France contre 65,3 % en Allemagne⁽⁶⁾.

Le taux d'activité des seniors a nettement progressé, ces dernières années, rendu impératif par le recul de l'âge de départ à la retraite et encouragé par les réformes successives. Entre 2014 et 2024, la part des seniors en emploi a progressé de 12,4 points, tandis que celle des retraités a reculé de 11,7 points. Mais ce résultat reste insuffisant. Si l'on se compare à nos voisins européens, des marges de progression existent.

UN RETARD CAUSÉ PAR DE MULTIPLES FACTEURS

Comment expliquer l'érosion du taux d'emploi à mesure que l'on avance en âge ? On peut avancer quatre types de raisons :

- **l'usure professionnelle et les problèmes de santé** constituent évidemment un frein important au maintien dans l'emploi des salariés les plus expérimentés. Plus de la moitié des salariés seniors souffrent de

troubles musculosquelettiques et plus d'un salarié sur cinq de plus de 50 ans est déjà en situation d'usure professionnelle⁽⁷⁾. Si des progrès importants ont été réalisés ces 15 dernières années en matière de prévention des risques et d'ergonomie, ils doivent être amplifiés et surtout accompagnés d'une adaptation des conditions de travail ;

- **le manque de formation et d'opportunités offertes aux seniors** pour s'adapter aux évolutions du marché, qu'elles soient technologiques, sociales ou organisationnelles, est également l'une des raisons qui expliquent ce décrochage. Selon l'OCDE, dans l'UE en 2016, en moyenne, seuls 35 % des travailleurs âgés de 55 à 64 ans ont participé à une formation formelle ou non formelle liée à l'emploi au cours des 12 derniers mois, contre 60 % des 25-44 ans⁽⁸⁾ et 48 % des travailleurs âgés de 35 à 54 ans⁽⁹⁾ ;
- **les seniors font par ailleurs l'objet de préjugés et de discriminations** qui limitent leurs options d'évolution et de reconversion professionnelles. D'après le ministère du Travail, l'âge est aujourd'hui la première forme de discrimination au travail en France, devant l'origine ou le genre. Les seniors ont trois fois moins de chances d'être rappelés pour un entretien et restent plus longtemps au chômage⁽¹⁰⁾. Nombre de personnes estiment qu'un senior sera moins flexible, moins productif ou moins à l'aise avec la technologie... Ces stéréotypes peinent à être dépassés : ce n'est pas parce qu'on est plus âgé que la technologie n'intéresse plus et ce n'est pas parce qu'on est jeune que l'on est agile ;

- **parmi tous les freins à l'emploi des seniors, le coût salarial** reste probablement le plus important. La verticalisation des carrières et des rémunérations, qui suppose une augmentation du salaire, du niveau de poste (et du niveau de vie) avec le temps, produit de fait, une grosse barrière à l'entrée. Et la France semble être particulièrement handicapée sur ce point si l'on en croit les économistes, selon lesquels il existe un écart de rémunération de 17 % en moyenne entre

4 / H. d'Albis, Les seniors et l'emploi, Les Presses de Sciences Po, 2022, p. 13.

5/ DARES Résultats, Les seniors sur le marché du travail en 2024, juillet 2025, n°40.

6 / DARES Résultats, Les seniors sur le marché du travail en 2024, juillet 2025, n°40.

7 / CIAMT, Maintien en emploi des seniors : les bonnes pratiques à adopter, avril 2025.

8 / DARES Analyses, Formation professionnelle : quels facteurs limitent l'accès des salariés seniors ?, juin 2016, n°31.

9 / OCDE, Vieillesse et emploi.

10 / Ministère du Travail, Lancement grande initiative pour la valorisation des salariés expérimentés, avril 2025.

un salarié de 55 à 64 ans et un salarié de 25 à 54 ans, contre seulement 6 % au sein de l'OCDE... et même - 1 % au Royaume Uni ⁽¹¹⁾. On peut donc penser qu'il s'agit d'un élément important dans l'écart qui existe entre la France et ses voisins pour expliquer le taux d'activité des seniors.

S'APPUYER DAVANTAGE SUR LES SALARIÉS EXPÉRIMENTÉS : UNE ÉVIDENCE ?

Dans un contexte de vieillissement de la population, de baisse de la natalité et d'augmentation des postes vacants, la question de l'emploi des seniors s'impose de fait pour préserver la soutenabilité du système social et répondre aux besoins de main-d'œuvre des entreprises. Pourtant, ce sujet n'est pas envisagé comme une priorité toujours pour les entreprises. Les résultats du sondage Capstan Perspectives de juin 2025 révèlent que seulement 34 % d'entre elles considèrent cet enjeu comme crucial pour les années à venir ; contre 69 % pour le bien-être et la santé mentale et 59 % pour l'IA. La récente campagne de sensibilisation menée par le ministère du Travail ⁽¹²⁾ vise à améliorer ces résultats. L'allongement de la durée de vie entraîne, mécaniquement, celui des carrières et impose à chaque branche professionnelle et à chaque entreprise de mener une réflexion structurante sans tarder.

DES SOLUTIONS EXISTENT POUR FAVORISER L'ACCÈS À L'EMPLOI DES SENIORS ET LEUR MAINTIEN

Différentes initiatives ont déjà été prises, avec plus ou moins de succès, pour améliorer l'accès à l'emploi des seniors. Le projet de loi de « transposition » de l'ANI de 2024 complète le spectre des mesures disponibles. On peut schématiquement les classer de la manière suivante :

- l'aménagement des fins de carrière, avec notamment le développement du temps partiel et de la retraite progressive ⁽¹³⁾ ;
- l'incitation au recrutement par la création d'un nouveau type de CDI (contrat de valorisation de l'expérience) et la sécurisation

de la mise à la retraite d'un salarié recruté après avoir atteint l'âge de départ à la retraite à taux plein ;

- la réforme des entretiens de parcours professionnel pour anticiper la gestion (des fins) de carrière ;
- le renforcement du dialogue social sur ces questions, avec l'obligation de négocier sur la gestion des emplois et des parcours professionnels.

D'autres mesures peuvent être envisagées, telles que l'amplification et la généralisation des dispositifs de compensation financière de la perte de rémunération pour les seniors qui acceptent un poste moins bien payé. Cela répondrait aux aspirations de certains seniors qui déclarent vouloir exercer moins de responsabilités en fin de carrière ou souhaitent « décélérer » pour préparer leur départ à la retraite. Cela aurait également pour vertu de constituer un vivier de candidats intéressant pour des postes d'experts ou de middle management qui peinent, sinon, à être pourvus.

L'accompagnement des seniors peut aussi concerner la création d'une activité indépendante, grâce à laquelle ils conserveraient une activité partielle en entreprise complétée par cette activité et trouveraient de nouvelles sources d'indépendance professionnelle ou de motivation. Les solutions sont en réalité infinies et de nouvelles audaces méritent d'être explorées. L'incitation, portée par l'ANI de 2024, à confier aux partenaires sociaux la responsabilité de se saisir de cette question, tant au niveau des branches professionnelles que des entreprises, doit contribuer à libérer les imaginations au service de solutions plus innovantes.

CHANGER DE REGARD, CHANGER DE TRAJECTOIRE

Face aux défis démographiques, économiques et sociaux, l'emploi des seniors ne peut plus être considéré comme une variable d'ajustement. Il constitue au contraire un levier stratégique pour relever les défis du plein-emploi,

11 / E. Conesa, Réforme des retraites : le tabou de la rémunération des seniors, *Le Monde*, février 2023.

12 / Une grande initiative « Emploi des 50+ » pour changer la loi, les regards et les pratiques a été engagée fin avril 2025.

13 / Voir, notamment, le décret n° 2025-681 du 15 juillet 2025 organisant l'abaissement de l'âge d'ouverture du droit à la retraite progressive à 60 ans.

de la transition des compétences et de la soutenabilité de notre modèle social. Mais il faut accepter de bousculer certains dogmes : celui de la progression linéaire des carrières, celui de l'âge associé au déclin, celui d'un coût forcément trop élevé... Hippolyte d'Albis, dans son ouvrage *Les seniors et l'emploi*, indique notamment « *qu'il est pertinent d'appréhender la structure par âge de la force de travail en termes de complémentarité entre les générations. Les travailleurs les plus jeunes bénéficient d'une formation initiale acquise plus récemment, et donc plus en phase avec les évolutions technologiques⁽¹⁴⁾, tandis que les travailleurs les plus âgés bénéficient de leur expérience. Jeunes et seniors ne sont donc pas parfaitement substituables. Dès lors, les théories de la firme prédisent que la productivité marginale des plus jeunes s'accroît avec le nombre de travailleurs seniors, et vice versa* ».

L'enjeu est double : il s'agit à la fois de transformer durablement les pratiques de toutes les parties prenantes (dont les individus eux-mêmes !) et d'ouvrir de nouvelles perspectives aux salariés expérimentés. Et si l'on veut que ces transformations portent leurs fruits, elles doivent s'accompagner d'un changement culturel plus profond, d'un regard plus juste porté sur l'âge au travail. Un regard qui reconnaisse l'expérience comme une richesse, et non comme un risque.

Car au fond, la véritable question n'est pas tant « jusqu'à quand les salariés doivent-ils travailler ? », mais « dans quelles conditions peuvent-ils le faire ? ». ■

14 / H. d'Albis, *Les seniors et l'emploi*, Les Presses de Sciences Po, 2022.

Des repères *pour agir*



#1

Mettre en place une veille structurée

Il est indispensable de suivre de près les négociations sociales et les travaux législatifs afin d'anticiper leurs impacts sur l'organisation. Plus vite les entreprises s'approprient les dispositifs en phase de réflexion, plus rapidement elles pourront ajuster leurs pratiques.

#4

Aménager les conditions de travail

La cartographie et le renforcement des dispositifs existants (ergonomie, horaires, télétravail, etc.) constituent des leviers essentiels pour favoriser le maintien en emploi et prévenir les risques d'usure. Des outils d'analyse ergonomique, comme la méthode d'analyse de la charge physique de travail (MACPT), identifient d'identifier les situations à risque pour agir concrètement : adaptation des postes, réorganisation des horaires, dialogue managérial renforcé.

#2

Sensibiliser et former aux enjeux de la collaboration intergénérationnelle

L'intégration et la valorisation des seniors passent par une véritable pédagogie collective. Des programmes de formation, des « learning expeditions » ou encore des dispositifs de mentoring et de mentoring inversé peuvent créer des occasions concrètes de rencontre entre générations, en favorisant le partage d'expérience et l'innovation croisée.

#5

Associer la gestion des compétences et la mobilité interne

La stratégie de gestion des seniors doit être articulée avec les dispositifs de formation et de mobilité interne. Les entretiens professionnels, plans de développement ou bilans de compétences sont autant d'outils pour anticiper la suite des parcours et préparer des transitions vers des métiers en tension. Les dispositifs de validation des acquis de l'expérience (VAE) offrent également la possibilité de construire des passerelles vers de nouvelles fonctions, tout en valorisant l'expérience acquise.

#3

Recruter sans biais

Les équipes de recrutement doivent être formées à la non-discrimination et disposer d'outils adaptés. Le recrutement sans CV, par exemple, via la méthode de recrutement par simulation (MRS), se concentre sur les aptitudes réelles des candidats. Une attention particulière doit également être portée à l'accueil et à l'intégration des salariés de 50 ans et plus, en prévoyant un mentorat adapté et en tenant compte des éventuelles contraintes liées à la santé ou à l'ajustement du poste de travail.

EMPLOI DES SENIORS : CHANGER DE MÉTHODE

Entretien avec Arnaud Teissier, avocat associé

Et si l'on arrêta de considérer les seniors comme une catégorie à part ? Arnaud Teissier propose un changement de paradigme : sortir des stéréotypes liés à l'âge et repenser les parcours professionnels de manière individualisée, dès l'entrée dans la vie active.

EN FRANCE, ON ÉVOQUE RÉGULIÈREMENT LA QUESTION DE L'EMPLOI DES SENIORS, POINTANT DES DIFFICULTÉS. MAIS QUEL EST LE PROBLÈME AVEC CES SALARIÉS ?

À chaque réforme des retraites, et elles ont été nombreuses au cours des 30 dernières années, se (re) pose la question de l'allongement de la vie professionnelle. L'équation est simple : puisque l'on doit travailler plus longtemps (recul inexorable de l'âge du départ à la retraite), comment assurer le maintien dans l'emploi, et dans de bonnes conditions, des salariés les plus âgés ? À chaque réforme des retraites, le constat est fait d'une difficulté, presque systémique, à améliorer le taux d'emploi des salariés seniors. Il est évident que pour l'équilibre de nos comptes publics, il ne sert à rien ou, plus exactement, il est très insuffisant, de se limiter à retarder l'âge de départ à la retraite si l'on ne parvient pas à faire travailler réellement plus longtemps les salariés seniors. L'assurance maladie et l'assurance chômage ne peuvent pas se transformer en pourvoyeuses de revenu de substitution pour des seniors en fin de carrière. Cela n'a effectivement aucun sens, de remplacer une ligne budgétaire par une autre dès lors que l'addition (ou plutôt la soustraction !) est finalement la même... Pour autant, aucune des solutions envisagées jusqu'à présent n'a fonctionné. En effet, le même constat d'étonnement est (re)fait à chaque réforme comme si l'on découvrait la difficulté.

QUELLES PISTES POURRAIT-ON EXPLORER POUR AMÉLIORER DURABLEMENT L'EMPLOI DES SENIORS EN FRANCE ?

Je pense qu'il faut arrêter de parler de « seniors ». Déjà, parce qu'on ne sait pas ce qu'est un senior. On ne sait pas définir clairement à partir de quel âge on entre dans la tranche des salariés seniors. On évoque parfois 45 ans, parfois 50 ans, 55, voire 60 ans ! Je crois que cette difficulté à définir un âge pivot doit nous aider à rappeler une évidence : on ne se découvre pas senior par le seul effet de l'atteinte d'un âge pivot, on le devient. C'est donc sur cette évidence qu'il faut changer notre façon d'appréhender la question de l'emploi des salariés âgés. Il faut que chacun - tout au long de sa carrière professionnelle - se prépare à entrer en séniorité.

Il est intéressant de noter que l'Accord national interprofessionnel de 2024 (dont les termes sont repris par le projet de loi) a utilisé non pas le terme « senior », mais l'expression « salarié expérimenté ». Ce changement de vocabulaire est intéressant, mais il est insuffisant en soi. Il faut vraiment changer d'angle sur cette question, changer de « logiciel ». Ne plus appréhender l'allongement de la vie professionnelle à travers le seul prisme de la gestion des fins de carrière. L'analyse des accords seniors (qui ont été conclus au sein des branches professionnelles ou des entreprises) montre que la gestion des seniors est essentiellement envisagée à travers la préparation du départ à la retraite. N'est-il

pas paradoxal de traiter la question du maintien dans l'emploi des seniors à travers le seul prisme de la sortie de la vie professionnelle ?

Il y a un vrai problème de méthode qu'il faut résoudre vite ! Les partenaires sociaux, dans les branches professionnelles et dans les entreprises, vont avoir la responsabilité de réfléchir à la problématique du maintien dans l'emploi des seniors. Il y a là l'occasion d'adopter des solutions innovantes, audacieuses et enfin efficaces !

« Il faut que chacun, tout au long de sa carrière professionnelle, se prépare à entrer en séniorité. »

QUE FAUT-IL FAIRE, SELON VOUS ?

Avant de savoir ce qu'il faut faire, il est essentiel de s'entendre sur ce qu'il ne faut pas, ce qu'il ne faut plus faire. La question de l'accès à l'emploi des jeunes et des seniors est presque toujours considérée sur la base d'une approche stéréotypée. Il y a un paradoxe à affirmer la volonté de lutter contre les stéréotypes liés à l'âge tout en envisageant les mesures propres à chaque catégorie essentiellement sur la base de ces stéréotypes ! Par exemple, pour favoriser l'emploi des jeunes et le maintien en emploi des seniors, il ne suffit pas toujours de mettre en place des outils intergénérationnels. La majorité des salariés concernés n'en veulent pas vraiment. Au surplus, cela contribue à installer les uns et les autres dans des stéréotypes dont on prétend pourtant vouloir sortir ! Autre exemple : tous les seniors ne sont pas des aidants ; de plus jeunes collaborateurs peuvent l'être davantage, d'ailleurs. Enfin, si l'on regarde la question de l'usure professionnelle, il faut admettre qu'elle n'est pas la même selon les individus, les métiers, les parcours, les aspirations personnelles... Il faut aussi admettre que l'usure professionnelle doit être abordée de façon différente selon qu'elle soit physique ou psychologique...

Il faut vraiment réfléchir aux parcours de manière plus individualisée. Offrir à chacun les outils à même de garder intactes la motivation et les capacités d'exercer durablement une activité professionnelle dans laquelle il trouve les moyens de s'épanouir et/ou de gagner décemment sa vie.

CONCRÈTEMENT QU'EST-CE QUE CELA VEUT DIRE ?

Concrètement, il faut repenser en profondeur la manière d'aborder les choses. On a trop tendance à envisager la carrière professionnelle par séquences, en fonction de stéréotypes attachés aux générations, notamment. Il faut sortir des représentations liées à l'âge et imaginer des dispositifs au sein desquels chacun réfléchisse à son propre parcours et à son évolution. Cela vaut autant pour les seniors que pour les plus jeunes ! Chaque individu a des aspirations propres qui ne sont pas nécessairement les mêmes que celles des salariés de sa classe d'âge et qui peuvent évoluer tout au long de sa vie. Il faut imaginer une autre méthode que celles qui ont été déployées jusqu'à présent, un parcours professionnel beaucoup plus individualisé et rendre chaque salarié davantage acteur de son évolution. Les carrières professionnelles sont, et seront, de moins en moins linéaires. L'allongement de la vie professionnelle et les évolutions sociétales ne peuvent que renforcer ce phénomène dans les années à venir.

Il faut donc inciter davantage chaque salarié, dès son entrée dans la vie professionnelle, à s'intéresser à son évolution à court, moyen et long termes. Puis se réinterroger régulièrement. Un changement de vie, une reconversion... doivent s'anticiper. Pour les rendre possibles, il faut en avoir conçu la possibilité. Le projet de loi transposant l'ANI sur les salariés expérimentés marque d'ailleurs une évolution intéressante, en organisant par exemple un entretien de parcours professionnel pendant la première année suivant l'embauche du salarié.

Les branches professionnelles et les entreprises doivent doter chaque collectivité d'outils (bilans de compétences, coaching de carrière, congés respiration, formations...) que chaque individu pourra mobiliser, selon ses propres choix et ses propres contraintes. Il n'appartient pas à la collectivité de définir les choix de chacun. Cela ne fonctionnera pas ; cela n'a jamais fonctionné... Il y a là pour les partenaires sociaux une occasion unique de faire autrement, de manière beaucoup plus transversale. Il est essentiel de saisir ce moment ! Il appartient aux DRH de donner l'impulsion ! ■

Un rapport au travail plus
transactionnel et individualisé

FAIRE FACE AUX « NOUVEAUX SALARIÉS »

Face à l'émergence de salariés aux attentes renouvelées, les entreprises doivent composer avec un rapport au travail plus individualisé, plus équilibré, parfois plus distant. Finie l'ère du sacrifice professionnel à tout prix : les nouvelles générations aspirent à conjuguer épanouissement personnel et engagement collectif. Un défi inédit pour les organisations, appelées à redéfinir leur proposition de valeur.

97% des dirigeants constatent une augmentation des attentes en matière d'équilibre vie privée/vie professionnelle chez leurs salariés ces dernières années, selon le sondage⁽¹⁾ Capstan Perspectives de juin 2025.

La question de la place qu'occupe le travail dans la vie des individus est centrale pour comprendre le fonctionnement d'une société à une époque donnée, mais aussi pour agir sur l'engagement (qui se définit par leur implication émotionnelle et cognitive des salariés dans leur travail et qui conditionne leur performance)⁽²⁾. Les 40 dernières années ont été le théâtre d'une évolution anthropologique importante, voyant l'importance accordée par les salariés au travail progressivement diminuer. La Fondation Jean Jaurès montre, dans une enquête, que la part des Français déclarant que le travail occupe une place « très importante » dans leur vie est passée de 60 % en 1990 à 24 % en 2021⁽³⁾.

Est-ce à dire que le travail n'est plus important ? Loin de là. Mais à un modèle « sacrificiel » d'investissement dans le travail, ou « churchillien », s'est substitué un modèle d'équilibre entre les différentes dimensions de la vie de chacun, et au sein duquel le travail occupe toujours une place importante, mais comparable à celle occupée par les autres.

*« La part des Français
déclarant que le travail
occupe une place
« très importante » dans leur
vie est passée de 60 % en
1990 à 24 % en 2021. »*

DES PROMESSES ÉCONOMIQUES ET SOCIALES MOTEUR D'UN RAPPORT CHURCHILLIEN AU TRAVAIL

Si l'on remonte aux années 80-90, le travail était d'abord et avant tout considéré comme le moyen le plus sûr d'avoir une vie stable (donnant l'accès au logement locatif, puis l'accès à la propriété), dans un moment de l'histoire qui fait suite aux deux chocs pétroliers et à des incertitudes géopolitiques et économiques importantes. Cette promesse de stabilité s'accompagnait également d'une promesse relative de prospérité, au sens où le modèle de progression de carrière au sein des entreprises garantissait des évolutions régulières en échange de la patience des collaborateurs : tous les trois à cinq ans, une promotion pouvait être accordée, s'accompagnant d'une

augmentation de salaire souvent importante, dans un contexte où l'inflation était encore sous contrôle. Cela aidait aussi à s'insérer pleinement dans une société de consommation et d'augmenter considérablement son niveau de confort. Cette double promesse de stabilité et de progression économique pouvait être un moteur pour les salariés les conduisant à entretenir un rapport quasi sacré au travail, dans la mesure où la balance entre les efforts consentis par l'exercice du travail et le retour reçu semblait équilibrée.

Cet équilibre pouvait aussi s'apprécier dans la vie des organisations. Nous n'en étions alors qu'aux débuts de la mondialisation : les entreprises assumaient encore une forme de paternalisme, offraient de nombreux avantages et proposaient des modèles de développement de carrière exaltants, suivant leur développement international. Le succès du statut d'expatrié, aujourd'hui si rare, en constitue un exemple typique. Les entreprises restaient par ailleurs fortement ancrées dans leurs territoires et géraient leurs effectifs comme de petites familles : le contrat social de l'époque semblait plus lisible, plus équilibré et plus stable que celui que nous connaissons aujourd'hui.

« Le travail était quasiment l'unique moyen de l'époque de disposer d'un statut social. »

Il faut comprendre que le travail était quasiment l'unique moyen de l'époque de disposer d'un statut social, si bien qu'on a construit un rapport identitaire au travail : à la question « que fais-tu dans la vie ? », nous avons normalisé l'idée d'y répondre par « je suis médecin/ingénieur/ouvrier, etc. ». Si « je suis mon travail », alors je ne suis pas le reste. Ou, du moins, le reste passe au second plan.

En fournissant de la stabilité, du pouvoir économique, un statut social et même une identité, le travail était donc naturellement

surinvesti puisqu'aucune alternative n'existait à l'époque pour obtenir ces attributs.

Le travail constituait l'essence de la vie, et il était donc normal que sa place fût prépondérante dans le quotidien des individus. Et puisqu'il était très important, il était absolument nécessaire de tout faire pour le garder et pour progresser. S'est alors installée une conception churchillienne du travail, que l'on qualifie parfois de « workaholisme », consistant à surinvestir la sphère professionnelle pour tenter de maximiser les gains qu'elle peut procurer : progresser plus rapidement dans l'organisation, gagner davantage d'argent ou tout simplement être mieux perçu par son entourage. « Souffrir » au travail, par le nombre d'heures qu'on y passe, par les efforts que l'on y déploie, en faire toujours plus, s'est imposé comme un modèle sacrificiel valorisé... qui s'est traduit mécaniquement par un sous-investissement proportionnel des autres sphères de la vie : famille, amis, vie culturelle ou culturelle, vie sportive ou associative, etc.

DES PROMESSES NON TENUES À L'ORIGINE DE LA RELATIVISATION DE LA PLACE DU TRAVAIL ?

Les entretiens⁽⁴⁾ menés avec les enfants nés à cette époque font régulièrement état de parents absents, fatigués, ou délaissant leurs passions. Cet état de fait occupe une place centrale dans le changement de rapport au travail opéré ces dernières années, motivé par une volonté de rééquilibrage, beaucoup plus que par un rejet du travail en tant que tel.

Pour autant, les promesses des années 80-90 ne sont plus forcément d'actualité.

- La promesse de stabilité s'est écornée progressivement au cours des années 1990 - 2000, avec le recours aux délocalisations et l'émergence du chômage de masse, ce qui fait que même un emploi au sein d'un grand groupe n'est plus toujours considéré comme une garantie de stabilité. Par ailleurs, la succession de crises économiques, financières, sociales et sanitaires depuis 2008, posant l'état de crise permanent,

1 / Voir sondage p. 108.

2 / Harter, Schmidt & Hayes proposent cette définition, qui fait désormais consensus, dans leur étude Business-Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-Analysis pour le *Journal of Applied Psychology*, publiée en 2002.

3 / Étude Plus rien ne sera jamais comme avant dans sa vie au travail, publiée en juillet 2022 par la Fondation Jean Jaurès.

4 / Étude Work-Life Balance in the perception of Generation Y publiée en décembre 2014 dans le *Mediterranean Journal of Social Sciences*.

déstabilise profondément nos économies et la structure du marché de l'emploi.

- La promesse de prospérité s'est elle aussi amoindrie, puisque l'inflation et les prix de l'immobilier ont commencé à augmenter plus vite que les salaires, produisant une baisse progressive du pouvoir d'achat des classes moyennes salariées. Le grand mouvement de financiarisation de l'économie à partir des années 2000, accéléré à partir des années 2010, a également creusé l'écart qui sépare la rémunération du travail et la rémunération du capital, éloignant ainsi ces mêmes classes moyennes salariées de la prospérité. Enfin, à qu'à partir de 2010, la « mondialisation heureuse et euphorique » ayant favorisé pour de nombreux grands groupes et PME le développement de nouveaux marchés s'est fortement ralentie, produisant une contraction des marges et des bénéfices des entreprises qui s'est répercutée sur la masse salariale : les augmentations de salaire et les primes sont devenues moins récurrentes et moins importantes, et les promotions plus rares. Finalement, en travaillant autant que leurs parents, les jeunes ne pourront plus accéder au même niveau de vie.

Pour ces raisons, le rapport au travail a commencé à s'affaiblir et se « transactionnaliser », puisque les promesses sur lesquelles il reposait ne semblaient plus aussi automatiques qu'elles ne l'étaient auparavant : pour quelles raisons effectuerait-on de longues heures de travail, si cela ne garantit pas d'augmentation de salaire, de promotion, ou même le simple maintien de son emploi ?

DES ÉVOLUTIONS SOCIALES QUI POUSSENT À UN RAPPORT TRANSACTIONNEL AU TRAVAIL

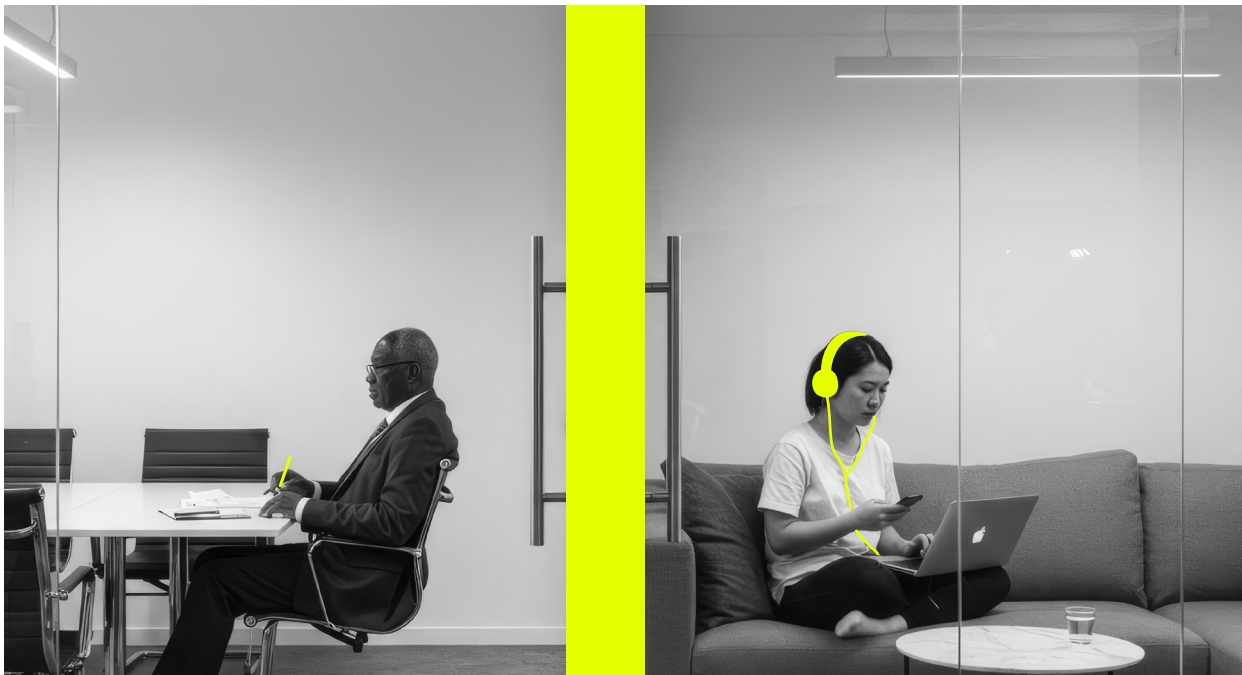
Mais il faut aussi analyser l'évolution du rapport au travail à la lumière des transformations de la société. Avec l'arrivée d'Internet et, surtout des réseaux sociaux, nous avons assisté à un changement anthropologique majeur : le travail n'est plus le seul moyen d'acquérir un statut social. En donnant accès et en esthétisant la vie personnelle des individus (et notamment leurs passions), Internet a offert la possibilité à chacun de devenir un « expert » de ses pratiques. C'est ainsi qu'un passionné de photographie peut partager son travail sur les réseaux sociaux, et être reconnu comme tel. Il en est de même pour les passionnés de musculation ou de maquillage, qui vont respectivement

montrer leurs entraînements et leurs mises en beauté. Celui qui, hier, n'était qu'ouvrier ou employé de bureau est aujourd'hui ouvrier ET photographe ; employé de bureau ET coach sportif amateur. Si cela peut paraître anodin, c'est en fait un changement très structurant de la vie en société : puisque la reconnaissance sociale peut être obtenue sans le travail, alors ce dernier devient par nature moins prépondérant ! Les influenceurs les plus connus gagnent par ailleurs très bien leur vie et alimentent, pour certains, une fascination pour ces nouveaux modèles où il semble finalement plus rentable de se filmer en train d'exercer ses passions plutôt que de gravir les échelons du monde de l'entreprise.

« Face à cette contractualisation, qui peut aboutir à une certaine forme d'individualisme, la tension entre l'aspiration individuelle et l'intérêt collectif se renforce. »

Par ailleurs, face à cette contractualisation, qui peut aboutir à une certaine forme d'individualisme, la tension entre l'aspiration individuelle et l'intérêt collectif se renforce. Il devient nécessaire pour l'entreprise de faire un pas vers l'appréhension des situations individuelles (en lançant par exemple des programmes de personnalisation de l'expérience employé) mais aussi de renforcer l'importance du collectif, en proposant un projet authentique, incarné, fédérateur et lisible et en se donnant les moyens de le traduire en actes, perceptibles par tous auxquels chacun puisse vraiment contribuer. L'individu doit accepter (il faut l'aider à pouvoir l'accepter par l'offre de valeur proposée) d'effacer un peu de ses seules aspirations très personnelles au profit du collectif.

Nous avons assisté à un mouvement important de relativisation de la place du travail dans la vie, qui valorise désormais le temps passé entre amis ou en famille et surtout des activités culturelles ou sportives qui peuvent constituer de véritables marqueurs de son identité. Cela explique l'émergence de sujets d'engagement récents dans les organisations, issus de ce rapport au travail renouvelé. On constate aussi que les nouvelles données



de l'équation économique contemporaine (tertiarisation et ubérisation de l'économie, explosion de l'indépendance, émergence de la gen Z, accélération technologique, etc.) ont rééquilibré le rapport de pouvoir entre les employeurs et les salariés : attirer, retenir et engager les collaborateurs n'a jamais été aussi complexe. Il faut analyser ce sujet en prenant en compte cette perspective.

ATTIRER, FIDÉLISER ET ENGAGER LES COLLABORATEURS AUJOURD'HUI

Au Panthéon des facteurs d'engagement et de motivation, on retrouve toujours la rémunération : elle constitue le premier étage de la pyramide de Maslow, celui sans lequel tout le reste ne peut s'entendre. Comme le décrit Olivier Galland dans son ouvrage *Les valeurs du travail* : « *Les besoins d'accomplissement de soi ne se développent pleinement qu'une fois les besoins matériels et de sécurité satisfaits* »⁽⁵⁾. Et c'est bien normal : dans un contexte de paupérisation des classes moyennes salariées, le salaire est, et restera, l'élément structurant de la relation employeur-salarié.

La nouveauté réside dans le fait que le salaire ne suffit plus pour attirer, retenir et engager des collaborateurs. À la lumière des

*« Le salaire est, et restera,
l'élément structurant
de la relation
employeur-salarié. »*

transformations présentées plus tôt, de nouveaux sujets tout aussi importants ont émergé et doivent faire l'objet de réponses concrètes de la part des entreprises.

- **L'équilibre vie privée/vie professionnelle :** dans un contexte de relativisation de la place du travail, les gages donnés par les entreprises en matière d'équilibre vie privée/vie professionnelle sont devenus essentiels. Il s'agit d'ailleurs de la deuxième raison qui pousse les salariés à chercher un nouvel emploi⁽⁶⁾. Parmi les solutions plébiscitées figurent un dispositif de télétravail flexible et équilibré pour les métiers qui y sont éligibles, la possibilité de moduler les horaires et les plannings en fonction des contraintes personnelles, ou encore des dispositifs tels que la semaine de/en quatre jours.
- **Le sens au/du travail :** si les individus cherchent à s'émanciper en dehors du travail, c'est souvent qu'ils trouvent peu de sens

⁵ / Olivier Galland, *Les valeurs du travail*, Les Presses de Sciences Po, 2024, p. 85

⁶ / Étude annuelle Randstad Workmonitor, publiée en 2025, menée auprès de 27000 travailleurs dans 35 pays (incluant la France) et montrant que 85 % des employés considèrent l'équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle comme le facteur le plus important dans leur choix d'emploi, surpassant ainsi la rémunération, qui arrive en deuxième position avec 79 %.

dans leurs activités professionnelles. Confirmer la place de chacun dans le collectif et l'importance de son rôle au sein de l'entreprise quel que soit son métier est aussi essentiel.

- **La capacité d'agir** : les entreprises ont connu un grand mouvement de rationalisation, de digitalisation et de « processisation » depuis les années 2000, qui a progressivement limité les marges créatives et la capacité d'action des salariés, régulièrement coincés dans des boucles de reporting et des processus de décision qui peuvent sembler opaques. Ces éléments reviennent dans les récits faits par les salariés en burn-out ou brown-out (c'est-à-dire une « démission intérieure », une perte de sens dans le monde du travail) et sont le ciment du désengagement de nombreux salariés. Le sondage Capstan Perspectives de juin 2025 confirme cet état de fait : 74 % des dirigeants relèvent une hausse des demandes d'autonomie des collaborateurs, et 59 % d'entre eux considèrent le renforcement de l'engagement des salariés comme une priorité RH pour les prochaines années.

« 74 % des dirigeants relèvent une hausse des demandes d'autonomie des collaborateurs. »

- **Définir des territoires de liberté clairs**, favorisant l'autonomie et la responsabilisation des collaborateurs, peut là aussi limiter le risque d'infantilisation et favoriser l'initiative, l'innovation et l'engagement.

- **La personnalisation de l'expérience salarié** : dans le grand mouvement d'individualisation de la société que nous avons connu ces 40 dernières années, le rapport au travail s'est lui aussi profondément individualisé et chaque salarié cherche désormais davantage à savoir comment son travail va s'insérer dans sa vie, plutôt que comment sa vie va pouvoir trouver une place face à son travail. Pour attirer, retenir et engager les collaborateurs, il faut donc, dans la mesure du possible, proposer des réponses personnalisées à leurs demandes, qu'il s'agisse de l'organisation du travail ou du développement de leur carrière. McKinsey souligne dans une étude de 2021 que les employés ayant le sentiment de disposer d'une bonne expérience salarié (et notamment personnalisée) ont un niveau d'engagement 16 fois plus important que ceux déclarant disposer d'une mauvaise expérience salarié. Ils ont 8 fois plus de chances de rester dans l'entreprise...

Le rapport au travail s'est donc profondément transformé, passant d'une vision churchillienne à une vision plus transactionnelle et équilibrée de ce dernier. Cela doit appeler des réponses nouvelles pour continuer à attirer, fidéliser et engager les collaborateurs, dans un contexte de guerre des talents structurelle. ■

Des repères *pour agir*



#1

Mettre en place une démarche d'évaluation et d'amélioration de la proposition de valeur « salarié »

Répondre aux nouvelles aspirations suppose de revisiter l'ensemble de l'expérience proposée aux collaborateurs. Les dimensions classiques (rémunération, avantages, carrière, formation) restent fondamentales, mais elles doivent être complétées par des attentes nouvelles : personnalisation des parcours, qualité de l'expérience salarié, capacité d'agir, reconnaissance et quête de sens...

#3

Affirmer un projet collectif clair et identifiant

Une entreprise doit pouvoir identifier ce qui la caractérise et la distingue de ses concurrents. Cela implique un travail authentique autour de la culture, des valeurs et des comportements, illustrés par des preuves tangibles. Ce projet collectif doit également s'incarner dans des modalités de mesure et de partage (gouvernance, politique de rémunération, contrat social), afin d'être perçu comme crédible et mobilisateur.

#2

Définir des dispositifs d'accompagnement adaptés et compétitifs

Répondre à la transformation du rapport au travail ne passe pas nécessairement par des investissements coûteux. Il s'agit plutôt d'imaginer des dispositifs pertinents, attractifs et différenciants, capables d'attirer et de fidéliser les collaborateurs. Cela suppose une analyse régulière des pratiques internes, mises en perspective avec celles des concurrents et les meilleures pratiques du marché, mais aussi une écoute attentive des besoins exprimés par les salariés.

#4

Choisir des leaders incarnant les valeurs de l'entreprise

La cohérence entre discours et incarnation est déterminante. Les leaders doivent porter l'esprit et les valeurs de l'organisation au quotidien. En affirmant un projet collectif clair et incarné, l'entreprise limite le risque de transactionnalisation du rapport au travail et propose un cadre concret, fédérateur et porteur de sens.

RÉINVENTER LA RELATION AU TRAVAIL : ENTRE SINGULARITÉ ET SOCLE COMMUN

Entretien avec Mathilde Joyes, avocat associé

Face à l'individualisation croissante des attentes, les entreprises doivent conjuguer personnalisation et renforcement du collectif. Mathilde Joyes décrypte les leviers juridiques et humains pour construire une « expérience salarié sur mesure ».

LE RAPPORT AU TRAVAIL A PROFONDÉMENT ÉVOLUÉ CES DERNIÈRES ANNÉES. QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX DÉFIS AUXQUELS VOS CLIENTS DRH ET EMPLOYEURS FONT FACE AUJOURD'HUI ?

Le premier défi, c'est l'individualisation croissante des attentes, notamment des plus jeunes salariés, et la nécessité de réinventer la collaboration. Les entreprises ne peuvent plus s'appuyer uniquement sur la rémunération pour attirer et retenir les talents. Il faut désormais répondre à des attentes différenciées, notamment en matière d'équilibre vie professionnelle/vie privée, de sens au travail, d'autonomie et de reconnaissance. Simultanément, il faut créer et préserver le collectif, un collectif différent, et fédérer autour de valeurs et d'un projet commun.

« Les salariés ne veulent plus être des rouages sans marge de manœuvre. »

QUELS SONT LES SUJETS JURIDIQUES QUI ÉMERGENT LE PLUS DANS CE NOUVEAU RAPPORT AU TRAVAIL ?

La montée des attentes individuelles oblige les entreprises à faire du sur-mesure, mais dans un cadre collectif. On voit une explosion des demandes liées au télétravail, aux aménagements d'horaires, au temps partiel choisi, ou encore à des congés atypiques. Le droit doit encadrer cela sans figer. Notre travail consiste à construire des dispositifs souples mais robustes juridiquement.

QUELLES SONT LES ACTIONS CONCRÈTES QUE LES ENTREPRISES PEUVENT ET DOIVENT METTRE EN PLACE POUR RÉPONDRE À CES ATTENTES ?

Il y a plusieurs axes d'action très opérationnels, souvent avec une dimension juridique sous-jacente.

Sur la question du sens au travail, il est crucial pour l'entreprise de clarifier sa mission et de montrer comment chaque collaborateur y contribue, quel que soit son métier. Formellement, cela peut se traduire par l'intégration de clauses spécifiques dans les descriptions de poste qui mettent en lumière

la finalité du rôle. Au-delà du droit, c'est aussi un travail de communication interne constant, de la part du management, pour relier les tâches quotidiennes à la vision globale de l'entreprise.

La capacité d'agir et l'autonomie sont devenues primordiales. Les salariés ne veulent plus être des rouages sans marge de manœuvre. Cela implique de repenser l'organisation du travail pour réduire les processus inutiles et donner plus de responsabilités. Les enquêtes montrent qu'une grande majorité de dirigeants constate une hausse des demandes d'autonomie des collaborateurs. L'entreprise doit donc définir des cadres, tout en offrant de la flexibilité à l'intérieur de ces cadres.

Enfin, la personnalisation de l'expérience salarié est un levier puissant. Chaque salarié souhaite que son travail s'insère dans sa vie. Cela va du développement de carrière individualisé aux aménagements d'horaires pour des contraintes personnelles. D'un point de vue juridique, cela implique une agilité dans la négociation d'accords individuels et une capacité à individualiser certaines politiques RH, tout en veillant à l'équité et à la non-discrimination. C'est un levier clé.

LES ENTREPRISES PEUVENT-ELLES JURIDIQUEMENT ALLER VERS PLUS DE PERSONNALISATION SANS CRÉER D'INÉGALITÉS ?

Oui, à condition de ne jamais perdre de vue le principe d'égalité de traitement et de viser l'équité. Il faut fonder les différenciations sur des critères

« Ne subissez pas le droit. Utilisez-le comme un outil d'alignement entre votre culture, vos enjeux et les attentes sociales. »

objectifs, contextualisés, discutés avec les partenaires sociaux. Par exemple : la flexibilité accrue pour les aidants familiaux, la modulation des rythmes de travail sur la base de phases de vie. Le droit permet de la souplesse, mais il faut toujours la justifier et la documenter.

COMMENT RENFORCER LE COLLECTIF DANS UN ENVIRONNEMENT TRÈS INDIVIDUALISÉ ?

C'est une question cruciale, car l'individualisation peut mener à une certaine forme d'individualisme. Il est essentiel de réaffirmer un projet collectif structuré et mesurable.

VOTRE CONSEIL CLÉ AUX EMPLOYEURS ?

Ne subissez pas le droit. Utilisez-le comme un outil d'alignement entre votre culture, vos enjeux et les attentes sociales. C'est en articulant le juridique, l'humain et le stratégique qu'on construit des dispositifs durables, motivants et protecteurs. ■

Entre besoins des entreprises
et bouleversements mondiaux

RÉINVENTER LA MOBILITÉ DES TRAVAILLEURS



Mobilité des travailleurs, pénuries de main-d'œuvre, tensions politiques : le travail des étrangers en France et des Français depuis l'étranger devient un enjeu clé. Entre besoins économiques et résistances, ces questions sont centrales pour le modèle social et la compétitivité des entreprises au sein de l'UE.

Entre immigration choisie et mobilité internationale optimisée, la circulation des travailleurs devient un défi stratégique pour les entreprises et les États. Recruter des talents étrangers pour remédier aux pénuries, retenir les compétences locales attirées par l'expatriation, composer avec des politiques migratoires de plus en plus restrictives tout en répondant aux nouvelles aspirations des salariés : la gestion des flux de main-d'œuvre, entrante comme sortante, s'impose aujourd'hui comme un enjeu clé de compétitivité et de cohésion sociale.

EMPLOIS EN TENSION, IMMIGRATION EN QUESTION : LES ENTREPRISES AU CŒUR D'UN DILEMME

D'un côté, une liste de « métiers en tension » qui s'allonge et des secteurs entiers, pourtant centraux dans l'économie, qui font face à des difficultés de recrutement. De l'autre, des travailleurs français qui boudent ces mêmes professions en raison de leur pénibilité, d'une faible rémunération ou d'un déficit d'orientation. Et un chiffre qui en fait la synthèse : 500 000⁽¹⁾ ! C'est le nombre d'emplois vacants (dans le secteur privé seulement !), alors que le taux de chômage en France est de 7,4 % au premier trimestre 2025⁽²⁾, bien au-dessus de la moyenne de l'Union européenne, à 5,8 %. Une situation qui explique le recours aux travailleurs étrangers, amplifié par le vieillissement démographique, mais qui s'inscrit dans un contexte de débat autour de l'immigration. Une équation complexe, qui requiert de faire la lumière sur la réalité des enjeux et des pratiques qui l'entourent.

*« 500 000 !
C'est le nombre
d'emplois vacants
(dans le secteur privé
seulement !). »*

UN CONTEXTE GÉOPOLITIQUE ET SOCIAL EXPLOSIF IMPACTANT LA CIRCULATION DES TRAVAILLEURS

La donne politique mondiale a changé : la social-démocratie, solidement implantée en Europe et dans le monde occidental depuis les années 80, et accompagnant un mouvement de « mondialisation heureuse » pensé comme l'horizon politique mondial possible, a achoppé sur une réalité pourtant simple, mais qui a été sous-estimée : l'économie ne peut pas constituer à elle seule un projet politique. La recherche d'ancrage, de singularité, d'appartenance et de sens, en somme, d'identité, est une composante essentielle de la vie en société. Éric Dupin, dans *La France identitaire* (La Découverte, 2017), souligne l'abandon d'un projet politique et social commun au profit d'une logique strictement économique : « *L'obsession de l'identité taraboude une France bousculée par la crise et la mondialisation, sur fond d'immigration mal intégrée* ».

Dans ce contexte, en France comme ailleurs dans le monde occidental, l'immigration est perçue par certains comme un accélérateur de ce déclin identitaire.

1 / DARES : <https://DARES.travail-emploi.gouv.fr/donnees/les-emplois-vacants> 2 / INSEE, Informations Rapides, 16 mai 2025, n° 120.

Après une quarantaine d'années de volonté de « libre-circulation » des individus, les crispations sont telles que, partout dans le monde occidental, les tensions autour de l'immigration se développent.

UN DURCISSEMENT STRUCTUREL DES POLITIQUES MIGRATOIRES

L'arrivée au pouvoir de courants politiques marquant une opposition à l'immigration entraîne un durcissement général des politiques migratoires. On pense bien sûr au fameux « mur » de Donald Trump à la frontière entre les États-Unis et le Mexique, mais également aux politiques mises en place en Italie, en Hongrie, au Danemark... et même au Royaume-Uni, dirigé par un gouvernement travailliste. Et la France ne semble pas échapper à ce mouvement si l'on en croit les nombreux sondages d'opinion réalisés sur le sujet, montrant qu'une majorité de Français est favorable à un durcissement des politiques migratoires. On peut donc s'attendre à un contexte politique structurellement défavorable à l'immigration pour les années à venir.

En France, la mise en œuvre de dispositifs gouvernementaux allant dans le sens de la restriction de cette immigration se caractérise notamment par :

- la limitation des métiers en tension qui facilitent la délivrance des autorisations de travail (l'agriculture, l'hôtellerie-restauration, le bâtiment, les services à la personne, etc.) ;
- l'ajout de la maîtrise de la langue française parmi les conditions de l'intégration pour renforcer l'accès à l'emploi des ressortissants étrangers assorti d'une inscription automatique à France Travail pour les nouveaux arrivants sans activité professionnelle ;
- la création d'un titre « talent professions médicales » en réaction à la pénurie dans le domaine médical ;
- la création puis l'extension du programme AGIR (Accompagnement global et individualisé des réfugiés) pour faciliter l'accès à l'emploi et au logement des étrangers en situation régulière, notamment vers des métiers en tension.

L'entreprise se trouve confrontée, au même titre que les travailleurs concernés, aux évolutions de la réglementation et doit s'y adapter. Elle doit dans le même temps faire face aux réalités du terrain et aux besoins opérationnels, tout en subissant des délais de traitement des demandes de titres et visas rallongés.

IMMIGRATION ET MARCHÉ DU TRAVAIL : UN ÉQUILIBRE ENTRE TENSION, FORMATION ET DÉMOGRAPHIE

La plupart des politiques visant à encadrer l'immigration poursuivent des objectifs chiffrés destinés à donner des gages aux électeurs. Ce faisant, elles appréhendent la question de l'immigration de manière globale, visant une baisse générale des flux.

Or, on peut distinguer en fait six types de migration.

- **Migration économique** : recherche d'emploi (en réponse, notamment, à un métier en tension), travailleur détaché, entrepreneur.
- **Migration familiale** : regroupement familial, mariage, enfant rejoignant un parent.
- **Migration étudiante** : étudiants en mobilité internationale.
- **Migration humanitaire** : réfugiés, bénéficiaires de la protection subsidiaire, demandeurs d'asile.
- **Migration forcée** : guerres, persécutions, catastrophes naturelles.
- **Migration clandestine** : entrée et maintien illégal sur le territoire.

Rien qu'en distinguant ces divers types d'immigration, on voit bien qu'ils appellent des réponses différentes. Les problématiques générées par l'immigration clandestine et familiale ne sont pas de même nature que celles générées par l'immigration économique ou étudiante.

Les mesures prises indifféremment pour tous les types de migration peuvent produire des effets directs pour les employeurs dans leur recherche et leurs besoins de main-d'œuvre.

S'agissant de l'immigration économique, il est d'abord essentiel de s'intéresser aux ressources dont le pays dispose ou pas. Cela commence par l'attention portée à l'éducation et à la formation des jeunes travailleurs. Les ouvrages de Jean-Louis Auduc⁽³⁾ ou encore de Jean-Charles Ringard⁽⁴⁾ montrent comment l'organisation et le fonctionnement du système éducatif français ont favorisé l'émergence d'une « classe étudiante » accédant à l'enseignement supérieur sans en avoir assuré les capacités et dont le marché de l'emploi n'a pas besoin, là où au contraire des filières entières ont été délaissées, manquant d'alignement avec les besoins des entreprises.

« L'accueil de travailleurs étrangers devrait donc mécaniquement s'imposer comme une donnée avec laquelle tous les gouvernements occidentaux vont devoir composer dans les années à venir. »

Il est également essentiel d'être réaliste sur la pyramide des compétences qui existe dans tous les pays développés : à mesure qu'il se développe, un pays dispose d'un vivier de moins en moins important de travailleurs pas ou peu qualifiés, ce qui accroît la tension au recrutement sur ces métiers et grippe l'intégralité de la machine économique. Le recours à des travailleurs étrangers est donc une réponse à l'absence de main-d'œuvre locale. À l'inverse, les travailleurs les plus qualifiés opèrent sur un marché de l'emploi mondial, et sont donc eux aussi des candidats à l'immigration (ou à l'émigration).

Enfin, la France connaît un déclin démographique marqué par une baisse continue du nombre de naissances depuis 2011. Une étude de l'INED de 2025 conclut d'ailleurs que cette baisse du nombre de naissances, conjuguée à une hausse du nombre des décès, conduirait à un solde naturel négatif à partir de 2027⁽⁵⁾. Face à ce vieillissement de la population et à la diminution du solde naturel, la question du recours à l'immigration est régulièrement posée dans le débat public. Celle-ci est souvent présentée comme un levier possible pour compenser le déficit démographique et soutenir la croissance de la population active, même si ce sujet suscite des débats politiques et sociaux récurrents.

L'accueil de travailleurs étrangers devrait donc mécaniquement s'imposer comme une donnée avec laquelle tous les gouvernements occidentaux vont devoir composer dans les années à venir.

MOBILITÉ INTERNATIONALE : LE GRAND RECENTRAGE DES ENTREPRISES

Au-delà du durcissement des politiques migratoires qui ont un impact sur la capacité des entreprises à répondre à leurs besoins en main-d'œuvre, la mobilité des travailleurs est chahutée par d'autres évolutions.

Dans un contexte économique contraint, les entreprises repensent en profondeur leur approche de la mobilité internationale. Moins de détachements et d'expatriations, d'ailleurs de schémas en local : la tendance, déjà amorcée, s'accroît. Le sondage⁽⁶⁾ Capstan Perspectives de juin 2025 révèle que seules 21 % des entreprises ont mis en place des dispositifs de mobilité internationale et que 5 % offrent la possibilité de télétravailler depuis l'étranger.

Les packages d'expatriation, déjà en forte baisse, continuent de se faire de plus en plus rares. Moins d'avantages pris en charge, moins

3 / Jean-Louis Auduc, *Le Système éducatif français aujourd'hui*, Hachette Éducation, 2024-2025

4 / Jean-Charles Ringard (dir.), *Le Système éducatif français et son administration : principes, défis, gouvernance*, Association française des acteurs de l'éducation (AFAE), 16^e édition, 2025

5 / Gilles Pison, Laurent Toulemon, *Population & Sociétés*, n°631, mars 2025, INED.

6 / Voir sondage p. 108.

d'administratif à gérer pour l'entreprise, un double gain de temps et d'argent qui ne doit pas faire oublier pour autant que l'une des motivations principales des jeunes à rejoindre de grands groupes est de bénéficier d'opportunités internationales. Aller trop loin dans la rationalisation de ces mobilités risque d'amplifier le mouvement d'exode des jeunes cadres et hauts potentiels que l'on observe déjà dans ces organisations.

En parallèle, la globalisation des fonctions RH et support poursuit sa montée en puissance. Les services partagés, basés dans un pays donné, pilotent désormais des activités pour l'ensemble d'une zone géographique (le monde étant découpé en « régions »). Dans les domaines des RH, de l'IT ou de l'analytique, ces services n'ont plus besoin d'une présence locale. La collaboration se fait à distance, appuyée par des outils numériques et des process dématérialisés.

Ce modèle n'est toutefois pas exempt de défis : il impose de repenser les mécanismes de mise à disposition de services entre entités, tout en maîtrisant les risques liés à l'établissement stable selon les fonctions exercées. Sans parler des problématiques de collaboration interculturelle qui peuvent générer beaucoup de frustration pour les salariés.

Enfin, le phénomène des nomad visas et du travail 100 % remote semble marquer le pas. Après une vague d'enthousiasme postpandémie, ces dispositifs, peu déployés en Europe, restent essentiellement cantonnés aux indépendants. Pour les employeurs, ils sont complexes à gérer (en dehors de quelques semaines par an et au sein de l'Union européenne, où les conditions de mobilité à court terme restent simples) : fiscalité, droit applicable

au contrat de travail, protection sociale, gestion des salariés refusant de revenir et des sorties du dispositif... autant de casse-tête administratifs. De nombreuses entreprises se retrouvent aujourd'hui confrontées aux limites d'accords conclus sans cadre juridique solide.

Face à l'accélération des tensions politiques et sociales autour de l'immigration, à la complexification des mobilités internationales et aux mutations du marché du travail, la gestion des flux de travailleurs étrangers, entrants ou sortants, s'impose comme un défi de premier ordre pour les entreprises et les pouvoirs publics. Cela suppose de dépasser les approches idéologiques, de clarifier les cadres juridiques et de bâtir des politiques migratoires lisibles, différenciées et adaptées aux besoins réels du pays. Pour les entreprises, il faut anticiper une tendance générale au durcissement des conditions de migration et de mobilité qui devra donc s'accompagner d'un effort encore plus important pour retenir les collaborateurs déjà présents. Mais il faudra également accentuer la mise en visibilité des réalités de l'emploi de certaines filières pour rationaliser le débat et trouver des solutions pragmatiques et acceptées par la population pour gérer l'immigration économique et répondre aux enjeux de compétitivité et de soutenabilité de notre modèle économique et social. ■

Des repères *pour agir*



#1

Adopter une stratégie RH proactive sur les métiers en tension et les profils qualifiés

L'identification des besoins en compétences, actuels comme prévisionnels, est une étape clé pour sécuriser les recrutements. Un audit régulier des postes en tension, adapté au secteur d'activité, peut être mené en partenariat avec des organismes d'insertion ou des agences de recrutement spécialisées, notamment sur des profils internationaux. Les entreprises ont également intérêt à mobiliser les dispositifs facilitant l'obtention de titres de séjour pour les secteurs prioritaires, ainsi que les mesures d'attractivité dédiées aux talents et aux hauts profils.

#2

Mettre en place un parcours d'intégration spécifique pour les collaborateurs étrangers

L'accueil de talents venus de l'international requiert un accompagnement renforcé. Cela peut passer par une aide au logement temporaire, un soutien administratif, un coaching interculturel ou encore un système de tutorat. L'intégration est également facilitée par des formations linguistiques, des modules de sensibilisation aux codes culturels ou au fonctionnement de l'entreprise, ainsi que par une préparation des équipes à la diversité culturelle et à la lutte contre les discriminations.

#3

Assurer un suivi rigoureux des évolutions législatives

Les évolutions du droit du travail et de l'immigration prennent de plus en plus la forme de mesures ciblées sur certains profils plutôt que de réformes générales. Les entreprises doivent donc adapter leurs procédures internes : intégrer des modules linguistiques dans les parcours de formation pour atteindre les niveaux requis, anticiper les délais administratifs et suivre de près le renouvellement des titres pour éviter toute rupture de droits.

#4

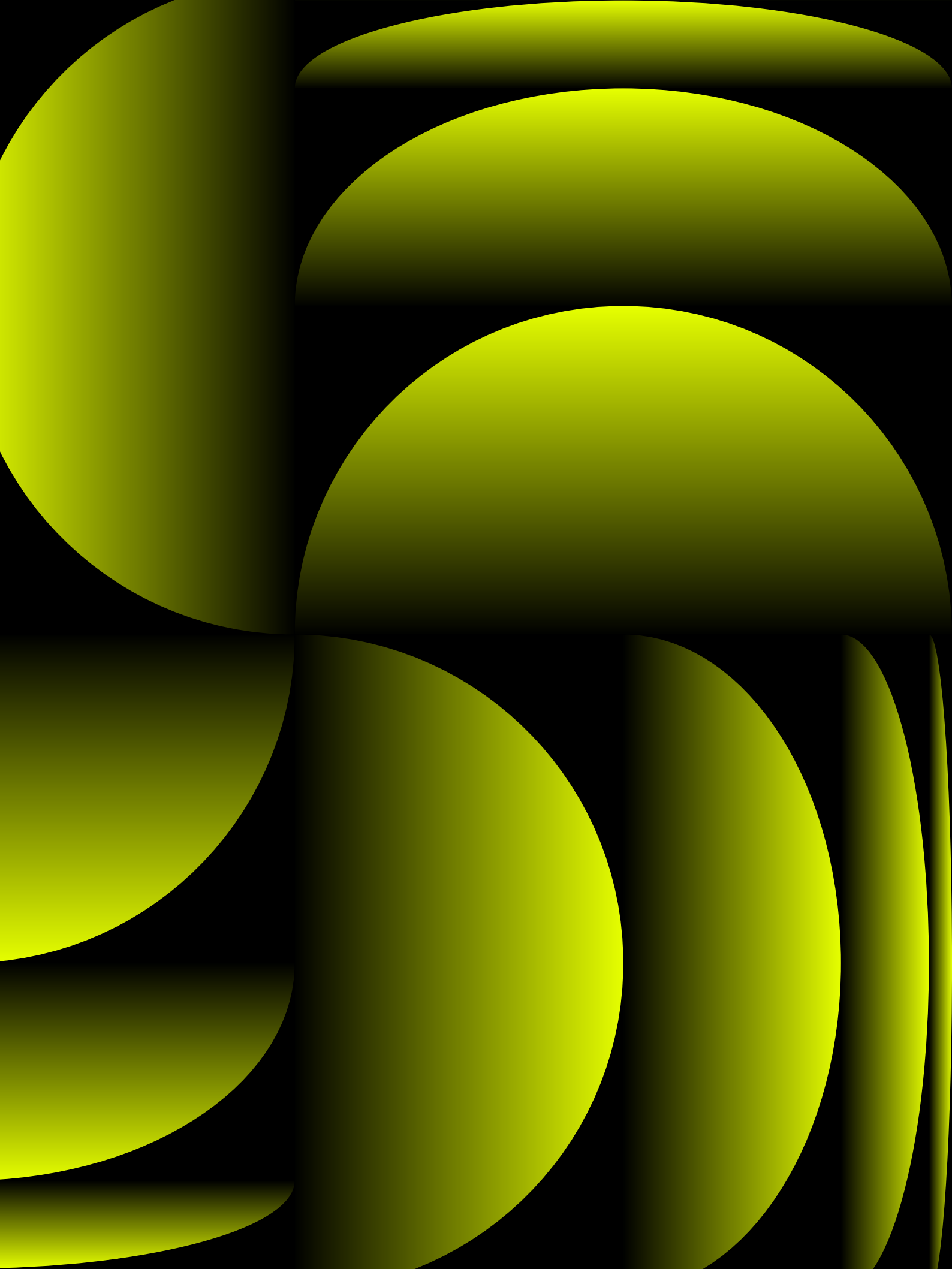
Rationaliser et encadrer les mobilités internationales sortantes

La politique de mobilité doit être repensée à la lumière des transformations du travail globalisé. Il s'agit de segmenter les situations (expatriation, détachement, contrat local, télétravail transfrontalier ou full remote) pour mieux répondre aux défis actuels : maîtrise des coûts, flexibilité attendue par les salariés, responsabilité sociale et juridique, empreinte carbone et globalisation des fonctions.

#5

Sensibiliser les fonctions business aux enjeux des mobilités et du télétravail international

Les directions opérationnelles doivent être accompagnées pour gérer les demandes de mobilité ou de télétravail depuis l'étranger. Il s'agit de clarifier les règles (durée, pays autorisés, obligations fiscales et sociales, impacts juridiques) et d'évaluer régulièrement les risques liés aux pays d'accueil. Cette vigilance sécurise les décisions et évite de mettre l'entreprise en difficulté.



L'entreprise responsable face au nouveau monde

P.48

Entre flux et reflux
L'engagement RSE des entreprises

Entretien avec Arnaud Teissier
La RSE amplifiée
par le dialogue social

P.58

Levier d'engagement, facteur de
performance mais aussi de risques ?
La valeur "Transparence"

Entretien avec Nelly Morice
Rémunérations, l'heure
de vérité approche

P.66

L'entreprise en première ligne
Santé au travail

Entretien avec Matthieu Babin
Santé au travail, sortir des tabous

FLUX

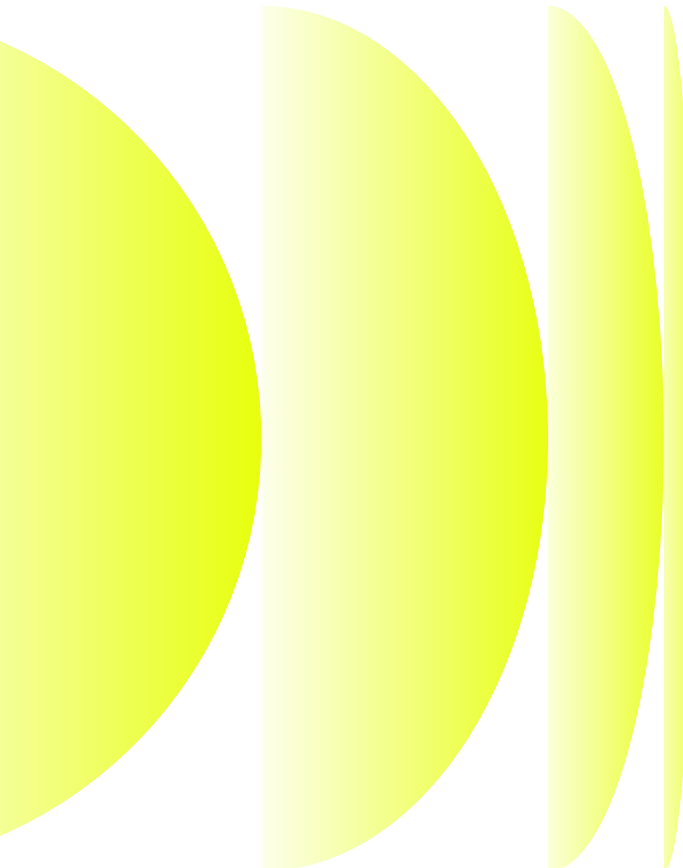


REFLUX

Entre flux et reflux

L'ENGAGEMENT RSE DES ENTREPRISES

Alors que la France (obligation de vigilance, loi climat...) et l'Union européenne (CSRD, CS3D...) ont durci les règles RSE, les États-Unis optent pour la dérégulation. L'Europe, confrontée à ce contraste, envisage un ralentissement. Les entreprises engagées en matière de RSE doivent trancher, au-delà des seules contraintes juridiques : rester dans le flux ou amorcer le reflux ?



LA RSE, AU-DELÀ D'UNE SIMPLE DÉCLARATION D'INTENTION

Depuis plusieurs années, la France consolide son cadre légal pour inciter les entreprises à améliorer leur score en matière de RSE. Conscient des limites de son action, le législateur s'appuie de plus en plus sur les entreprises pour que ces dernières améliorent leurs pratiques RSE. Les décideurs sont fortement incités à intégrer, dans leurs stratégies et dans leurs prises de décision, l'impact sociétal et environnemental.

Trois lois récentes ont particulièrement contribué à matérialiser cet élan :

- celle du 27 mars 2017 sur le devoir de vigilance, loi pionnière qui a contribué à porter le débat sur cette question au sein de l'UE avant l'adoption de la directive CS3D le 13 juin 2024 ;
- la loi Pacte de 2019, qui a :
 - inscrit l'intérêt social élargi et la raison d'être dans le Code civil,
 - et consacré l'entreprise à mission dans le Code de commerce ;
- la loi climat et résilience du 22 août 2021, qui a élargi les prérogatives du CSE aux conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise.

UN DROIT FLOU, MAIS UN DROIT QUI ENGAGE

Le cadre réglementaire incarne un tournant, celui d'une responsabilisation accrue des entreprises, fondée sur un droit désormais hybride, combinant incitation et contrainte. Ce droit « flou », mais susceptible d'être juridiquement opposable, ouvre la voie à un contentieux social émergent, porté par les organisations syndicales. L'enjeu, pour les entreprises, n'est plus seulement d'adopter des politiques de RSE mais de démontrer, preuves à l'appui, que les enjeux sociaux et environnementaux sont bien intégrés à leurs processus de décision.

Lorsqu'il est saisi, le juge, sans se substituer à la gestion de l'entreprise, peut avoir à vérifier si c'est effectivement le cas, posant ainsi une obligation de justification, mais non de résultat. L'échec d'une telle prise en compte peut engager la responsabilité civile de l'entreprise, voire modifier les rapports de force dans les discussions et les négociations avec les représentants du personnel.

Ainsi, la RSE devient un critère nouveau d'évaluation des projets stratégiques. La menace d'un contentieux, renforcée par les décisions récentes (notamment celles concernant La Poste ou Fret SNCF), conduit à réintégrer pleinement les syndicats dans les discussions sur la RSE, dans une logique de co-construction et de régulation partagée.

« La RSE cesse d'être une simple déclaration d'intention pour devenir un levier juridique et stratégique majeur. »

La RSE cesse d'être une simple déclaration d'intention pour devenir un levier juridique et stratégique majeur, à condition d'y associer l'ensemble des acteurs, notamment les représentants du personnel, dans une dynamique de dialogue social structuré et sincère.

« Le reflux européen n'est pas forcément synonyme de reflux français... »

UN REFLUX EUROPÉEN (RELATIF) INDUIT PAR LA DIRECTIVE OMNIBUS

À la suite des rapports d'Enrico Letta et de Mario Draghi sur la compétitivité, l'Union européenne a commencé à définir et déployer début 2025 une nouvelle stratégie européenne pour la compétitivité, appelée la « boussole de la compétitivité », dont l'un des axes est l'allègement de la réglementation européenne, jugée trop contraignante pour les entreprises. Un « paquet » d'aménagements (projet de directive Omnibus) doit être prochainement examiné par le Parlement de l'UE pour alléger le poids des contraintes et le rééquilibrer.

L'annonce du ralentissement de la mise en œuvre de la directive sur le devoir de vigilance est une réaction à la volte-face de l'administration américaine sur un certain nombre de thèmes se rapportant à la RSE, notamment celui de la diversité (*voir après*). Pour protéger ses entreprises sur le terrain concurrentiel, l'UE s'efforce de rétablir un équilibre avec l'impact d'une dérégulation américaine affirmée.

Il est toutefois intéressant de rappeler que, en France, au-delà des effets d'annonce, le

dispositif de vigilance repose sur la loi de 2017. Par conséquent, quel que soit l'avenir de la directive de l'UE sur le devoir de vigilance, la France continuera à disposer du même arsenal législatif que celui qui vit et s'applique depuis 2017 : le reflux européen n'est pas obligatoirement synonyme de reflux français...

L'ENGAGEMENT DES ENTREPRISES EN MATIÈRE DE RSE DOIT DÉPASSER LES CONTRAINTES JURIDIQUES

Les engagements RSE souscrits par les entreprises sont, en règle générale, relayés dans la politique RH et mobilisent les salariés pour les remplir. La RSE est une réalité pour bon nombre d'entreprises et ne peut pas se résumer à quelques effets d'annonce, au risque de perdre en cohérence et en lisibilité, en particulier auprès des parties prenantes (dont les salariés au premier chef).

Le reflux suppose donc une remise à plat d'un plan stratégique qui requiert, à tout le moins, une évaluation préalable. D'autant plus que les organisations syndicales, à travers les actions judiciaires qu'elles multiplient depuis quelques mois, confirment l'importance qu'elles attachent aux thèmes ressortant de la RSE...

LES POLITIQUES DEI AUX ÉTATS-UNIS ET EN EUROPE, ENTRE DIFFÉRENCES ET INTERCONNEXIONS

Si la RSE, en général, est chahutée, les politiques de diversité, d'équité et d'inclusion (DEI) ont récemment été bouleversées dans des proportions et avec une rapidité inédites.

En janvier 2025, le président Trump a signé l'executive order 14173, demandant aux agences fédérales de cesser immédiatement de promouvoir la diversité (en leur sein et au sein de leurs co-contractants) et de lutter contre toute politique ou programme DEI du secteur privé, jugés « illégaux » par le décret, en ce qu'ils « nient, discréditent et sapent les valeurs traditionnelles américaines que sont le travail acharné, l'excellence et la réussite individuelle ». Ce texte, rapidement suivi d'un second décret (EO 14281) sur la « restauration du mérite », a fait l'effet d'une déflagration pour les multinationales ayant des activités aux États-Unis.

Le décret interdit expressément aux agences fédérales les préférences favorisant expressément les minorités (raciales ou ethniques, de sexe, de couleur, de préférence sexuelle, de religion), y compris dans les recrutements, les programmes de mentorat, les objectifs de représentation et les groupes d'affinité. Si le décret n'est pas applicable au secteur privé et donc aux entreprises (il prévoit un moratoire de 120 jours, dont les résultats restent attendus), plusieurs dispositions leur ont imposé, indirectement, des prises de décision urgentes.

En effet, de nombreuses entreprises américaines, craignant des enquêtes fédérales (expressément prévues par le décret) ou la perte de contrats publics (sanction immédiatement applicable puisqu'imposée par le texte aux agences fédérales), ont revu à la baisse leurs engagements en matière de diversité, équité et inclusion.

La liste des géants ayant modifié (ou parfois supprimé) leurs programmes DEI ou renoncé à leurs objectifs de représentation des

minorités est longue. De nombreuses entreprises ont décidé de faire disparaître de leurs rapports annuels les chapitres sur la diversité, remplacés par des déclarations de « neutralité politique ».

DIVERSITÉ ENCADRÉE : CE QUE LES ENTREPRISES PEUVENT VRAIMENT FAIRE EN FRANCE ET EN EUROPE

Dans l'Hexagone, les politiques DEI se déploient dans les limites autorisées par le législateur.

La règle principale, générale, fondamentale, demeure celle de la prohibition des discriminations et interdit de facto l'existence de quotas ou de réelle politique contraignante de discrimination positive. C'est sur cette solide base juridique que plusieurs dispositions ont néanmoins été adoptées, visant à corriger certaines inégalités (notamment en matière salariale) et discriminations parmi les plus fréquemment observées dans le monde du travail. Il en va ainsi de l'obligation d'employer 6 % de travailleurs handicapés, de négocier sur l'égalité femmes-hommes dans les entreprises pourvues de délégués syndicaux, celle d'établir des listes électorales paritaires ou encore des quotas de femmes dans les instances dirigeantes pour les grandes entreprises (à hauteur de 30 % d'ici 2026 et 40 % en 2029). En matière de gouvernance, la loi Copé-Zimmermann impose déjà la présence d'au moins 40 % de chaque sexe dans les conseils d'administration.

Mais pour le reste, les entreprises doivent jouer la carte de la prudence : les groupes de ressources internes (ERGs)⁽¹⁾ ne peuvent être exclusifs, les cibles de diversité chez

les fournisseurs sont prohibées et le mentorat basé sur les caractéristiques protégées reste une pratique marginale. En somme, les marges de manœuvre sont faibles et le moindre pas de travers peut se révéler risqué.

Au niveau européen, la directive sur la place des femmes dans les conseils d'administration (EU 2022/2381), la CSRD (reporting extra-financier) ou la directive sur le devoir de vigilance des entreprises façonnent un paysage où les obligations sont nombreuses.

Mais l'Europe se distingue aussi par ce qu'elle interdit. Contrairement aux régions APAC (Asie-Pacifique) ou LATAM (Amérique latine), de nombreux pays européens classent certaines pratiques DEI comme « illégales », en particulier les quotas ou cibles pour les viviers de recrutement.

LETTRES D'AMBASSADE : LES POLITIQUES EUROPÉENNES DE DIVERSITÉ SOUS LA PRESSION AMÉRICAINE

C'est dans ce cadre que, dans la foulée du décret Trump, plusieurs entreprises européennes, dont certaines françaises, ont reçu des lettres des ambassades américaines leur demandant de certifier que leurs programmes DEI étaient conformes au droit américain. L'écrasante majorité des entreprises françaises a choisi de garder le silence, dans l'attente d'une accalmie politique et médiatique et d'éventuelles précisions juridiques face à des injonctions relativement floues.

Ce silence des entreprises françaises et l'absence de révision officielle de leur politique DEI s'expliquent aussi par le risque de mauvaise image à l'égard de leurs parties prenantes internes et de l'opinion publique. Un sondage

1 / Groupes volontaires de salariés, également appelés parfois « groupes d'affinité », souvent dirigés par les salariés eux-mêmes, qui se forment autour de caractéristiques, d'expériences ou d'intérêts communs au sein d'une entreprise.

IPSOS mené en avril 2025⁽²⁾ révèle que 64 % des Français jugent négativement l'abandon des politiques DEI par les entreprises américaines, déclarant avoir une meilleure image d'une entreprise cherchant à représenter la diversité de la société française à travers ses salariés ou sa communication.

« 90 % des dirigeants français estiment que les enjeux sociaux et environnementaux sont essentiels à la pérennité de leur entreprise. »

COMMENT FAIRE FACE À LA MULTIPLICATION DE CES OBLIGATIONS ET INJONCTIONS CONTRADICTOIRES ?

90 % des dirigeants français estiment que les enjeux sociaux et environnementaux sont essentiels à la pérennité de leur entreprise⁽³⁾.

Reste à savoir si les entreprises sauront résister aux injonctions contraires, réconcilier éthique et réglementation et confirmer un modèle pérenne à la fois pragmatique, sûr juridiquement et sincère. Un modèle européen qui, loin d'être fragilisé, pourrait bien s'imposer comme une référence à l'heure du grand recul américain.

Face à ces flux et reflux, il convient de confirmer que les politiques RSE qui sont déployées ne sont pas des outils marketing. Derrière une politique RSE, il y a des engagements. Les entreprises qui ont concrètement donné

traduction à leur stratégie RSE dans la politique RH de leur entreprise et mobilisé leurs salariés et leurs représentants du personnel autour de ces enjeux ne se poseront pas la question de la même façon.

Il est donc essentiel que les stratégies RSE déployées par les entreprises :

- soient comprises (et adoptées) par les salariés eux-mêmes, qui en sont les meilleurs ambassadeurs et les garants dans leur activité professionnelle au quotidien ;
- soient mesurables par des indicateurs qui peuvent être suivis, en particulier, par les collaborateurs ;
- soient alignées avec les politiques RH, notamment en termes d'objectifs individuels, de suivi des performances, de rémunération.

Les DRH ont, à cet égard, un rôle clé à exercer pour donner une consistance opérationnelle à la stratégie RSE :

- au stade de sa conception ;
- au cours de son déploiement (communication interne, mise en place des outils assurant la cohérence entre politique RH et politique RSE) ;
- au stade de son suivi. ■

« Un modèle européen qui, loin d'être fragilisé, pourrait bien s'imposer comme une référence à l'heure du grand recul américain. »

2 / IPSOS, Les Français et les politiques de « diversité et inclusion » en entreprise à l'ère de Donald Trump, mars 2025.

3 / Baromètre de l'engagement des entreprises 2024, BVA Xsight, novembre 2024.

Les trois lois fondatrices de la RSE en France

Vigilance, Pacte, climat : trois textes qui inscrivent durablement la responsabilité sociétale au cœur de la gouvernance des entreprises.

La loi de 2017 sur le devoir de vigilance

La loi du 27 mars 2017 a instauré en France un « devoir de vigilance » pour les sociétés mères des grands groupes dont le siège est en France. Elles doivent mettre en place des dispositifs de prévention des atteintes graves aux droits humains, aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité et à l'environnement sur l'ensemble de leur chaîne de valeur.

Cette responsabilité s'étend, au-delà des filiales, aux sous-traitants et fournisseurs avec lesquels elles entretiennent une relation commerciale établie, en France comme à l'étranger. En pratique, la société mère devient responsable des conditions dans lesquelles travaillent tous les salariés qui contribuent à son activité, y compris en dehors de son périmètre juridique direct.

La loi Pacte de 2019

Inspirée par le rapport Notat-Senard, la loi Pacte, adoptée en 2019, a intégré la RSE dans le Code civil et le Code de commerce. Elle vise à inciter les entreprises à prendre en compte les enjeux sociaux et environnementaux dans la conduite de leurs activités, à travers un dispositif progressif à trois niveaux.

- Un intérêt social élargi : l'article 1833 du Code civil prévoit désormais que « la société est gérée dans son intérêt social, en prenant en considération les enjeux sociaux et environnementaux de son activité ». Même si la violation de ce principe n'entraîne pas la nullité des décisions des organes de direction, son inscription dans le Code civil consacre un véritable réflexe RSE dans la gouvernance des entreprises.
- La raison d'être : l'article 1835 permet aux sociétés d'inscrire dans leurs statuts une raison d'être, c'est-à-dire les principes qui guident leur action et auxquels elles entendent consacrer des moyens concrets.
- La société à mission : l'article L. 210-10 du Code de commerce offre la possibilité aux sociétés dotées d'une raison d'être de se transformer en « sociétés à mission ». Cette qualité suppose d'inscrire dans les statuts des objectifs sociaux et environnementaux que l'entreprise se donne pour mission de poursuivre, ainsi que les modalités de suivi de leur mise en œuvre.

La loi climat et résilience de 2021

Depuis la loi du 22 août 2021, les entreprises d'au moins 50 salariés doivent informer leur comité social et économique (CSE) des conséquences environnementales de leurs activités. La base de données économiques et sociales (BDES) a ainsi été élargie et transformée en BDESE (base de données économiques, sociales et environnementales).

La dimension environnementale entre désormais dans le champ des trois consultations périodiques prévues à l'article L. 2312-17 du Code du travail : orientations stratégiques, situation économique et financière, politique sociale et conditions de travail. Elle peut également intervenir dans les consultations ponctuelles, lorsque les projets de l'entreprise comportent des impacts environnementaux.

Le législateur a fait le choix d'utiliser les relations sociales comme un véritable laboratoire, afin d'amplifier la prise en considération de l'impact environnemental et de stimuler le dialogue, au sein même des entreprises, sur les effets de leurs activités économiques.

Des repères *pour agir*



#1

Définir sa propre stratégie RSE

La stratégie RSE ne peut être standardisée. Elle doit s'ancrer dans les règles applicables, mais surtout refléter les valeurs réelles de l'entreprise et répondre à ses attentes spécifiques. C'est à cette condition qu'elle devient crédible et mobilisatrice.

#2

S'assurer de la cohérence entre discours et actes

La communication RSE doit reposer sur des éléments tangibles. Plutôt que de mettre en avant des engagements difficilement mesurables, il est préférable de valoriser des efforts modestes mais vérifiables.

Des indicateurs concrets comme la progression de la décarbonation, la proportion de femmes dans le management, l'intégration de collaborateurs en situation de handicap renforcent la crédibilité.

#3

Mettre en place une gouvernance RSE intégrée

Une démarche RSE efficace suppose un pilotage transversal associant toutes les fonctions clés : RH, juridique, achats, développement durable.

La CSRD peut servir de cadre structurant pour bâtir un plan de progrès global intégrant à la fois les enjeux climatiques et ceux de diversité (DEI), en cohérence avec la taxonomie verte.

#4

Concilier les différences culturelles et juridiques dans un groupe international

Les initiatives RSE doivent être adaptées aux réalités locales. Cartographier les contraintes réglementaires propres à chaque pays et ajuster les dispositifs DEI et environnementaux en conséquence garantit leur pertinence.

Ainsi, il peut être nécessaire de reformuler ou contextualiser certaines terminologies ou pratiques pour qu'elles soient comprises et acceptées dans différents environnements culturels.

#5

Outiller les équipes RH et managériales

Le pilotage de la RSE doit s'appuyer sur des outils robustes (baromètres, enquêtes annuelles, données RH, audits internes) plutôt que sur des approches trop empiriques ou dogmatiques.

En formant managers et équipes RH au maniement de ces outils de façon concrète, en insistant sur ce qui est autorisé, interdit et mesurable, on ancre la RSE dans la réalité quotidienne. Associer les acteurs du dialogue social à ces démarches renforce leur légitimité et leur efficacité.

LA RSE AMPLIFIÉE PAR LE DIALOGUE SOCIAL

Entretien avec Arnaud Teissier, avocat associé

Longtemps assimilée à de la « soft law », la RSE s'intègre de plus en plus dans le « droit dur ». « Les syndicats s'en emparent et poussent les entreprises à justifier, indicateurs à l'appui, leurs engagements », analyse Arnaud Teissier.

LA RSE EST UN SUJET SUR LEQUEL LES ENTREPRISES SONT APPELÉES À SE JUSTIFIER DE PLUS EN PLUS. COMMENT CETTE QUESTION EST-ELLE INTÉGRÉE DANS LE DIALOGUE SOCIAL AU SEIN DES ENTREPRISES ?

Avant tout, il faut noter que la RSE n'est pas un phénomène nouveau. En effet, elle s'inscrit dans un mouvement de moralisation de la vie des affaires engagé depuis longtemps. Avant de parler de RSE, on parlait d'éthique des affaires. Et, bien avant, les entreprises qui déployaient une « morale économique » le faisaient sans nécessairement la qualifier ou en faire publicité...

Quoi qu'il en soit, il est intéressant de noter que l'obligation pour les entreprises de prendre en compte les conséquences sociales et environnementales de leur activité a été intégrée dans le « droit dur » il y a aujourd'hui presque 25 ans. Très concrètement, la loi du 15 mai 2001 dite « NRE » (relative aux nouvelles régulations économiques) a ajouté l'obligation de faire figurer dans le rapport de gestion présenté à l'assemblée générale « des informations (...) sur la manière dont la société prend en compte les conséquences sociales et environnementales de son activité » (article L.225-102 du Code de commerce, ancien).

En revanche, concernant le dialogue social, on peut relever les deux phénomènes nouveaux suivants en matière de RSE.

- Tout d'abord, une amplification des obligations d'information (et/ou de consultation) des entreprises à l'égard des représentants du personnel sur les thèmes de la RSE. Deux exemples illustrent ce point.

1. Depuis 2021, la loi climat et résilience impose à l'employeur de fournir au comité social et économique (CSE) des informations sur les conséquences environnementales de l'activité de l'entreprise à intégrer dans la BDES, devenue BDESE. En outre, l'employeur peut, selon le projet en cause, avoir à justifier avoir pris en compte les conséquences environnementales des mesures envisagées pour les projets ponctuels.
 2. Dans le même esprit, l'ordonnance du 6 décembre 2023 (transposant en droit français la directive CSRD) consacre une consultation annuelle sur les enjeux de durabilité, prolongeant l'obligation de fournir les données sur les enjeux de durabilité dans le rapport de gestion. La durabilité couvre un spectre large puisqu'il englobe les enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernement d'entreprise.
- Ensuite, la volonté affirmée des centrales syndicales de s'impliquer de plus en plus sur l'ensemble des thèmes se rapportant à la RSE. Sur ce terrain, il faut constater que les organisations syndicales avaient quelque peu laissé le champ libre aux ONG. Les choses sont en train de changer.

JUSTEMENT, QUE PEUT-ON DIRE DE L'IMPLICATION DES SYNDICATS SUR LES QUESTIONS SE RAPPORTANT À LA RSE ?

Il est clair que, jusqu'à présent, les représentants du personnel, en général, et les organisations syndicales - en particulier - ne s'étaient pas massivement saisis des sujets de RSE. Les raisons qui justifient cet état de fait sont très diverses. Mais, à mon sens, on peut considérer que les principales sont les suivantes.

- Un manque de connaissances sur un sujet souvent technique. Et, donc, une insuffisance de formation sur ces nouveaux standards (CSRD, devoir de vigilance...), les enjeux soulevés et la manière de les appréhender.
- Un manque de temps. La fusion des instances de représentation du personnel par les ordonnances Macron et la diminution du nombre de représentants du personnel ont souvent été mises en avant par les organisations syndicales pour justifier leurs difficultés à « absorber » les sujets nouveaux sur lesquels elles devraient pourtant se déployer davantage.
- Une priorisation des projets ayant des répercussions beaucoup plus immédiates et qui concernent plus directement les salariés (réorganisation, télétravail, durée du travail, etc.). Les thèmes relevant de la RSE sont bien souvent moins concrets et relèvent d'une stratégie de plus long terme. Dans un monde qui s'accélère, il y a moins d'espace pour se poser et prendre un temps d'avance...

MAIS, COMME VOUS L'AVEZ SOULIGNÉ, CELA EST EN TRAIN DE CHANGER ?

Les lignes bougent, effectivement. Les centrales syndicales ont récemment affirmé avoir pris conscience de l'importance, pour elles et les salariés qu'elles représentent, de s'impliquer beaucoup plus en matière de RSE. Certaines organisations syndicales déploient de nouvelles stratégies pour que les entreprises rendent des comptes sur les résultats de leur politique RSE.

COMMENT CETTE MONTÉE EN PUISSANCE DES ORGANISATIONS SYNDICALES SUR LES THÈMES DE LA RSE SE MANIFESTE-T-ELLE CONCRÈTEMENT ?

Je prendrai deux illustrations récentes qui confirment cet état de fait.

Première illustration : on voit se dessiner un contentieux de la performance sociétale porté par les organisations syndicales. Dans les affaires La Poste ou Fret SNCF, celles-ci ont, de manière inédite, mobilisé des textes qui fixent le cadre de la RSE (devoir de vigilance, objet social élargi, etc.).

Ces textes existent depuis 2017 et 2019. Mais ils servent aujourd'hui d'appui à ce nouveau type de

contentieux. Il ne fait aucun doute que la voie judiciaire est, avant tout, utilisée par les syndicats pour confirmer leur implication sur ces thèmes et installer un dialogue renforcé avec les entreprises en matière de RSE. Ils font ainsi pression sur les entreprises, qu'ils veulent contraindre à justifier de leurs actions en ce domaine.

Seconde illustration : de façon plus large, encore, sans s'engager sur le terrain judiciaire, les organisations syndicales utilisent de plus en plus les leviers offerts par la loi pour accroître leur influence en matière de RSE. Par exemple, certaines ont engagé de véritables stratégies, à travers leur présence au sein des conseils de surveillance des FCPE (au titre de l'épargne salariale), pour privilégier des investissements qui, selon elles, contribuent davantage positivement au bilan RSE.

COMMENT LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES S'ADAPTER ?

La plupart des entreprises ont déjà installé une politique RSE affirmée. En revanche, ce qui est nouveau, et un certain nombre d'entre elles n'y sont pas forcément préparées, c'est qu'elles vont de plus en plus devoir rendre des comptes aux représentants du personnel et, plus largement, aux salariés. Car il faut justifier de la réalité des engagements souscrits.

L'enjeu, pour les entreprises, est de pouvoir démontrer, preuves à l'appui, que les enjeux sociaux et environnementaux sont bien intégrés à leurs processus de décision. Elles doivent donc mettre en place des indicateurs de suivi et installer une communication interne objective et transparente.

Les salariés sont les premiers acteurs de la politique RSE. Pour qu'ils soient à même de la porter, il est essentiel qu'ils la connaissent, qu'ils en mesurent les enjeux et qu'ils puissent en évaluer l'effectivité. Il faut aussi, dans la mesure du possible, aligner la politique RH avec les objectifs RSE ou, à tout le moins, s'assurer qu'il n'y a pas d'incohérence...

Sur ces questions, une anticipation est indispensable. Il est préférable que l'entreprise soit en mesure de proposer une stratégie et une méthode qui confirment son ambition, plutôt que d'avoir à « subir » des injonctions médiatiques ou judiciaires qui, à défaut, ne manqueront pas de se multiplier. ■

Levier d'engagement,
facteur de performance mais aussi de risques ?

LA VALEUR « TRANSPARENCE »

La transparence s'impose comme une exigence croissante dans les relations de travail. Portée par le droit européen et la jurisprudence française, elle devient un levier d'égalité professionnelle, en donnant la possibilité aux salariés de situer leur rémunération. Mais, au-delà du salaire, c'est l'ensemble des processus décisionnels qui sont questionnés.

La notion de transparence n'est culturellement pas ancrée au cœur des pratiques managériales françaises. Comme le montre le rapport de l'IGAS de mars 2025⁽¹⁾, le management français est beaucoup plus vertical, hiérarchique et moins transparent que celui de ses voisins européens. Il faut également noter le scepticisme relatif des entreprises françaises au sujet de la directive sur la transparence salariale au sein de l'Union européenne : alors que 80 % des salariés français perçoivent positivement la transparence des salaires⁽²⁾, le sondage⁽³⁾ Capstan Perspectives de juin 2025 révèle que seulement 31 % des entreprises la jugent positive, celle-ci étant certainement perçue avant tout comme une nouvelle contrainte et du travail supplémentaire.

*« La notion de transparence
n'est culturellement pas
ancrée au cœur des pratiques
managériales françaises. »*

LA RÉMUNÉRATION SALARIALE, PREMIER PILIER DE LA TRANSPARENCE DANS L'ENTREPRISE

La directive européenne adoptée le 10 mai 2023 vise à imposer la transparence des rémunérations dans tous les États membres avant le 7 juin 2026⁽⁴⁾.

La transparence qu'elle organise consiste à divulguer publiquement ou au sein de l'organisation des informations relatives aux rémunérations salariales. Cela inclut notamment la communication des fourchettes de salaires dans les offres d'emploi, l'interdiction pour les employeurs de solliciter l'historique salarial des candidats, et le droit pour les salariés d'accéder aux critères de fixation et de progression de la rémunération, ainsi qu'aux niveaux réels de rémunération. L'objectif affiché est clair : exposer les inégalités à la lumière du jour pour mieux les gommer.

Les partisans de la transparence salariale avancent que cette mesure favorisera une réduction

significative des inégalités. En Espagne, par exemple, l'écart salarial est passé de 18,7 % en 2012 à 8,7 % en 2022⁽⁵⁾, grâce à des mesures favorisant la transparence des rémunérations.

Cependant, certains observateurs mettent en garde contre une possible standardisation des salaires, où la transparence pourrait conduire à une uniformisation des rémunérations au détriment de la reconnaissance des performances individuelles. La question se pose : la transparence salariale encouragera-t-elle une véritable équité ou aboutira-t-elle à une moyennisation (sans doute par le bas) des rémunérations ?

En outre, ces nouvelles mesures amènent à se questionner de façon plus large sur la notion de transparence dans le cadre de la politique de l'entreprise en l'envisageant comme un outil de performance sociétale des entreprises.

LA TRANSPARENCE N'EST PAS QUE SALARIALE, C'EST AVANT TOUT UNE CULTURE D'ENTREPRISE

Ils sont près d'un salarié français sur deux (44 % d'après le baromètre annuel de l'Observatoire de la qualité de vie au travail⁽⁶⁾) à être insatisfaits de la transparence et de la communication dans leur entreprise. Un chiffre qui surprend peu, tant il confirme le ressenti d'une grande partie des DRH et des dirigeants qui, chaque année, dans leurs enquêtes annuelles d'engagement, constatent qu'il s'agit d'un point de frustration récurrent⁽⁷⁾.

La France semble être particulièrement en retrait sur ce sujet, pour des raisons essentiellement culturelles, comme le montre l'enquête 2024 menée par WTW⁽⁸⁾ : si l'on constate une progression notable en matière de transparence en entreprise, ces dernières années, c'est principalement sous l'impulsion de la réglementation⁽⁹⁾, et non en raison d'une démarche volontariste comme cela a pu être le cas dans les pays nordiques, anglo-saxons ou certains voisins européens, où la

transparence est plus intégrée culturellement et pratiquée de façon plus proactive. Ce phénomène mérite qu'on s'y intéresse de plus près, car il est devenu un paramètre essentiel dans la construction et le maintien de l'engagement des salariés, qui cherchent de plus en plus à trouver un sens à leur travail.

La DRH joue un rôle clé pour faire de la transparence un levier stratégique garant de l'équité, facilitateur du dialogue social, chef d'orchestre du changement culturel.

LA TRANSPARENCE EN ENTREPRISE, ÇA VEUT DIRE QUOI ?

La transparence en entreprise se définit comme l'accès ouvert, clair, précis et compréhensible à l'information relative à l'organisation, aussi bien pour les collaborateurs internes que pour les parties prenantes externes. Cette notion implique que les informations stratégiques, financières, organisationnelles ou opérationnelles soient partagées de manière fiable et accessible, quel que soit le niveau hiérarchique. Le concept, popularisé dans le management sous le l'expression Open-Book Management (gestion à livre ouvert) par John Case⁽¹⁰⁾, consiste à rendre accessibles aux salariés des données traditionnellement confidentielles, afin de favoriser leur compréhension globale du fonctionnement de l'entreprise et leur implication.

« La transparence en entreprise se définit comme l'accès ouvert, clair, précis et compréhensible à l'information relative à l'organisation. »

Concrètement, cette transparence peut porter sur plusieurs domaines :

1 / IGAS, Pratiques managériales dans les entreprises et politiques sociales en France : les enseignements d'une comparaison internationale (Allemagne, Irlande, Italie, Suède) et de la recherche, mars 2025.

2 / Sondage IFOP, DEEL, septembre 2024.

3 / Voir sondage p. 108.

4 / Directive (UE) n° 2023/970 du 10 mai 2023 visant à renforcer l'application du principe de l'égalité des rémunérations entre les femmes et les hommes pour un même travail ou un travail de même valeur par la transparence des rémunérations et les mécanismes d'application du droit.

5 / Euronews, Rémunération entre les hommes et les femmes en Europe : comment les pays se comparent-ils en matière de réduction de l'écart ?, 8 mars 2024.

6 / Baromètre annuel de l'Observatoire de la qualité de vie au travail, 1ère éd., décembre 2024.

7 / Gallup, State of the Global Workplace Report, 2025.

8 / WTW, Baromètre des DRH, 2025.

9 / Par exemple, au travers des mesures liées à la participation des salariés ou du CSE dans les organes d'administration ou de surveillance de certaines sociétés.

10 / John Case, Open-Book Management: The Coming Business Revolution, Harper Business, 1996.

- les informations stratégiques (objectifs, vision, décisions majeures) ;
- les données financières (résultats, budgets, rémunérations) ;
- les processus et méthodes de travail ;
- les critères de décision et de gouvernance ;
- les reportings sociaux, environnementaux et éthiques (exemples : impact environnemental, politique de diversité, etc.) ;
- les difficultés, échecs ou points de blocage.

Elle concerne à la fois la communication interne (vers les salariés) et externe (vers les clients, partenaires, investisseurs, régulateurs). Il s'agit donc de bien plus qu'un concept de management. C'est une philosophie générale de gestion et de gouvernance qui s'oppose à la culture du secret.

Concrètement, elle peut donner lieu à des pratiques ou à des actions nouvelles :

- partage régulier d'informations stratégiques lors de réunions ou via des outils collaboratifs ;
- accès libre à certains documents internes (chiffres clés, rapports, comptes-rendus, organigrammes) ;
- communication ouverte sur les succès comme sur les difficultés ;
- implication des salariés dans la prise de décision (consultation, co-construction) ;
- formation des collaborateurs à la compréhension des enjeux globaux de l'entreprise ;
- publication d'indicateurs extra-financiers (RSE, environnement, diversité) ;
- mise en place de chartes ou de codes de conduite sur la transparence ;
- publication interne (et parfois externe) des grilles de rémunérations, des grades, des processus de promotion, voire du salaire (ou d'une fourchette) dans les offres d'emploi ;
- entretiens managers/équipes pour expliciter les critères d'évolution salariale.

LA TRANSPARENCE COMME LEVIER DE PERFORMANCE POUR L'ENTREPRISE

Il serait réducteur de considérer la transparence comme un vœu pieux, répondant à la seule logique de « moralisation » du fonctionnement des entreprises. Il existe des liens directs et démontrés entre la transparence,

l'engagement et la performance des collaborateurs.

D'après une enquête IPSOS de février 2024⁽¹¹⁾, 48 % des salariés français estiment qu'une organisation qui partage l'information de manière transparente donne du sens au travail de ses collaborateurs. A contrario, 45 % des salariés pensent qu'une organisation qui partage mal les informations peut créer de la confusion et démobiliser ses collaborateurs. Ils sont même 44 % à penser que la transparence interne contribue à améliorer les performances de l'entreprise (et 52 % chez les cadres supérieurs), et 43 % à estimer qu'une organisation qui partage l'information de manière transparente responsabilise et autonomise ses collaborateurs.

« Il existe des liens directs et démontrés entre la transparence, l'engagement et la performance des collaborateurs. »

Pour certains, le manque de transparence constitue un frein à l'efficacité RH sur des axes clés tels que le recrutement, la fidélisation, la gestion des talents et le dialogue social. De même, la promotion d'une communication ouverte et accessible renforcerait l'alignement stratégique, la confiance et la collaboration, tout en évitant les risques de désengagement et d'inefficacité. Investir dans la transparence, ce serait donc :

- considérablement augmenter ses capacités d'attraction (d'après Indeed, les offres indiquant la fourchette de salaire obtiennent 80 % de clics supplémentaires !⁽¹²⁾) ;
- renforcer l'engagement des salariés. Une enquête de grande ampleur menée par le cabinet Mercer conclut que « instituer la confiance via la transparence — par exemple en partageant les informations sur les parcours professionnels ou les salaires — augmente l'engagement et l'implication des salariés dans l'organisation »⁽¹³⁾ ;
- améliorer la performance et l'innovation (tous les ouvrages académiques publiés vont dans ce sens, ce que confirme une

11 / IPSOS/Talkspirit, Transparence en entreprise : qu'en pensent les salariés français ?, 2024.

12 / MichaelPage, Transparence des salaires : où en sont les entreprises ?.

13 / Mercer, Dans la tête des employés, 2023-2024.

- synthèse récente élaborée par l'EDHEC⁽¹⁴⁾ ;
- améliorer le bien-être et le climat social (également mis en évidence dans l'étude EDHEC) ;
- renforcer la confiance avec les parties prenantes externes, et notamment les clients, qui sont de plus en plus sensibles à ces sujets.

LA TRANSPARENCE EST UN ENJEU MAIS NE PEUT PAS ÊTRE UN ABSOLU

Dans son étude sur la transparence des entreprises de 2025, le cabinet Robert Walters met en évidence ce paradoxe : si près de huit cadres sur dix jugent la transparence positive, ils sont aussi 45 % à craindre des répercussions négatives⁽¹⁵⁾.

Le monde du travail a été régi pendant des décennies sur le principe inverse de la transparence. La culture du secret est consubstantielle au rapport très vertical au travail et elle est finalement assez peu questionnée. Dans une économie industrielle puis postindustrielle, cela consiste d'abord à protéger ses brevets et l'exclusivité de ses projets, dans un environnement concurrentiel hostile qui s'intensifie et où la singularité, l'innovation et la nouveauté constituent des avantages compétitifs essentiels. Cette culture du secret peut également s'expliquer par la volonté de protéger les dirigeants, les managers mais aussi au regard de la spécificité du dialogue social français, à l'origine construit sur l'antagonisme et par essence conflictuel en comparaison de nos voisins.

Mais dans l'époque actuelle, qui pose la recherche de sens comme l'un des vecteurs essentiels de l'engagement, cette culture du secret n'est plus audible par une majorité de salariés. Une transformation à la fois managériale, culturelle et syndicale est en cours pour « désopacifier » et accélérer les processus de décision et de communication, ainsi que la réflexion sur les modèles de gouvernance.

Certaines directions choisissent volontairement de limiter la portée de cette transparence, ce qui se justifie pleinement lorsqu'on la confronte à la réalité des rapports sociaux au travail. En effet, trop de transparence peut parfois fragiliser une organisation. Lorsqu'une

société est engagée dans un projet sensible comme une acquisition, une fermeture de site, ou même une innovation encore incertaine, dévoiler prématurément ces informations peut la mettre en danger. La concurrence guette, les marchés réagissent vite et les salariés eux-mêmes risquent de s'inquiéter sur la base d'hypothèses encore instables. Dans ce contexte, maintenir une part de secret n'est pas forcément une stratégie d'opacité, mais plutôt une manière de protéger l'ensemble de la communauté de travail.

Il y a aussi une dimension psychologique. Trop d'informations, mal calibrées, peuvent créer davantage de confusion que de clarté. Les salariés qui découvrent tous les scénarios à l'étude, y compris les plus improbables, peuvent rapidement se sentir ballottés par des annonces contradictoires, nourrissant rumeurs et anxiété. Certains dirigeants préfèrent alors attendre le moment opportun pour communiquer, une fois que les orientations sont consolidées.

L'absence de transparence immédiate peut aussi respecter les règles du jeu social. Dans de nombreuses entreprises, les représentants du personnel doivent être les premiers interlocuteurs quand une décision se dessine. Leur donner un rôle d'intermédiaires prioritaires suppose que l'information ne leur parvienne pas par des canaux informels. Une transparence trop directe, trop rapide, risquerait de les marginaliser au lieu de renforcer leur légitimité. Cette transparence plus affirmée, plus organisée, à l'égard des représentants du personnel se justifie par l'existence d'un espace de dialogue installé dans le temps. En revanche, elle ne peut fonctionner que si les représentants du personnel acceptent que cette transparence les oblige à une grande prudence dans l'information qu'ils relaient auprès des salariés.

La question ne peut pas être traitée de manière binaire. La transparence absolue n'est pas toujours la meilleure garantie de dialogue, et le secret n'est pas nécessairement synonyme de méfiance. L'enjeu, pour les entreprises, est de trouver un équilibre : communiquer de façon responsable, au bon moment et dans les bons formats, afin de concilier stratégie, sérénité et respect des acteurs sociaux. ■

14 / EDHEC, La transparence : un nouveau mode de management, juillet 2020.

15 / Robert Walters, Près de 8 cadres sur 10 favorables à la transparence des salaires, 6 mars 2025.

Les huit piliers de la transparence en entreprise

Transparence salariale

Objectifs

Éliminer les écarts injustifiés / garantir l'équité salariale / améliorer l'attractivité et la confiance.

Leviers

Publication des grilles de salaires et des facteurs de contingence / index égalité professionnelle / entretiens de rémunération structurés et objectifs / fourchettes dans les offres.

Évolution professionnelle et promotions

Objectifs

Clarifier les critères d'avancement - garantir l'égalité des chances / réduire le sentiment d'injustice.

Leviers

Formalisation des critères de promotion / publication des mobilités internes / revue annuelle (voire semestrielle) des carrières.

Décisions managériales

Objectifs

Renforcer la compréhension des décisions / limiter l'arbitraire / favoriser l'adhésion et l'engagement.

Leviers

Communication explicite des arbitrages / comités de décision documentés / feedback sur les décisions.

Accès aux opportunités (postes, projets, formations)

Objectifs

Assurer l'égalité d'accès / lutter contre les effets de réseau / stimuler la mobilité interne.

Leviers

Affichage des offres en interne / système d'alertes pour projets / formations / droit à la candidature libre.

Évaluation de la performance

Objectifs

Objectiver les critères / responsabiliser les managers / réduire les tensions liées à l'évaluation.

Leviers

Grilles d'évaluation partagées / formation des managers / entretien annuel codifié.

Dialogue social et gouvernance collective

Objectifs

Favoriser un dialogue constructif / renforcer la légitimité des décisions / instaurer un climat de confiance.

Leviers

Comptes-rendus des CSE / instances / charte de gouvernance / transparence sur les votes et décisions.

Communication stratégique

Objectifs

Aligner les équipes sur la stratégie / éviter les rumeurs / renforcer la cohérence des actions.

Leviers

Lettre stratégique trimestrielle / feuille de route accessible et mise à jour en temps réel (incluant les projets prioritaires) / réunions d'information régulières animées par les membres du comité de direction, incluant des temps de questions-réponses ouverts et non modérés.

Mécanismes d'alerte et enquêtes

Objectifs

Encourager les signalements / renforcer la prévention des risques / instaurer une culture d'intégrité.

Leviers

Procédure de lanceur d'alerte / communication claire sur les cas identifiés et sur les suites données / externalisation des enquêtes sensibles.

Des repères *pour agir*



#1

Clarifier

Cartographier et rendre visibles les critères de rémunération, d'évolution et de décision managériale constitue un levier majeur de confiance. La transparence salariale peut être le fer de lance d'une démarche plus large de « désopacification » des processus internes. En s'appuyant sur des grilles et des indicateurs objectifs, l'entreprise fiabilise ses décisions tout en renforçant le sentiment d'équité.

#4

Prouver

La crédibilité de la transparence passe par des preuves tangibles. Pour chaque type de décision, il est essentiel de définir une gouvernance claire, des rôles, des responsabilités et un niveau minimal de communication à destination des équipes. Même limité, ce niveau renforce la confiance. La publication et le suivi régulier d'indicateurs, notamment sociaux et RSE, apportent une matérialité supplémentaire aux engagements affichés.

#2

Partager

La diffusion régulière d'informations stratégiques doit s'accompagner d'une pédagogie adaptée. Expliquer non seulement le « quoi », mais aussi le « pourquoi » et le « comment » a pour vertu d'associer les parties prenantes aux décisions et d'éviter la sensation de déconnexion entre direction et équipes. Cette logique de partage instaure une dynamique de transparence continue.

#5

Incarner

La transparence doit être incarnée. Les dirigeants et managers doivent être formés et accompagnés pour adopter une posture claire, y compris face aux difficultés. Cette transparence, qui n'a pas vocation à être absolue mais proportionnée et constructive, constitue un puissant levier d'engagement collectif.

#3

Écouter

La transparence ne se limite pas à communiquer : elle implique également d'écouter. Mettre en place une culture de feedback réciproque, ascendant comme descendant, garantit que les échanges nourrissent réellement la prise de décision. L'écoute devient alors un outil de pilotage collectif, plutôt qu'un simple rituel de communication.

RÉMUNÉRATIONS, L'HEURE DE VÉRITÉ APPROCHE

Entretien avec Nelly Morice, avocat associé

Dès 2026, la directive européenne sur la transparence des rémunérations promet de mettre fin aux zones d'ombre sur les salaires, les écarts inexplicables et les recrutements à l'ancienne. Tout devra être justifié. Mais jusqu'à quel point ? « *Ce n'est pas une réforme cosmétique, mais un bouleversement majeur des ressources humaines, qui s'annonce* », explique Nelly Morice.

LA DIRECTIVE EUROPÉENNE SUR LA TRANSPARENCE DES RÉMUNÉRATIONS ENTRERA EN VIGUEUR EN 2026. EST-CE UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION OU UNE ILLUSION ?

C'est indéniablement un bouleversement. Cette directive ne se limite pas à corriger quelques pratiques : elle prétend imposer un modèle inédit de transparence salariale. Chaque écart devra être objectivé, mesuré, justifié. Mais il faut être lucide : derrière l'ambition politique, le risque est réel de plonger les entreprises dans une **nouvelle couche de bureaucratie**. La multiplication des obligations en matière d'égalité salariale existe déjà en France avec l'index égalité, les rapports sociaux, la BDESE... Le danger est de transformer la promesse de justice sociale en un océan de tableaux Excel, au détriment de l'efficacité.

LES ENTREPRISES DOIVENT-ELLES DÉJÀ SE PRÉPARER ALORS QUE LA TRANSPOSITION EST PRÉVUE POUR 2026 ?

Oui, et sans attendre. Mais il faut le faire intelligemment. La directive incite clairement à une **opération d'analyse RH à 360°**.

- **Cartographier les pratiques de rémunération** : salaires fixes, variables, bonus, avantages... rien ne doit rester dans l'ombre.
- **Redéfinir les structures salariales** : les classifications de branche, souvent obsolètes, ne suffiront plus. Il faudra parler valeur du travail, peser et comparer objectivement les postes.
- **Mesurer les écarts** et, s'ils ne sont pas justifiables, prévoir leur correction dès maintenant.

- **Formaliser des politiques claires et défendables**, capables de résister à un audit externe ou à un contentieux.

C'est une opportunité de professionnaliser les pratiques. Mais si l'on applique ces règles de manière mécanique, on risque de tomber dans un exercice purement déclaratif qui alourdit les services RH sans améliorer réellement l'équité.

CONCRÈTEMENT, QU'EST-CE QUI CHANGE DÈS LE RECRUTEMENT ?

J'allais dire tout. À partir de 2026, chaque annonce de recrutement devra préciser la rémunération (ou une fourchette), les avantages collectifs, la convention applicable. C'est un changement culturel profond : on ne négociera plus dans le flou.

Cela implique les trois évolutions très concrètes suivantes.

- **Peser le poste dès le sourcing** : la valeur du travail doit être définie en amont.
- **Exit les questions au candidat sur sa rémunération précédente** : elles sont désormais interdites, ce qui supprime un biais et le jeu de dupes qui pouvait exister entre candidat et recruteur. Mais cela ne garantit pas pour autant une parfaite équité.
- **Former les recruteurs** : ils devront intégrer cette nouvelle réglementation et adapter leurs pratiques.

Là encore, attention aux effets pervers : un trop grand formalisme peut freiner l'agilité des recrutements et accroître le risque de judiciarisation.

LA DIRECTIVE REPOSE SUR LA PUBLICATION D'INDICATEURS. QUEL EN SERA L'IMPACT ?

Sept indicateurs devront être publiés et partagés sur les écarts de rémunération, en particulier entre les femmes et les hommes. Et ces données ne resteront pas confidentielles : elles devront être transmises aux salariés, aux représentants du personnel et pourront être mises en doute.

Prenons un exemple : si une différence supérieure à 5 % n'est pas justifiable, une **évaluation conjointe avec les représentants du personnel** sera obligatoire. De plus, chaque salarié aura le droit, une fois par an, de connaître les composantes de sa rémunération... mais aussi celles de ses collègues pour un poste équivalent, ventilées par sexe.

C'est une avancée en matière de transparence, mais cela soulève une question : quelle valeur réelle accorder à ces chiffres ? Un écart brut ne reflète pas toujours une différence de traitement injustifiée. La directive tend à réduire une réalité complexe à des pourcentages simplifiés, au risque de créer des frustrations voire des **contentieux automatiques**.

ET SI UN SALARIÉ CONTESTE ?

C'est là le basculement majeur : à l'occasion d'un contentieux portant sur une discrimination en matière de rémunération, la charge de la preuve reviendra à l'employeur si ce dernier ne s'était pas conformé aux obligations de transparence des rémunérations. Le salarié n'a plus besoin d'apporter d'éléments tangibles, ce qui inverse l'équilibre du processus.

Résultat : on risque une multiplication des actions en justice, parfois sur des écarts difficiles à expliquer mais pas forcément illégaux. Les entreprises devront donc investir massivement dans la **traçabilité et la documentation** de leurs décisions pour se protéger.

Et attention aux sanctions, elles ne seront pas qu'individuelles :

- **amendes proportionnées au chiffre d'affaires ou à la masse salariale** ;
- **exclusion des marchés publics** pour les contrevenants....

QU'EN EST-IL DE L'INDEX ÉGALITÉ PROFESSIONNELLE EXISTANT ?

L'index actuel va coexister un temps avec les sept nouveaux indicateurs, mais il devrait à terme être absorbé par le dispositif européen. La bonne nouvelle, c'est que la **DSN automatisera la collecte** : un progrès technique en matière de fiabilité et de fluidité.

Mais attention : l'automatisation n'est pas une garantie de pertinence. Les entreprises ne pourront pas se contenter d'appuyer sur un bouton. Elles devront analyser, expliquer, agir. Sans quoi ces chiffres deviendront plus une source de vulnérabilité qu'un outil de pilotage.

EN CONCLUSION, CETTE DIRECTIVE EST-ELLE UNE BONNE OU UNE MAUVAISE CHOSE ?

Elle incarne une ambition forte, qu'il est difficile de contester sur le principe : lutter contre les inégalités salariales. Mais il faut aussi être lucide : c'est avant tout une série de **nouvelles contraintes** pour des entreprises qui aspirent à la simplicité. Le paradoxe, c'est que cette directive s'inscrit dans un contexte où, en France comme en Europe, on parle depuis des mois de **simplification** des normes.

Alors, véritable progrès ou strate de complexité supplémentaire dans un système déjà saturé ? L'avenir le dira.

Ce qui est certain, c'est que les services RH auront deux options :

- se mettre en conformité a minima, au risque de subir la contrainte mais afin de ne pas perturber leur fonctionnement et parfois faire face à une multitude de projets et à une surcharge de travail ;
- ou dépasser la logique défensive pour en faire un **levier stratégique** en clarifiant leurs pratiques, en renforçant la confiance et en bâtissant une politique salariale qui soit à la fois transparente, soutenable et compétitive.

Une politique de rémunération **non pas égalitariste mais équitable et objectivée** sera, demain, un facteur clé d'attractivité et de fidélisation des talents. ■

L'entreprise en première ligne

SANTÉ AU TRAVAIL

D'abord pensée comme un moyen de protéger les salariés des risques encourus dans le cadre de leur activité, la santé au travail a progressivement élargi son champ d'action pour être considérée comme un tout qui ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. Ce sujet trouve une actualité nouvelle dans un contexte d'explosion de l'absentéisme et de préoccupations fortes autour des questions de santé mentale. Un enjeu majeur pour les entreprises, qui devront allier prévention, action et responsabilisation des collaborateurs.

« X jours sans accident », peut-on encore lire sur les murs de certains sites industriels, vestige d'un passé pas si lointain où l'on se satisfaisait du fait qu'aucun salarié ne s'était blessé (ou pire...) dans le cadre de son activité. Un héritage d'un temps où la santé et la sécurité étaient confondues. On parlait alors d'hygiène et de sécurité, pour prévenir les maladies (hygiène) et les accidents (sécurité). Mais aujourd'hui, lorsque l'on entend parler de la santé au travail, c'est moins souvent pour déplorer des accidents de chantier que pour mettre en évidence l'explosion spectaculaire de manifestations de mal-être au travail (risques psychosociaux, burn-out, bore-out...). Le sondage⁽¹⁾ Capstan Perspectives de juin 2025 montre, d'ailleurs, que 68 % des dirigeants constatent une augmentation de l'absentéisme et que 77 % remarquent une extension des problématiques de santé mentale au cours des trois dernières années.

Quelles qu'en soient les causes, ces manifestations bousculent la vie des entreprises puisqu'elles s'accompagnent d'une hausse tout aussi spectaculaire du nombre d'arrêts de travail et d'inaptitudes médicales reliés à des problématiques de santé mentale. Si le travail de prévention des risques professionnels et d'ergonomie trouve encore toute sa place en

entreprise, il doit désormais s'accompagner d'une prise en compte plus holistique de la santé pour répondre à ces nouveaux enjeux.

« Le sondage Capstan Perspectives de juin 2025 montre que 68 % des dirigeants constatent une augmentation de l'absentéisme. »

L'ÉVOLUTION DE LA SANTÉ AU TRAVAIL, DE LA GESTION DES RISQUES À LA SANTÉ HOLISTIQUE

Si l'on s'intéresse à l'évolution du concept de santé au travail, on peut différencier trois grands temps, qui ne s'annulent pas mais se superposent et coexistent. Ils sont le reflet du rapport au travail entretenu à une certaine époque, et il est intéressant de constater que, même si des progrès importants ont été accomplis, la conception initiale du sujet n'a pas complètement disparu.

Dans une société industrielle, fondée sur une vision paternaliste du travail, que l'on pourrait dater de 1820 aux années 60, environ, la santé au travail ne se conçoit d'abord et avant tout que comme un moyen d'assurer la survie des travailleurs. L'émergence de la sociologie et de la statistique rend possible de quantifier les accidents de travail, d'en comprendre les causes, d'objectiver le phénomène, et amène progressivement les entreprises à se saisir du sujet. On reste dans une conception très pragmatique et mécaniste. L'homme, comme moyen de production, doit être protégé des risques engendrés par l'utilisation d'autres moyens de production (comme les machines, les outils ou les produits) afin de pouvoir donner son plein potentiel durant la période la plus longue possible. C'est dans ce contexte que naît une vision d'abord très technique et réglementaire de la santé au travail, amplifiée par l'émergence et la montée en puissance de l'inspection du travail, qui s'est construite sur ce sujet. Il s'agit concrètement de décomposer les risques par catégories (bruit, chutes, vapeurs...) et de leur associer des actions conformes à des normes techniques (mesures, limitations, certifications...). Le développement de la médecine du travail après-guerre, pensée comme une médecine de contrôle, accompagne ce mouvement.

À partir des années 60-70, on commence à s'intéresser davantage aux conditions de travail au sens large, dans un contexte où l'homme n'est plus seulement considéré comme un moyen de production, mais comme nourrissant des aspirations vis-à-vis du travail : jouir d'une autonomie, d'un apprentissage, d'une évolution, et faire du travail un territoire d'accomplissement, d'opportunités et d'épanouissement. Les enjeux de sécurité restent prépondérants, mais la notion de « santé au travail » se développe et s'enrichit progressivement de nouvelles dimensions (comme la santé mentale à partir de la fin des années 90). Jusqu'ici pilotée par les ingénieurs, la santé devient progressivement l'apanage des RH et des managers, dans une optique d'attraction, de rétention et d'engagement des collaborateurs. La médecine du travail devient préventive. On voit émerger la notion de risques

psychosociaux dans les années 2000, qui complète cette vision de la santé au travail prenant en compte tous les impacts directs et indirects du travail sur l'individu.

Depuis les années 2010, dans le mouvement d'individualisation des attentes des salariés, on a vu se développer une conception enrichie de la santé au travail qui ne s'arrête plus seulement aux portes de l'entreprise. De nombreuses études ont pu démontrer le lien qui existe entre le bien-être et la performance⁽²⁾. On considère désormais la santé des collaborateurs comme un tout qui dépasse le cadre du travail quotidien, avec tout à la fois la prévention des risques immédiats liés à l'activité et des risques psychosociaux, mais également la prise en compte du temps long jusqu'à la retraite (pénibilité, usure), ainsi que (et c'est nouveau) de facteurs externes : incitations à pratiquer une activité physique (ce qui a un impact positif sur la santé du collaborateur), support psychologique traitant de problématiques à la fois professionnelles et extra-professionnelles, recherche de solutions pour alléger la charge mentale des salariés (telles que garde d'enfants, aménagement des horaires, aide juridique financière, etc.). Cela inclut aussi des mesures parfois originales, comme l'accompagnement des salariés en arrêt de longue durée (pour limiter leur sentiment d'isolement et maintenir un lien avec l'entreprise) porté par la politique de lutte contre la désinsertion professionnelle renforcée par une loi du 2 août 2021, notamment⁽³⁾.

« Notre rapport à la santé au travail a donc considérablement évolué en l'espace de 60 ans. »

Notre rapport à la santé au travail a donc considérablement évolué en l'espace de 60 ans, passant d'une vision exclusivement technique à une vision nettement plus holistique. Si l'on peut saluer cette évolution, on doit constater que des progrès importants restent à accomplir concernant la santé mentale,

1 / Voir sondage p. 108. 2 / Le World Economic Forum a agrégé 339 études indépendantes sur le sujet, démontrant un impact très positif du bien-être et de la satisfaction employé sur la productivité, l'engagement, la rentabilité de l'entreprise, et même la satisfaction client. 3 / Loi n° 2021-1018 du 2 août 2021.

dont l'importance ne fait que grandir depuis une quinzaine d'années, en particulier depuis la pandémie, et qui s'accompagne d'une hausse continue de l'absentéisme.

« Les troubles psychologiques sont la première cause d'absentéisme au travail. »

LA SANTÉ MENTALE, GRANDE CAUSE DES ENTREPRISES À L'HORIZON 2030 ?

Les études se suivent et se ressemblent, ces dernières années, pour mettre en lumière les problématiques grandissantes relatives à la santé mentale. Le dernier Baromètre OpinionWay de mai 2025⁽⁴⁾ pose un constat sans appel :

- près de 8 salariés sur 10 déclarent une fatigue professionnelle, signe d'un épuisement physique et mental généralisé qui s'installe ;
- près de 1 salarié sur 2 ressent un mal-être au travail, dont 3 sur 4 affirment que cela nuit à leur santé mentale et/ou physique ;
- en six mois, 1 salarié sur 5 a été arrêté pour un motif lié au travail (épuisement, troubles psychiques, douleurs physiques) ;
- 1 salarié sur 4 a été victime de violences internes ou externes dans le cadre professionnel, souvent à répétition ;
- près de 1 salarié sur 2 dit devoir masquer ses émotions en permanence, pour « tenir » sans craquer ;
- plus de la moitié estiment que leur employeur n'agit pas concrètement pour préserver leur santé mentale.

Des chiffres qui doivent nous alerter, puisqu'ils ont une conséquence directe sur la vitalité de nos entreprises : *« Les troubles psychologiques représentent la première cause de l'absentéisme : burn-out, dépression, troubles anxieux... Cette hausse s'explique par une meilleure reconnaissance de ces troubles, mais aussi par la dégradation du climat économique et social »*, conclut le Datascope AXA France, une étude menée sur plus de trois millions de

salariés du secteur privé⁽⁵⁾ qui note en parallèle une hausse importante de l'absentéisme.

Aussi surprenant que cela puisse paraître, les troubles psychologiques sont la première cause d'absentéisme au travail. Selon Santé publique France, ils sont responsables de 35 à 45 % de l'absentéisme en entreprise⁽⁶⁾, représentant ainsi un fardeau majeur pour le système de santé et les employeurs. Constat confirmé par le Baromètre annuel Malakoff Humanis qui met en avant que les troubles psychosociaux (stress, harcèlement, anxiété, burn-out...) constituent désormais la première cause des arrêts maladie de longue durée, devant les troubles musculosquelettiques.

Fait encore plus préoccupant, ces troubles semblent concerner particulièrement les jeunes : en 2024, un arrêt longue durée sur deux pour troubles psychologiques concerne une personne de moins de 40 ans. L'âge moyen des salariés en arrêt de longue durée pour troubles psychologiques est passé de 43,3 ans (2019) à 40,9 ans (2024), et les arrêts maladie de longue durée (plus de deux mois) ont augmenté de 7 % en un an, avec une part de burn-out parmi les arrêts longs chez les moins de 30 ans passée de 14,5 % en 2019 à 24,1 % en 2024 (+ 66 % en cinq ans), toujours selon le Datascope AXA France.

Les causes de cette situation sont en fait multiples :

- on note depuis 2015, et en particulier depuis la fin de la pandémie, une forme d'intensification du travail qui fait suite à la fois aux nouvelles façons de travailler acquises pendant la crise sanitaire ;

4 / <https://www.santementale.fr/2025/06/les-causes-racines-du-mal-etre-au-travail/>

5 / AXA, Datascope : l'observatoire de la vie en entreprise, 2025.

6 / Santé publique France, Santé mentale.

- le contexte socio-économique mondial est structurellement anxiogène ; inflation, guerres, tensions internationales engendrent un climat d'inquiétude non seulement dans la vie des entreprises, mais également celle des salariés ;
- la vie quotidienne s'est durcie avec une crise du logement (que ce soit pour louer ou acheter) sans précédent et une inflation historiquement élevée qui a largement réduit le pouvoir d'achat des salariés ;
- l'usage de plus en plus systématique d'outils informatiques (et notamment de l'IA) commence à produire des effets délétères sur le sens et la satisfaction ressentis par les salariés, qui peuvent s'estimer de moins en moins connectés au terrain ou à l'objet problématique de leur travail, et avoir le sentiment d'un emploi vide de sens (« bullshit job »).

Si les causes ne sont pas toutes liées à l'entreprise, elles doivent malgré tout être prises au sérieux tant elles semblent constituer un nouveau « mal du siècle ». Le volontarisme dans la construction d'une culture managériale saine (appuyée par un effort de formation de la ligne managériale constant) ; la mise en place d'objectifs réalistes ; le déploiement d'approches holistiques de gestion du bien-être au travail visant à proposer des réponses à chacune des dimensions de ce bien-être ; ou encore un travail de fond sur l'expérience collaborateur (et notamment sur les outils et les processus de travail) dans le cadre d'une recherche de sens constituent des éléments essentiels pour prévenir ces risques et favoriser le bien-être des salariés.

D'ailleurs, les entreprises ont bien conscience de l'importance de ce sujet. Le sondage Capstan Perspectives du mois de juin 2025, 69 % d'entre elles estiment qu'il s'agit d'un enjeu RH crucial pour les années à venir, arrivant en tête du classement.

Pour autant, les actions mises en œuvre face à cet enjeu restent pour l'instant inégales. Si 57 % des entreprises déclarent disposer d'un outil spécifique de dénonciation en cas de situation de harcèlement, seules 38 % ont développé un programme de formation ou de sensibilisation de leurs managers au bien-être des salariés, 32 % une démarche d'analyse des causes de l'absentéisme, et 27 % une revue périodique de la charge de travail. C'est avant tout une stratégie globale qu'il convient de définir afin de prévenir ces risques, d'accompagner les salariés quand ils surviennent et de les corriger tout en tirant des leçons individuelles et collectives.

DÉPENDANCE, AIDANTS, NEURODIVERSITÉ : LA NOUVELLE FRONTIÈRE DE LA SANTÉ EN ENTREPRISE

Si la santé mentale constitue assurément un défi majeur pour les entreprises, il est important de ne pas s'arrêter à ce constat et d'identifier des phénomènes émergents ou mal cartographiés jusqu'ici, eux aussi liés à la santé, qui auront un impact significatif sur le bien-être des collaborateurs.

Le vieillissement de la population s'accompagne inévitablement de la gestion par la collectivité de problématiques nouvelles relatives au grand âge. Les deux plus évidentes sont la dépendance et l'aidance. Le Centre d'observation de la société estime qu'en 2024, environ 1,3 à 1,5 million de personnes âgées étaient reconnues comme dépendantes en France, soit environ 7 à 8 % des personnes de 60 ans et plus. Ce taux augmente fortement avec l'âge : la dépendance touche environ 2 % des 60-79 ans, 17 % des 80-89 ans, et plus de 50 % des plus de 90 ans. Dès lors que la société continue à vieillir, nous devons faire face à des problématiques de gestion de la dépendance de plus en plus importantes.

C'est ici que l'aidance intervient, qui ne concerne pas seulement les personnes âgées (puisqu'elle s'applique à n'importe quelle personne requérant des soins ou une attention particulière, par exemple en situation de handicap). La Caisse nationale de solidarité pour l'autonomie estime à environ dix millions le nombre d'aidants en 2025⁽⁷⁾. Assumant le plus souvent ce rôle en parallèle d'un emploi à temps plein, les aidants souffrent d'une grande fatigue liée à la difficulté d'articuler « *deux journées en une, parfois trois lorsqu'ils ont en plus des enfants* », nous précise le rapport de la CNSA. Des situations qui doivent interpeller les entreprises puisque ce phénomène va s'accroître dans les années à venir. Il est impératif de trouver des solutions de flexibilisation du temps et des conditions de travail pour que ces aidants concilient mieux leurs différentes responsabilités.

Enfin, on peut noter les débats plus récents autour de la prise en compte de nouveaux sujets, comme les handicaps invisibles ou les troubles du spectre de la neurodiversité qui, s'ils ne sont pas tous pathologiques, peuvent demander une certaine adaptation ou personnalisation des conditions de travail pour que les salariés concernés expriment leur plein potentiel.

« Le vieillissement de la population s'accompagne inévitablement de la gestion par la collectivité de problématiques nouvelles relatives au grand âge. »

La santé est donc un enjeu central pour les entreprises. Ayant compris qu'elle ne se limitait pas aux seuls risques encourus dans le cadre de l'activité professionnelle, ces dernières ont tout à gagner à poursuivre leurs efforts vers une prise en compte globale de la santé et à trouver des solutions visant à assurer le bien-être réel des salariés. Cela passera évidemment par l'identification et la gestion des risques (qu'ils soient physiques ou psychosociaux), mais aussi par l'intensification des efforts autour du bien-être au travail (et même en dehors). En proposant des solutions de soutien du collaborateur sur les problématiques qui le concernent et le préoccupent (logement, forme physique, aidance, handicap, etc.), les entreprises favoriseront non seulement leur performance, mais également la fidélisation de leurs collaborateurs. ■

7 / CNSA, Un aidant sur deux en France s'ignore, septembre 2024.

Des repères *pour agir*



#1

Structurer et piloter une politique globale et pilotée de santé au travail

La santé doit être pleinement intégrée à la stratégie RH. Cela passe par une feuille de route dédiée, assortie d'indicateurs de suivi (absentéisme, troubles musculosquelettiques, risques psychosociaux, satisfaction des collaborateurs, recours aux dispositifs d'accompagnement). Une gouvernance claire, associant RH, managers, médecine du travail et représentants du personnel, est destinée à piloter cette démarche. Elle doit s'appuyer sur une cartographie élargie des risques, tant classiques (sécurité, ergonomie) que psychosociaux (charge mentale, désengagement, conflit de valeurs).

#4

Déployer une politique de santé holistique centrée sur l'individu

Les déterminants de la santé dépassent le cadre professionnel. Une politique globale doit inclure l'accompagnement des salariés dans leurs réalités existentielles : parentalité, aidance, logement, endettement. Elle doit aussi offrir un soutien psychologique accessible et confidentiel (consultations, lignes d'écoute, coachs certifiés, autodiagnosics...). L'encouragement de l'activité physique, du lien social, de la nutrition et du sommeil peut se concrétiser par des forfaits sport, des challenges bien-être, des ateliers alimentation ou sommeil, des clubs internes.

#2

Déployer une stratégie de prévention active

La détection et le traitement des signaux faibles constituent un levier essentiel pour anticiper les risques. Turnover, absences répétées, conflits latents ou fatigue émotionnelle doivent être identifiés grâce à des baromètres sociaux, des outils de veille RH et des entretiens de proximité. La ligne managériale doit être formée à la prévention des risques psychosociaux, à la communication bienveillante, à la gestion des émotions et à l'animation d'équipes hybrides. Le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) doit être régulièrement actualisé pour devenir un outil vivant, véritablement piloté.

#5

Adapter l'organisation du travail à la diversité des parcours de vie

La flexibilité organisationnelle est un levier d'inclusion et de santé durable. Télétravail raisonné, horaires adaptés pour les aidants, annualisation du temps de travail, gestion des pics d'activité : ces dispositifs ont vocation à accompagner des situations diverses. L'environnement de travail doit également intégrer les besoins liés aux neuroatypies et aux handicaps invisibles, grâce à une culture d'inclusion et à des aménagements personnalisés. Enfin, la prise en compte de l'âge et du maintien dans l'emploi suppose des bilans de parcours, des aménagements progressifs et des passerelles vers des métiers moins pénibles.

#3

Construire un cadre managérial protecteur et engageant

Le management est un facteur déterminant de santé mentale. La qualité managériale doit être évaluée à travers des indicateurs de climat au sein des équipes et de bien-être au travail. Repenser la charge de travail et le rapport au temps (planification, priorisation, clarification des rôles, droit effectif à la déconnexion) réduit les sources de stress. La reconnaissance, le feedback positif et le sens donné aux missions sont des antidotes puissants contre le désengagement ou le sentiment d'inutilité.

SORTIR DES TABOUS SANTÉ AU TRAVAIL

Entretien avec Matthieu Babin, avocat associé

Et si on repensait la santé au travail autrement ? Matthieu Babin plaide pour dépasser les visions culpabilisantes ou irréalistes, et replacer le travail comme levier de santé, à condition d'oser le dialogue, l'arbitrage... et des choix assumés.

QUEL CONSTAT FAITES-VOUS DE LA SANTÉ AU TRAVAIL ?

Le niveau d'exigence des normes protectrices de la santé au travail n'a jamais été aussi élevé et pourtant, le ressenti général concernant le rapport de la santé au travail n'a jamais été aussi dégradé. C'est un véritable paradoxe et une question essentielle !

COMMENT L'EXPLIQUEZ-VOUS ?

Cela s'explique en partie par la manière dont le sujet est abordé, qui réduit le travail à un facteur de dégradation de la santé, ce qui est contre-productif à long terme. On oublie que le travail est un élément essentiel de construction de la santé.

Le rapport santé/travail fonctionne en négatif mais aussi, bien sûr, en positif. Par exemple, le « document unique » devrait identifier, par type de fonction, non seulement les facteurs de risque mais aussi les gains possibles en termes de vécu au travail (autonomie, mobilité, ou au contraire stabilité des horaires, etc.) Les deux aspects doivent être considérés. On a tendance à se focaliser sur le négatif.

COMMENT DÉPASSER CET ÉCUEIL, SELON VOUS ?

Pour moi, il faut dépasser deux impensés. Tout d'abord, s'extraire du schéma binaire « responsable/non responsable ». Les entreprises doivent sortir de l'impasse consistant à choisir entre accepter d'endosser une toute-puissance illusoire et culpabiliser de devoir développer un discours démobilisateur autour des « risques du métier ».

Il est fondamental de reconnaître que la vie et le travail comportent des risques, mais qu'aucun d'entre eux ne doit être négligé.

PLUS CONCRÈTEMENT ?

En résumé, le « risque zéro » n'existe pas, mais il faut jouer la « tolérance zéro ». Dans cet entre-deux, l'essentiel réside donc dans la capacité de s'améliorer. Les dirigeants doivent savoir évaluer les impacts de l'activité sur la santé, la qualité de vie et la soutenabilité, opérer des choix en termes de priorisation des actions menées et si besoin, pouvoir les adapter ou les défendre. Un axe important est de montrer que l'entreprise tend vers la recherche de l'amélioration continue, par la capacité à remettre en cause les habitudes, à promouvoir les bonnes pratiques, etc.

Savoir tirer les enseignements utiles de l'expérience, des échecs et aussi des succès doit relever d'une démarche permanente, presque un automatisme.

ET LE SECOND IMPENSÉ ?

Il faut tordre le cou à l'idée selon laquelle la santé n'aurait pas de prix ou ne se négocierait pas. Les ressources pour faire face aux enjeux de la santé ne sont pas illimitées. On doit donc pouvoir assumer de mettre en place des espaces de négociation à propos de la santé au travail, y compris en entreprise.

POUVEZ-VOUS NOUS DONNER UN EXEMPLE ?

Par exemple, on doit réfléchir au contexte dans lequel un salarié peut activer un droit à la réversibilité à l'égard de certaines conditions de travail qui ne lui conviennent plus, étant entendu qu'il accepte aussi l'abandon des responsabilités ou avantages associés, pourquoi pas dans un cadre organisé collectivement.

Autre exemple, il n'est pas choquant qu'une entreprise ouvre un débat avec le CSE et le médecin du travail sur la limite jusqu'à laquelle elle peut accueillir des salariés à restrictions d'aptitude (postures, port de charge...).

QUEL EST LE MESSAGE CLÉ QUE VOUS SOUHAITEZ TRANSMETTRE AUX ENTREPRISES ?

Il s'agit de regarder la réalité en face et de trouver les équilibres pour que le travail soit reconnu comme un constructeur de santé. Cela demande une approche raisonnée et constructive de la part de tous les acteurs impliqués, y compris les institutions de contrôle, qui doivent accorder plus de crédit aux entreprises développant des démarches de progrès, constructives et innovantes.

Chaque entreprise doit chercher à construire sa réponse singulière. Il faut faire un bilan de la situation, réfléchir aux évolutions nécessaires et réunir les parties prenantes afin de les impliquer : Comment voyez-vous ces changements dans votre organisation ? Qu'en pensez-vous ? Souhaiteriez-vous apporter des ajustements complémentaires ? C'est un sujet difficile, pour les entreprises, mais il est crucial de s'en saisir. Aborder les enjeux de santé sans tabou est nécessaire pour poser les bases d'un dialogue adulte. ■



La révolution technologique

P.76

Du prêt-à-porter au sur-mesure
Télétravail, quelle(s) vérité(s) ?

Entretien avec Aurélien Louvet
Réduire le télétravail sans braquer

P.82

Entre promesses et vigilance
Le travail face au choc de l'IA

Entretien avec Sophie Paya
*Réussir l'IA en entreprise passe
par la formation*

Du prêt-à-porter au sur-mesure

TÉLÉTRAVAIL,

QUELLE(S) VÉRITÉ(S) ?

Plébiscité par une majorité de salariés, parfois source de tensions dans les entreprises, le télétravail cristallise des enjeux bien plus profonds que la simple question de la productivité. Derrière l'évolution des modes de travail, ce sont la confiance, le contrat social et les pratiques managériales qui sont mis à l'épreuve. Alors que 71 % des entreprises déclarent vouloir maintenir ou renforcer le télétravail dans le sondage⁽¹⁾ Capstan Perspectives de juin 2025, il devient essentiel d'en comprendre les ressorts, les limites et les leviers pour en faire un véritable facteur de performance durable.

LE TÉLÉTRAVAIL : UNE ÉVOLUTION « GAGNANT-GAGNANT » ?

Avant la pandémie, les salariés français n'étaient que 4 % à télétravailler régulièrement. En 2024, ce chiffre s'établit entre 22 et 26 % selon les sources⁽²⁾, avec une moyenne de deux jours par semaine à distance. Une progression spectaculaire, qui s'explique d'abord et avant tout par une adoption à marche forcée quand des millions de Français (parmi lesquels de nombreux managers qui étaient jusqu'alors très réservés sur le sujet) ont jugé, en l'expérimentant, qu'il était possible d'accomplir tout ou partie de leurs activités de manière aussi efficace (voire plus !) qu'au bureau. Ils ont aussi pu apprécier la possibilité de réduire leur temps de trajet, de mieux se concentrer et d'avoir une plus grande autonomie dans l'organisation de leur temps professionnel et personnel.

Il n'en fallait pas plus pour que cette pratique devienne un véritable sujet de revendication pour les salariés qui y sont éligibles. Cette question de

l'éligibilité reste d'ailleurs centrale puisque, d'après France Stratégie⁽³⁾, seuls 40 % des métiers en province seraient « télétravaillables » (50 % en Île-de-France), et cet argument est parfois utilisé par certains pour dénoncer un manque d'équité vis-à-vis des métiers qui ne le sont pas.

Mais les entreprises ne sont pas en reste. Voyant derrière le télétravail une opportunité d'apporter du bien-être à leurs salariés, de renforcer leur attractivité et aussi, parfois, de réduire leurs coûts immobiliers, certaines se sont lancées dans des stratégies de rationalisation de leur empreinte immobilière, allant parfois jusqu'à abandonner leur siège historique. Selon l'Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière, l'adoption de deux jours de télétravail

« Le télétravail cristallise des enjeux bien plus profonds que la simple question de la productivité. »

hebdomadaires ferait économiser jusqu'à 36 % des surfaces en entreprise⁽⁴⁾. Cette réduction s'explique par la moindre nécessité de disposer d'un poste de travail attitré pour chaque salarié. Les entreprises ont ainsi pu diminuer la surface à louer ou à posséder, générant des économies sur les loyers, les charges et la maintenance.

Le passage au télétravail s'est ainsi accompagné d'un développement massif du flex office, où les bureaux ne sont plus nominatifs mais partagés entre les collaborateurs selon leur présence sur site. Cette flexibilité a pour vertu d'ajuster l'occupation des locaux au nombre réel de salariés présents, d'accroître la valeur d'usage de chaque mètre carré et d'éviter le gaspillage d'espaces. Certaines entreprises vont plus loin en partageant leurs bureaux avec d'autres sociétés, mutualisant ainsi les coûts immobiliers.

LE TÉLÉTRAVAIL LARGEMENT PLÉBISCITÉ PAR LES SALARIÉS QUI LE PRATIQUENT...

Après plusieurs mois de pratique à marche forcée, puis d'ajustements progressifs après la crise sanitaire, le travail hybride est plébiscité par une écrasante majorité de salariés, qui y voient de multiples avantages. L'Observatoire du télétravail⁽⁵⁾, l'INSEE⁽⁶⁾, la DARES⁽⁷⁾ et OpinionWay⁽⁸⁾, au travers d'études et d'enquêtes diverses, convergent vers des résultats qui montrent tout l'intérêt que les salariés lui témoignent :

- 82 % des salariés estiment que le télétravail les aide à mieux concilier vie professionnelle et vie familiale ;
- 91 % considèrent la réduction du temps de trajet comme la motivation principale pour télétravailler, et la moitié d'entre eux indiquent gagner entre 1h et 1h30 par jour grâce au télétravail ;
- 72 % se disent moins fatigués en télétravail ;
- 72 % déclarent mieux se concentrer lorsqu'ils travaillent à distance, ce qui améliore la productivité et la qualité du travail ;

- 82 % affirment que le télétravail offre une plus grande autonomie dans l'organisation de la journée de travail ;
- 54 % ont le sentiment d'être plus créatifs et innovants lorsqu'ils travaillent à distance.

Les chiffres montrent que l'intérêt des salariés pour le télétravail repose d'abord sur la perception qu'ils en ont en termes de qualité de vie, de flexibilité et de productivité, confirmant que cette organisation du travail répond à des attentes profondes et durables.

... MAIS PORTEUR DE DIFFICULTÉS ORGANISATIONNELLES POUR L'ENTREPRISE

Si, pour les salariés, le télétravail est donc largement plébiscité (28 % d'entre eux souhaiteraient pouvoir télétravailler davantage⁽⁹⁾), cette modalité d'organisation du travail s'accompagne d'un certain nombre de défis, notamment pour les managers.

« Cette modalité d'organisation du travail s'accompagne d'un certain nombre de défis, notamment pour les managers. »

D'après l'étude Work Trend Index de Microsoft, qui évalue les différentes évolutions du travail et leurs impacts, 43 % des leaders déclarent que le développement des relations avec les collègues est le plus grand défi associé au travail à distance⁽¹⁰⁾. Ils soutiennent également que le télétravail tend à limiter la créativité collective, principalement parce qu'il réduit les interactions informelles entre collègues, lesquelles sont essentielles à l'innovation et à la créativité au sein des équipes⁽¹¹⁾.

Si certaines organisations, disposant d'une forte culture de la confiance, ainsi que d'outils

1 / Voir sondage p. 108.

2 / INSEE Analyses, Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises, mars 2025, n°105.

3 / France Stratégie, Les impacts territoriaux du télétravail : angle mort des politiques publiques, Note d'analyse, novembre 2024, n° 146.

4 / Institut de l'Épargne Immobilière et Foncière, communiqué de presse du 11 janvier 2021.

5 / Observatoire du télétravail, La désorganisation généralisée du (télé)travail, décembre 2023.

6 / INSEE Analyses, Télétravail et présentiel : le travail hybride, une pratique désormais ancrée dans les entreprises, 5 mars 2025, n° 105.

7 / DARES Analyses, Comment évolue la pratique du télétravail depuis la crise sanitaire ?, 5 novembre 2024, n° 64.

8 / OpinionWay, Les salariés de bureau et les nouvelles tendances de travail, décembre 2023.

9 / Observatoire du télétravail, La désorganisation généralisée du (télé)travail, décembre 2023.

10 / Microsoft, Work Trend Index Annual Report - Great Expectations: Making Hybrid Work Work, 16 mars 2022.

11 / Laurent Taskin, Le télétravail, un mode de vie, Les Presses de Sciences Po, 2024, p. 65 ; Armand Hatchuel, Le télétravail limite-t-il la créativité collective ?, *Le Monde*, 12 novembre 2024.

et de processus performants, ont su limiter ces phénomènes et ainsi tirer le meilleur parti du travail hybride, la majorité des entreprises continuent aujourd'hui à faire face à des difficultés d'organisation et de cohésion.

Tout cela explique le mouvement observé entre 2024 et 2025 de contrôle, voire de diminution du nombre de jours, et d'encadrement plus strict des modalités d'organisation du travail hybride dans un certain nombre d'entreprises.

Ce phénomène est compréhensible mais pose de nombreuses questions. Certains considèrent que lancer un programme de « retour partiel ou total au bureau » sans travailler sur la culture managériale, l'organisation de la vie d'équipe, les processus ou encore les outils risquerait de n'avoir qu'un effet très limité sur la performance individuelle et collective, ainsi que sur l'engagement et pourrait, en revanche, générer de la frustration. La marque employeur peut s'en trouver affaiblie et cette situation favoriser le départ des salariés les plus convoités, tout en limitant la capacité d'attraction de l'entreprise.

LE TRAVAIL HYBRIDE « INTELLIGENT » : LE MEILLEUR DES DEUX MONDES ?

Une bonne manière de réconcilier les aspirations à la liberté organisationnelle des salariés et les objectifs de cohésion et d'efficacité collective des managers consiste à concevoir un modèle de travail hybride « intelligent », qui cherche moins à répondre à la question du « quand » qu'à celle du « pourquoi ».

En matière de télétravail, les entreprises doivent passer du prêt-à-porter au sur-mesure !

S'il est défini de manière arbitraire, par une autorité centrale très éloignée du terrain, ou en s'appliquant à tous de la même façon, le travail hybride peut devenir une rigidité organisationnelle supplémentaire, qui fera l'objet de tensions entre les salariés et qui n'aura pas été pensé au service de l'activité de ces derniers.

En revanche, si l'on admet que chaque secteur, activité ou même métier dans la même entreprise présente des contraintes et des besoins différents,

et que c'est au niveau de l'équipe que l'on peut faire les meilleurs choix en matière d'organisation, on peut alors exploiter ce sujet pour en faire un vrai levier d'engagement. En définissant les règles en fonction de la réalité de l'entreprise, de son secteur d'activité, et en échangeant avec les membres de l'équipe, en les faisant évoluer au fil de l'eau, sur la base des résultats obtenus (mais également d'autres variables telles que l'absentéisme, l'engagement, la productivité, etc.), on peut aboutir à un modèle largement consenti, parce qu'il revêt du sens.

Cela suppose de rompre avec le souhait de faire « comme les autres » et le paradigme égalitariste qui consiste à offrir la même chose à tout le monde par crainte des revendications et des abus. Si ces derniers existent, ils représentent en général une minorité, et ne doivent pas constituer un totem qui empêcherait les organisations et les individus de mettre en place des conditions de travail plus efficaces et mieux-disantes, et naturellement alignées sur leurs spécificités. Qu'il y ait ou non télétravail, l'employeur reste titulaire de son pouvoir disciplinaire et peut sanctionner celle ou celui qui ne respecte pas les règles du collectif. Mais il ne faudrait pas que la collectivité de travail pâtisse du comportement d'un seul...

Le télétravail constitue une véritable révolution organisationnelle et culturelle. Il se veut à la fois une réponse aux exigences de plus en plus fréquentes des salariés en matière de liberté d'organisation et d'un meilleur équilibre entre vie privée et vie professionnelle, mais également un appel à une meilleure culture managériale, fondée sur la confiance et sur l'intelligence de terrain.

Il constitue également une révolution anthropologique importante, avec des impacts majeurs sur l'organisation des territoires et sur l'urbanisation. Il contribue, en effet, à redéfinir les mobilités, à réduire la pression sur les transports en commun, et à modifier la fréquentation des centres-villes.

Autant de questions qui seront au cœur des débats dans les années à venir, et qui continueront de faire du télétravail un objet d'étude, d'expérimentation et de controverse passionnant ! ■

Des repères *pour* agir



#1

Définir sa propre philosophie du télétravail

L'entreprise doit faire du sur-mesure et définir des grands principes qui lui sont propres et qui s'appliqueront à tous. Ces principes doivent être clairs et pouvoir évoluer en fonction de l'expérience ou du contexte. Ils se déclineront ensuite en charte ou en accord collectif plus précis, en fonction des métiers voire des équipes. L'entreprise doit formuler une vision : pourquoi elle autorise le télétravail, dans quelles limites et avec quels objectifs (attirer, fidéliser, améliorer la performance, réduire l'empreinte immobilière...). Cette philosophie doit être exprimée, comprise et partagée.

#3

Outiller et former les managers (et les salariés) au pilotage hybride

Le rôle du manager change : il ne s'agit plus de contrôler la présence mais de piloter par la confiance et les résultats. Les DRH doivent :

- former les managers à l'animation d'équipes éclatées ;
- mettre à disposition des outils de suivi par objectif ;
- encourager les pratiques de reconnaissance à distance (feedback régulier, rituels digitaux).

#2

Envisager de passer d'une logique de « jours » à une logique « d'activités »

Au lieu de fixer un quota uniforme (par exemple, deux jours), déterminer quelles activités exigent une présence (onboarding, créativité, rituels d'équipe) et lesquelles se prêtent mieux à la distance (production individuelle, rédaction, suivi analytique). Cette approche par activité évite les tensions et donne du sens au télétravail.

#4

Réinventer les temps collectifs pour préserver le lien

Le télétravail ne doit pas être synonyme d'isolement. L'entreprise doit créer des moments obligatoires de rassemblement (journées de cohésion, séminaires).

RÉDUIRE LE TÉLÉTRAVAIL SANS BRAQUER

Entretien avec Aurélien Louvet, avocat associé

Revenir sur les jours de télétravail est un sujet sensible. Pour éviter la démotivation, l'entreprise doit avancer avec méthode, clarté et dialogue. *« Elle peut faire de ce changement une dynamique positive, au service du collectif et de l'organisation du travail »*, souligne Aurélien Louvet.

COMMENT UNE ENTREPRISE PEUT-ELLE RÉDUIRE SES JOURS DE TÉLÉTRAVAIL ?

Il faudra bien évidemment se poser la question en amont de l'opportunité d'une telle décision et faire le plus tôt possible un audit de la situation d'un point de vue juridique et opérationnel.

L'ENTREPRISE DOIT VRAIMENT RESPECTER LES ENGAGEMENTS EXISTANTS

Tout changement doit tenir compte des accords collectifs, des chartes, des contrats de travail... La légitimité juridique renforcera la légitimité sociale d'une telle mesure qui, par nature, risque de susciter le rejet.

Tout changement doit également, dans l'idéal, être accompagné d'un préavis raisonnable afin de bien préparer les choses, de donner le temps à une période d'échange (négociation, consultation, communication interne...) mais aussi pour que les salariés s'adaptent.

EST-CE RÉELLEMENT POSSIBLE SANS DÉMOTIVER SES ÉQUIPES ?

Oui, je le pense même si ce n'est pas évident... Réduire les jours de télétravail est un sujet délicat,

souvent clivant. Ce projet ne doit pas être une défaite, ni être vécu comme la perte d'un avantage social ou une source de perturbation dans l'entreprise. Ce projet peut devenir une opportunité RH. Mais, pour cela, il doit être préparé en amont et abordé avec méthode dans le dialogue et porteur de sens. Dans l'idéal, il doit s'inscrire dans une stratégie plus globale d'organisation du travail et du « travailler-ensemble ».

« Réduire les jours de télétravail est un sujet délicat, souvent clivant. »

QUE CONSEILLEZ-VOUS AUX ENTREPRISES ?

Avant d'initier tout changement, l'entreprise doit clarifier son objectif. La question n'est pas seulement « comment revenir au bureau ? », mais plutôt « pourquoi ? » : renforcer la cohésion d'équipe ? Favoriser l'innovation, la création et les interactions informelles ? Répondre à des besoins organisationnels ou managériaux ?

Sans cap clair, la mesure peut vite être perçue comme arbitraire, être incomprise et vécue comme un retour en arrière...

QUELLES BONNES PRATIQUES SUIVRE POUR RÉUSSIR CE VIRAGE ?

Faire en amont un bilan objectif de la situation, de ses avantages et de ses inconvénients, identifier les raisons du changement, le chemin... et communiquer !

Il faut bien évidemment impliquer tous les acteurs : salariés, managers, représentants du personnel, services de santé au travail, syndicats... Plus la décision est expliquée, voire co-construite, plus elle a de chances d'être comprise et acceptée.

Il s'agit surtout de donner du sens : expliquer les raisons, justifier les enjeux collectifs associés (culture d'entreprise, sécurité, qualité du lien social...). Une communication transparente évite incompréhensions et frustrations.

L'entreprise doit s'appuyer sur des critères objectifs, afin de limiter les sentiments d'iniquité ou de traitement différencié injustifié.

Il faut aussi savoir être à l'écoute des demandes des représentants du personnel ou des salariés, et faire des adaptations ou des concessions sans porter atteinte au cœur du projet. Par exemple, prévoir des ajustements pour les collaborateurs en situation de vulnérabilité (handicap, grossesse, seniors, proches aidants...) témoigne d'un management humain et responsable.

Il ne faut pas hésiter à procéder par étapes, mettre en place un suivi des effets de la nouvelle organisation et s'engager sur une clause de revoyure : tester une nouvelle organisation, recueillir des retours d'expérience, ajuster... Un pilotage progressif et ouvert aide à construire une solution adaptée aux réalités du terrain et montre l'ouverture d'esprit de

la direction. Surtout, cela rassure les équipes en expérimentant sans figer et en construisant une culture du travail hybride agile et durable.

POUR FINIR, PENSEZ-VOUS QUE LES ENTREPRISES DOIVENT RÉDUIRE LE TÉLÉTRAVAIL ?

C'est un sujet et une question propres à chaque entreprise et qui peuvent évoluer dans le temps ! Il faut absolument éviter les réponses trop générales et caricaturales. Celles-ci vont varier selon le contexte, les projets, les réussites et les échecs...

Dans tous les cas, pour créer de la valeur à cette occasion, cette décision, si elle est prise, doit s'ancrer dans une vision objective et partagée du travail, faite de confiance, de responsabilité et d'écoute. Il faut absolument éviter la défiance réciproque.

Dans un monde du travail en profonde mutation, la capacité d'adaptation collective est une compétence clé à cultiver pour les entreprises... et chez les salariés ! Les organisations, les représentants du personnel et les salariés doivent s'habituer à des transformations régulières de plus en plus agiles et ce à une fréquence beaucoup plus soutenue et de manière plus profonde qu'auparavant. ■

« Les organisations, les représentants du personnel et les salariés doivent s'habituer à des transformations régulières de plus en plus agiles. »

Entre promesses et vigilance

LE TRAVAIL FACE AU CHOC DE L'IA

Après l'ordinateur, Internet et les réseaux sociaux, l'IA amorce une nouvelle révolution du travail. Demain, la réalité augmentée ou le quantique pourraient suivre. À chaque avancée sont associés des risques RH (perte de sens, compétences dépassées...) mais aussi des opportunités (gains d'efficacité, moindre pénibilité, formation, adaptation...).

De la même façon que l'imprimerie a ouvert les portes de la connaissance au commun des mortels ou qu'Internet a révolutionné notre accès au savoir et nos possibilités de communication, l'intelligence artificielle, par ses capacités de recherche, d'analyse, de production, d'automatisation et même de prédiction, bouleverse de nombreux paramètres établis de la vie humaine.

Pour ne prendre qu'un exemple, l'intelligence artificielle générative a déjà durablement transformé le monde de l'éducation. Quel intérêt un professeur a-t-il aujourd'hui à donner un devoir à la maison à ses élèves ? Des exercices de mathématiques ? Ils sont résolus immédiatement. Une fiche de lecture sur un ouvrage ? Rédigée en quelques secondes ! Une dissertation ? L'IA vous la rédige, et si vous êtes un peu « joueur », vous pouvez même lui demander de rendre son style crédible pour un lycéen afin de limiter les risques de vous faire prendre ! Un véritable défi pour les professeurs, qui doivent désormais réinventer leur pédagogie et les modèles d'acquisition des connaissances⁽¹⁾.

L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE : UNE RÉVOLUTION POUR L'ENTREPRISE ?

Le sondage⁽²⁾ Capstan Perspectives de juin 2025 montre une avancée encore lente et inégale de l'IA

« L'intelligence artificielle, par ses capacités de recherche, d'analyse, de production, d'automatisation et même de prédiction, bouleverse de nombreux paramètres établis de la vie humaine. »

en entreprise. Moins d'une organisation sur deux dispose d'un programme dédié, et 70 % se déclarent peu ou pas avancées dans l'intégration de l'IA. Mais 59 % d'entre elles estiment qu'il s'agira d'un enjeu RH crucial pour les années à venir, en deuxième position derrière le bien-être et la santé mentale (à 69 %), soulignant le potentiel majeur de transformation de cette technologie.

Lorsque l'on analyse les conséquences de l'arrivée d'une telle technologie dans le monde du travail, le choc est évidemment de dimension tellurique ! La première question relative à l'IA que l'on pose au professionnel RH ou juridique est de nature purement existentielle : « Mon métier va-t-il disparaître ? ». Les experts ne sont évidemment pas tous d'accord sur la manière de répondre à cette

question, mais tout le monde s'accorde à dire que, comme avec l'arrivée d'Internet dans notre vie, certains métiers vont disparaître, que d'autres vont être créés, et qu'une grande majorité vont être transformés ou augmentés par de l'IA. Un rapport du World Economic Forum de 2025⁽³⁾ prédit qu'en moyenne, 39 % des compétences existantes seront transformées ou obsolètes dans la période 2025-2030, c'est-à-dire que les tâches évolueront fortement sous l'effet de l'IA, sans pour autant être supprimées.

« Un rapport du World Economic Forum de 2025 prédit qu'en moyenne, 39 % des compétences existantes seront transformées ou obsolètes. »

UNE RÉVOLUTION TECHNOLOGIQUE D'AMPLEUR

La promesse du progrès technologique a toujours été de nous détourner des tâches pénibles ou à faible valeur ajoutée pour nous laisser nous focaliser sur les activités créatives ou complexes. Or, pour la première fois, avec l'IA générative, la technologie vient directement empiéter sur le terrain créatif et sensible. Les artistes, créateurs de contenus, rédacteurs ou écrivains publics sont en effet parmi les plus directement touchés par l'IA générative, puisqu'elle est capable de produire des contenus de très bonne facture (et progresse de jour en jour) !

Plus surprenant, les développeurs, qui sont donc juges et parties de cette transition technologique, sont parmi les métiers les plus menacés par l'IA générative puisque cette dernière est capable de coder, de résoudre des problèmes complexes et même d'apprendre de ses erreurs !

Si l'on considère le potentiel d'automatisation et d'autorégulation de l'IA dans sa globalité, et que l'on associe ces technologies aux progrès rapides observés dans le domaine de la robotique, des métiers aussi variés que les chauffeurs ou conducteurs de véhicules, les caissiers, les comptables, ou encore les employés de banque sont directement menacés : véhicules autonomes, caisses automatiques, contrôle et édition automatique des bilans comptables ou encore assistant bancaire virtuel sont autant de réalités déjà observables, et qui ont vocation à s'accroître dans les années à venir. On peut même envisager des usines autonomes ou des chantiers pilotés à distance, sans être dans le registre de la science-fiction !

La plupart des métiers restants, s'ils ne sont pas directement substituables par de l'IA, ont dans leur grande majorité un certain potentiel de transformation ou d'augmentation par cette technologie : support à la recherche ou à l'analyse, aide à la décision, délégation de tâches administratives ou communicationnelles, aide à l'organisation, etc. Il est donc essentiel d'anticiper au mieux, et au cas par cas, ses impacts concrets. Du côté des entreprises, le sondage Capstan Perspectives de juin 2025 montre que les décideurs voient d'abord dans l'IA un moyen de gagner en productivité (82 %), puis de manière moins unanime en satisfaction au travail pour ses utilisateurs (44 %) et en créativité (42 %).

1 / Lire, par exemple, Thomas Chatterton, L'IA, mes étudiants et moi, *Le Monde*, 18 août 2025.

2 / Voir sondage p. 108.

3 / World Economic Forum, The Future of Jobs Report 2025, 7 janvier 2025.

USAGE DE L'IA EN ENTREPRISE : DE NOMBREUX FREINS SUBSISTENT

Pour autant, il ne faut pas non plus oublier que l'IA générative, pour fonctionner, s'appuie sur des bases de données sources. Et c'est là que le bât blesse ! Si les applications grand public comme ChatGPT ou Dall-E fonctionnent sur la base de sources publiques, accessibles via Internet (avec toutes les problématiques éthiques que cela suppose...), ce n'est pas toujours le cas des technologies d'IA qui peuvent être utilisées en entreprise. De nombreux dirigeants rêvent en effet de pouvoir y recourir pour mieux piloter la masse salariale, mieux analyser les flux financiers ou rationaliser les organisations. Mais il faudrait pour cela que les données d'entrée (humaines, organisationnelles ou financières) soient harmonisées et justes... ce qui n'est, pour ainsi dire, jamais le cas ! L'IA ne donnera son plein potentiel en entreprise que lorsque cette dernière aura achevé sa transformation digitale. Un travail de longue haleine, qui peut nous accorder un répit salvateur pour tenter de réfléchir à la manière d'intégrer harmonieusement et avec éthique ces nouvelles technologies dans notre quotidien.

L'utilisation de technologies d'IA connectées à des sources externes continue de poser des questions d'éthique importantes, notamment en matière de biais, et plus généralement de transparence du processus qui amène l'IA à faire un choix plutôt qu'un autre. Il s'agit d'un terrain vertigineux mais essentiel à investiguer pour garantir un usage responsable de l'IA. D'autres freins existent et semblent préoccuper les entreprises : d'après le sondage Capstan Perspectives de juin 2025, 60 % des décideurs pointent un manque de formation des utilisateurs et 55 % un manque de recul sur les outils d'IA comparé à la fiabilité des solutions existantes. Cela démontre tout le chemin qu'il reste à parcourir, notamment en matière de conduite du changement, pour aboutir à une utilisation harmonieuse et fiable de cette technologie.

« L'utilisation de technologies d'IA connectées à des sources externes continue de poser des questions d'éthique importantes. »

ET LES RH, DANS TOUT ÇA ?

L'intelligence artificielle, et a fortiori l'intelligence artificielle générative, représente évidemment un impact majeur de transformation pour nos processus RH.

L'IA générative transforme les tâches à forte valeur ajoutée, remettant en question non seulement les emplois mais aussi les référentiels de compétences et les processus d'évaluation RH. Cela implique une refonte des fiches de poste, des grilles d'évolution, et des modalités de gestion de la performance.

La fonction se trouve d'ailleurs dans une position ambivalente face à cette technologie, puisqu'elle doit assurer sa propre transformation, tout en accompagnant celle de l'entreprise (et notamment la formation des collaborateurs). En outre, en étant garante du contrat social de l'entreprise, la fonction RH doit animer le débat éthique lié à l'IA, puisque son intégration dans le quotidien de travail et les choix qui en découlent peuvent entraîner des conséquences majeures sur la culture et les valeurs de l'entreprise !

VERS DE NOUVELLES MUTATIONS TECHNOLOGIQUES ?

Au-delà de l'IA, on doit aussi garder à l'œil un certain nombre d'évolutions technologiques qui se démocratisent et qui vont elles aussi avoir un impact significatif dans le monde du travail, et pour les individus en général.

La démocratisation de la réalité virtuelle et augmentée, attendue dans les prochaines années, va transformer nos possibilités de collaboration à distance, avec la mise en place d'environnements de travail entièrement digitaux et immersifs. Elle va également révolutionner le secteur de la formation via les possibilités offertes en matière de simulation immersive.

L'informatique quantique, qui reste pour l'instant l'apanage d'une poignée de chercheurs brillants, promet de révolutionner de nombreux secteurs professionnels en rendant possible la résolution de problèmes aujourd'hui hors de portée des ordinateurs classiques, avec des applications majeures en optimisation logistique et financière, en recherche (notamment via ses capacités de simulation décuplées), en cybersécurité et en intelligence artificielle (en accélérant l'apprentissage automatique et le traitement de très grandes quantités de données pour améliorer la précision des modèles).

« L'informatique quantique, qui reste pour l'instant l'apanage d'une poignée de chercheurs brillants, promet de révolutionner de nombreux secteurs professionnels. »

Dernier exemple, la massification de l'Internet des objets⁽⁴⁾ et la démocratisation de la robotique offrent de nouvelles perspectives dans les domaines de la production et de la maintenance industrielle (où les usines « autonomes » seront la norme) ou encore de la domotique.

« Nous sommes donc en train de vivre les prémices d'une nouvelle révolution industrielle, plus rapide et plus violente que les autres. »

Nous sommes donc en train de vivre les prémices d'une nouvelle révolution industrielle, plus rapide et plus violente que les autres. Là où les précédentes s'attaquaient aux tâches à de plus faible valeur ajoutée pour remonter de manière incrémentale dans la chaîne de valeur, l'intelligence artificielle (et demain l'informatique quantique et la robotique) a des impacts sur toute la chaîne de valeur. Il est donc primordial d'étudier et de comprendre les implications concrètes de l'utilisation de ces technologies, et de mettre en place des structures et des garde-fous pour les tester dans un cadre responsable. Il s'agit d'un impératif stratégique majeur pour les entreprises, tant pour ne pas perdre de terrain face à leurs concurrents internationaux, que pour rester en phase avec les pratiques des salariés, qui utilisent souvent déjà ces technologies dans leur vie personnelle ! ■

4 / Désigne le réseau d'objets physiques qui sont équipés de capteurs, de logiciels et d'autres technologies leur permettant de se connecter à Internet et d'échanger des données avec d'autres appareils et systèmes. En d'autres termes, il s'agit de rendre des objets du quotidien « intelligents » et capables de communiquer entre eux et avec des systèmes centraux, souvent via le cloud, sans intervention humaine directe.

LA TRANSFORMATION DE LA FONCTION RH PAR L'IA

RECRUTEMENT ET SÉLECTION DES TALENTS

- ▶ **Analyse automatisée des CV et des profils** : l'IA extrait et synthétise les compétences, expériences et réalisations à partir des CV, accélérant le tri et réduisant potentiellement les biais humains (si elle est bien configurée).
- ▶ **Matching avancé entre candidats et postes** : les moteurs de matching l'IA alignent précisément les compétences et aspirations des candidats avec les besoins de l'entreprise.

ACCUEIL ET INTÉGRATION DES NOUVEAUX ARRIVANTS

- ▶ **Assistants conversationnels pour l'accueil** : des chatbots intelligents répondent aux questions des nouveaux arrivants et les guident dans leurs démarches administratives (offrant une expérience d'intégration fluide, une disponibilité 24 heures sur 24, 7 jours sur 7 et une réduction de la charge RH).

GESTION ADMINISTRATIVE ET CONFORMITÉ

- ▶ **Édition automatique de documents**.
- ▶ **Réponse aux questions administratives simples via un chatbot**.
- ▶ **Analyse d'écarts et de conformité** : détection d'incohérences administratives potentielles, d'écarts de paie, de retards, ou assistance à la vérification documentaire.

GESTION DES COMPÉTENCES ET MOBILITÉ INTERNE

- ▶ **Cartographie dynamique des compétences** : l'IA analyse les compétences disponibles et manquantes dans l'organisation, et suggère des parcours de mobilité ou de formation personnalisés.
- ▶ **Matching des talents avec les projets internes** : alignement des collaborateurs sur les projets selon leurs compétences et appétences.

FORMATION ET DÉVELOPPEMENT

- ▶ **Création de contenus de formation personnalisés** : l'IA générative produit des modules adaptés aux besoins et au niveau de chaque collaborateur.
- ▶ **Recommandations de parcours de formation** : suggestions automatiques basées sur les aspirations et les compétences à développer.

ENGAGEMENT

- ▶ **Analyse de l'engagement et détection des signaux faibles** : l'IA analyse les retours, enquêtes et échanges pour mesurer l'engagement et anticiper les risques de désengagement ou de départ.

PRISE DE DÉCISION RH ET PILOTAGE STRATÉGIQUE

- ▶ **Reporting et analyses prédictives** : l'IA génère des tableaux de bord et fournit des recommandations pour la planification RH, la gestion des effectifs et l'anticipation des besoins, comparant ainsi les indicateurs de l'entreprise avec ceux d'autres entreprises, ou intégrant des éléments de prospective.

De nombreux usages de l'IA transforment déjà les ressources humaines. L'enjeu, pour les entreprises, est de concentrer son déploiement là où elle apporte une véritable valeur ajoutée, sociale comme économique, sans perdre de vue la dimension humaine, qui demeure au cœur de la gestion des talents.

Des repères pour agir



#1

Encadrer et sécuriser les usages

Les entreprises peuvent commencer par adopter une charte d'utilisation de l'IA qui fixe les grands principes : quels usages sont autorisés, lesquels sont prohibés, quelles garanties doivent être respectées en matière de confidentialité et d'éthique.

Cette démarche doit être accompagnée par la création de comités de suivi ou de cellules d'éthique, chargés d'évaluer régulièrement l'impact des outils, de repérer les dérives potentielles et d'ajuster les pratiques. Enfin, l'encadrement des usages passe aussi par une sensibilisation régulière des collaborateurs sur les bonnes pratiques, les risques liés aux biais ou à l'infobésité, et pour garantir que chaque salarié connaît ses droits, notamment celui d'obtenir des explications lorsqu'une décision le concernant est prise par un algorithme.

#2

Faire du dialogue social sur l'IA un outil pour informer, rassurer et préparer

Les entreprises doivent intégrer pleinement l'IA dans les moments structurants du dialogue social. Par exemple, la consultation sur les orientations stratégiques peut devenir l'occasion privilégiée de présenter aux représentants du personnel les projets d'introduction de l'IA, les cas d'usage envisagés et leurs impacts attendus sur l'organisation du travail et l'emploi.

De même, la négociation sur la gestion des emplois et des parcours professionnels (GEPP), obligatoire dans les entreprises de plus de 300 salariés, offre un cadre intéressant pour aborder concrètement les mesures d'accompagnement. C'est le moment d'anticiper les métiers en transformation, de prévoir les dispositifs de formation adaptés et de réfléchir à la mobilité professionnelle. En d'autres termes, l'IA doit être placée au cœur des discussions plutôt que traitée comme une évolution périphérique.

#3

Développer les compétences et l'employabilité

L'IA ne se contente pas d'automatiser des tâches, elle transforme la substance même de nombreux métiers. Les entreprises doivent donc engager un véritable travail d'audit pour identifier les activités susceptibles d'être automatisées ou profondément modifiées. À partir de cette analyse, il s'agit d'anticiper les compétences dont elles auront besoin demain et d'élaborer des plans de montée en compétence adaptés. Les formations ne doivent pas se limiter à l'apprentissage technique des outils, mais viser également le développement de l'esprit critique à l'égard des résultats produits.

#4

Prévenir les risques et préserver l'humain

Les dispositifs de suivi des performances en temps réel, la géolocalisation systématique ou l'intensification des cadences sont autant de sources potentielles de surcharge mentale ou de stress. Les entreprises doivent donc poser des garde-fous clairs pour que les outils restent au service des salariés et non l'inverse.

La prévention passe aussi par une évaluation régulière de l'impact des outils sur la charge de travail et par la mise en place de boucles de rétroaction : associer les salariés aux phases de test, recueillir leurs retours, corriger rapidement les dérives constatées.

#5

Se placer en pionnier

Les entreprises doivent rester attentives aux évolutions réglementaires et technologiques. Le droit européen impose déjà de nouvelles obligations en matière de détection des biais ou d'explicabilité. De nouvelles normes ne manqueront pas d'apparaître.

La mise en place d'une veille active sur les usages émergents, combinée à une approche « test & learn » impliquant les partenaires sociaux, constitue une stratégie gagnante.

RÉUSSIR L'IA EN ENTREPRISE PASSE PAR LA FORMATION

Entretien avec Sophie Paya, avocat associé

L'IA rebat les cartes du monde du travail. « Pour les entreprises, former leurs salariés n'est plus une option mais une nécessité stratégique, éthique et juridique », selon Sophie Paya. Managers, RH et salariés doivent s'approprier ensemble cette révolution.

POURQUOI LA FORMATION CONTINUE DES SALARIÉS EST-ELLE INDISPENSABLE POUR RÉUSSIR L'INTÉGRATION DE L'INTELLIGENCE ARTIFICIELLE DANS L'ENTREPRISE ?

L'intelligence artificielle ne se contente pas d'automatiser certaines tâches : elle reconfigure profondément les modes de travail, les processus métiers, de contrôle, et les compétences requises.

Dans une économie mondialisée, les entreprises françaises, quels que soient leur taille et leur domaine d'activité, n'ont pas d'autre choix que de prendre en compte l'intelligence artificielle dans leur organisation, sous peine de perdre leur compétitivité. Elles doivent donc réfléchir sans tarder à son introduction et/ou à son développement en leur sein.

En plus d'être une obligation légale, la formation continue est un levier central de réussite de l'intégration de l'IA en entreprise car elle favorise l'appropriation progressive des nouveaux outils et l'acceptation du changement.

Elle encadre également l'utilisation de l'intelligence artificielle pour éviter des dérives.

La Commission de l'intelligence artificielle (Commission IA) a remis en mars 2024 un rapport au président de la République dans lequel elle formule 25 recommandations en vue d'accélérer l'engagement de la France sur cette nouvelle technologie. Elle précise que la formation professionnelle

continue sera un outil indispensable pour faire face à la transition profonde des métiers que l'IA impliquera.

La demande est d'ailleurs forte : selon l'étude Workmonitor de Randstad 2025, pour 68 % des Français interrogés, se former est une priorité et les formations en intelligence artificielle figurent en tête des souhaits formulés. Il existe donc une vraie attente des salariés sur le sujet.

QUELS SONT, SELON VOUS, LES PRINCIPAUX DÉFIS RENCONTRÉS PAR LES MANAGERS LORSQU'ILS DOIVENT INTÉGRER L'IA DANS LEURS PRATIQUES QUOTIDIENNES, ET COMMENT LA FORMATION PEUT-ELLE LES AIDER À LES SURMONTER ?

L'entreprise doit commencer par définir ses besoins et réfléchir aux conditions d'une intégration sécurisée de l'IA. Une cartographie des postes et des activités concernées sert à identifier les compétences à transformer ou à renforcer, puis à sélectionner les outils les plus adaptés et les plus fiables.

Il ne faut pas oublier que l'IA transforme non seulement les métiers opérationnels, mais aussi les fonctions de pilotage. Les managers se trouvent donc en première ligne.

Dans ce contexte, les formations les plus efficaces sont celles qui se déroulent en situation de travail. Il est recommandé de proposer aux managers des parcours ciblés pour qu'ils anticipent les impacts,

ajustent leur posture et accompagnent les transformations. Ces formations doivent les acculturer aux enjeux techniques, juridiques et humains de l'IA. Elles peuvent combiner des ateliers de mise en situation avec des outils concrets, des modules de conduite du changement et des cas pratiques adaptés à leur secteur, afin de renforcer leur capacité à agir avec discernement et leadership.

EN QUOI LA FORMATION JOUE-T-ELLE UN RÔLE CLÉ POUR SENSIBILISER LES ÉQUIPES AUX ENJEUX D'ÉTHIQUE, À LA SÉCURITÉ ET À LA CONFIDENTIALITÉ LIÉS À L'UTILISATION DE L'IA ?

Les enjeux d'éthique et de cybersécurité sont centraux dans l'usage de l'IA car ses outils peuvent être manipulés, infectés, ou piratés, exposant les entreprises à des fuites de données sensibles, ou à des décisions erronées.

Le Règlement européen sur l'intelligence artificielle du 13 juin 2024 (« AI Act ») impose aux fournisseurs et aux dépoyeurs de systèmes d'IA de garantir un niveau suffisant de connaissances en matière d'IA à leur personnel et autres personnes traitant avec des systèmes d'IA en leur nom.

Dans ce contexte, la formation à la déontologie des outils d'IA devient un impératif.

QUELS DISPOSITIFS OU FORMATS DE FORMATION RECOMMANDEZ-VOUS POUR ACCOMPAGNER EFFICACEMENT LE CHANGEMENT ET FAIRE FACE AUX TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL ?

Un plan de formation unique pour tous est voué à l'échec. L'efficacité repose sur un parcours d'apprentissage mixte, agile et adapté aux différents niveaux de maturité des équipes.

Les formats de formation les plus efficaces sont, à mon sens, ceux qui se déroulent en situation de travail. Il pourrait être opportun, par ailleurs, de mobiliser la VAE pour certifier les compétences liées à l'IA acquises sur le terrain.

Plus largement, les branches professionnelles ont un rôle majeur à jouer pour organiser des observatoires sur les effets de l'IA et construire des plans de formation sectoriels, les mieux adaptés aux besoins des entreprises. ■

Les managers au cœur du déploiement de l'IA

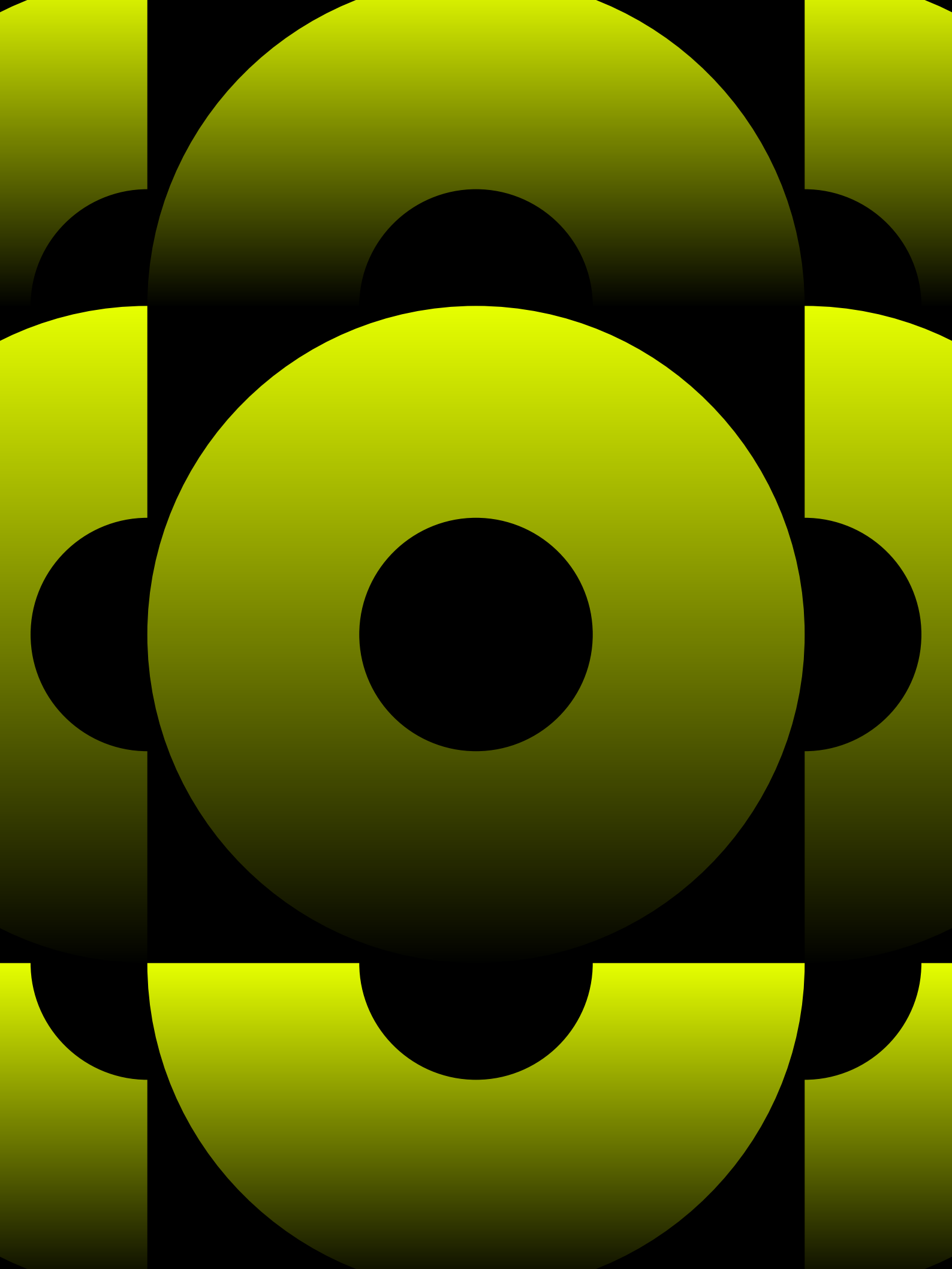
Le rôle des managers est central dans l'intégration de l'intelligence artificielle au sein des organisations. Mais ils se trouvent confrontés à plusieurs défis majeurs.

- **Comprendre les outils** : savoir distinguer un véritable levier de productivité (par exemple un assistant de rédaction doté de fonctions d'audit) d'un simple gadget technologique.
- **Réorganiser le travail** : l'IA automatise certaines tâches, mais pas toutes. Le manager doit redéfinir les rôles, équilibrer les activités humaines et automatisées, et redistribuer la charge de travail.
- **Gérer les résistances** : l'arrivée de l'IA suscite des inquiétudes légitimes comme la peur du remplacement et la perte de sens ou de contrôle. Le manager doit anticiper ces réactions et les traiter avec transparence.
- **Adapter le pilotage** : lorsque la production est partiellement générée par l'IA, il faut définir de nouveaux indicateurs de suivi, garantir la qualité et rester attentif aux biais.

Quels formats de formation choisir pour réussir l'intégration de l'IA ?

Accompagner les collaborateurs dans l'adoption de l'IA suppose de concevoir des dispositifs de formation adaptés.

- **Personnalisés** : adaptés aux profils et aux métiers.
- **Concrets et opérationnels** : basés sur des mises en situation et des tests sur des outils d'IA réels.
- **Agiles** : capables de suivre l'évolution rapide des technologies.
- **Certifiants ou valorisables** : pour sécuriser les parcours professionnels.
- **Collaboratifs** : associant les équipes, les managers et les représentants du personnel.



De la relation de travail à la relation professionnelle

P.92

Nouvelles aspirations professionnelles
Vers une force de travail hybride

P.98

Créer un laboratoire d'agilité
au sein de l'entreprise
Norme interne et fonction RH

Entretien avec Kévin Bouchareb
Le DRH doit être le pivot
de la transformation du travail
en entreprise

Entretien avec Arnaud Martinon
Repenser l'accord collectif comme
outil d'individualisation

P.104

Entre exigence de soutenabilité
et impératif de performance
Vers quel modèle social français ?

Entretien avec Bruno Serizay
Imaginons la protection
sociale de demain

Nouvelles aspirations
professionnelles

VERS UNE FORCE DE TRAVAIL HYBRIDE

Le travail indépendant est une réalité grandissante, en France et dans le monde, qui a suivi le mouvement de digitalisation de l'économie.

S'expliquant soit par un désir accru de liberté, soit par la volonté d'entreprendre ou par le rejet du salariat, cette tendance se voit accélérée par l'émergence de plateformes où l'offre et la demande se rencontrent directement. Cette évolution soulève des questions importantes sur l'avenir du salariat et le statut de ces indépendants.

5 millions ! C'est le nombre de travailleurs indépendants estimé par l'INSEE en 2025⁽¹⁾. Ils étaient moins de 2,3 millions en 2000. Entre 2008 et 2022, on a constaté une hausse spectaculaire de 72 % de non-salariés et, si l'on en croit les prospectivistes, cette tendance devrait s'accroître à l'avenir ! Si des raisons juridiques aident à expliquer ce bond (comme la création du statut d'autoentrepreneur en 2009, renommé microentrepreneur en 2014), il s'agit surtout du reflet des transformations de l'économie mais aussi des aspirations des travailleurs.

UN ALIGNEMENT DES PLANÈTES QUI EXPLIQUE L'EXPLOSION DU NOMBRE D'INDÉPENDANTS

Lorsqu'on analyse l'évolution du nombre d'indépendants en France, il est intéressant de noter qu'ils représentaient en fait un poids nettement plus important dans l'économie dans les années

70-80. Selon la définition proposée par l'INSEE, « un travailleur indépendant est une personne qui n'a pas de lien de subordination juridique à l'égard d'un donneur d'ordre et ne dispose pas d'un contrat de travail ». Cela regroupe donc les exploitants agricoles, les artisans, les commerçants, les professionnels libéraux, les dirigeants d'entreprise, les professions de l'information, de l'art et du spectacle, ou encore les microentrepreneurs. Ils représentaient au total 18,7 % des travailleurs en France en 1982 ! Le poids représenté par les exploitants agricoles, ainsi que par les artisans et commerçants, était en effet nettement plus élevé à cette époque-là et a continuellement diminué à partir des années 80. Le grand mouvement de tertiarisation de l'économie a concrètement amené de plus en plus de travailleurs vers le salariat (pour arriver en 2008 à seulement 10,7 % d'indépendants). Ce n'est qu'à partir de 2009, et donc après la crise des subprimes et la création du statut d'autoentrepreneur, que l'on a vu la part des indépendants augmenter de manière continue.

« Le nombre a plus que doublé dans les services de transports incluant les VTC (+147 %), les services aux entreprises et services mixtes (+132 %) et les services aux particuliers hors santé (+104 %). Ce dynamisme reflète le succès du statut de microentrepreneur », conclut le rapport 2025 de l'INSEE sur la question⁽²⁾.

Il faut d'abord comprendre que cette situation est le résultat d'une somme de facteurs technologiques, économiques, politiques et sociaux .

- **Technologiques**, d'abord, puisque les possibilités de travail indépendant ont explosé à partir des années 2000 avec le développement fulgurant d'Internet et de l'informatique mobile. On a commencé à parler du travail « ATAWAD » (Any Time, Any Where, Any Device) rendu possible par le déploiement des connexions à Internet en haut débit et d'appareils informatiques de plus en plus petits, puissants et mobiles.
- **Économiques**, puisqu'à partir des années 2000 et l'apparition du chômage de masse, un nombre grandissant de travailleurs a décidé de tenter l'aventure de l'indépendance afin de conserver une activité. Si le marché de l'emploi s'est, depuis, stabilisé, c'est l'inflation et le souhait d'augmenter leurs revenus qui ont poussé certains travailleurs à se diriger vers l'indépendance à partir de 2015 : tout en conservant un emploi en CDI, ces travailleurs cumulent une seconde activité indépendante afin de générer des revenus complémentaires. Cette tendance s'est largement accentuée pendant et après la crise covid. La « plateformisation » de l'économie, avec l'émergence de plateformes de mise en relation entre des free-lances et des sociétés (telles que Malt, Upwork, Crème de la crème...),

a également donné corps à cette réalité en simplifiant l'accès aux opportunités commerciales entre indépendants et clients finaux.

- **Politiques**, avec notamment l'introduction du statut d'autoentrepreneur en 2009, qui a été un catalyseur majeur de cette dynamique. Grâce à ce régime simplifié, de nombreux individus ont lancé leur activité, avec des contraintes administratives et fiscales réduites. Dès sa première année, 328 000 personnes ont adopté ce statut, représentant plus de la moitié des créations d'entreprise en 2009. Ils sont désormais plus de trois millions en 2025, soit plus de la moitié des travailleurs indépendants ! Dans le même temps, face à l'essor rapide des plateformes numériques de travail (Uber, Deliveroo, etc.), les pouvoirs publics ont progressivement accompagné cette nouvelle forme d'activité.
- **Sociaux**, enfin, puisque les aspirations des travailleurs ont beaucoup évolué entre les années 90 et aujourd'hui. Au sacro-saint modèle de stabilité et d'évolution verticale au sein d'une organisation s'est substitué un modèle de « parcours de vie » qui privilégie une succession d'expériences plutôt que l'idée de faire carrière au sein d'une seule et même structure. La liberté individuelle et l'exaltation de la singularité se sont progressivement imposées comme les valeurs cardinales des années 2010-2020 et ont fait évoluer les aspirations des travailleurs. Flexibilité, quête de sens, équilibre entre

« Aujourd'hui, le CDI n'est plus perçu comme le Graal, notamment par les jeunes actifs. »

1 / La dernière statistique officielle remonte à 2022 avec déjà 4,4 millions d'indépendants.

2 / INSEE Références, Emploi et revenus des indépendants, 2025.

vie privée et vie professionnelle sont autant d'éléments fortement recherchés par les travailleurs et dont le statut d'indépendant peut être une expression. Aujourd'hui, le CDI n'est plus perçu comme le Graal, notamment par les jeunes actifs. Bien qu'il offre encore une forme de sécurité, il est souvent associé à des contraintes d'engagement, de hiérarchie ou d'exclusivité, jugées incompatibles avec un besoin croissant d'autonomie. Le statut d'indépendant, en revanche, répond à une aspiration de liberté, de maîtrise du temps et de pluralité d'activités, plus en phase avec les nouvelles attentes des générations entrantes.

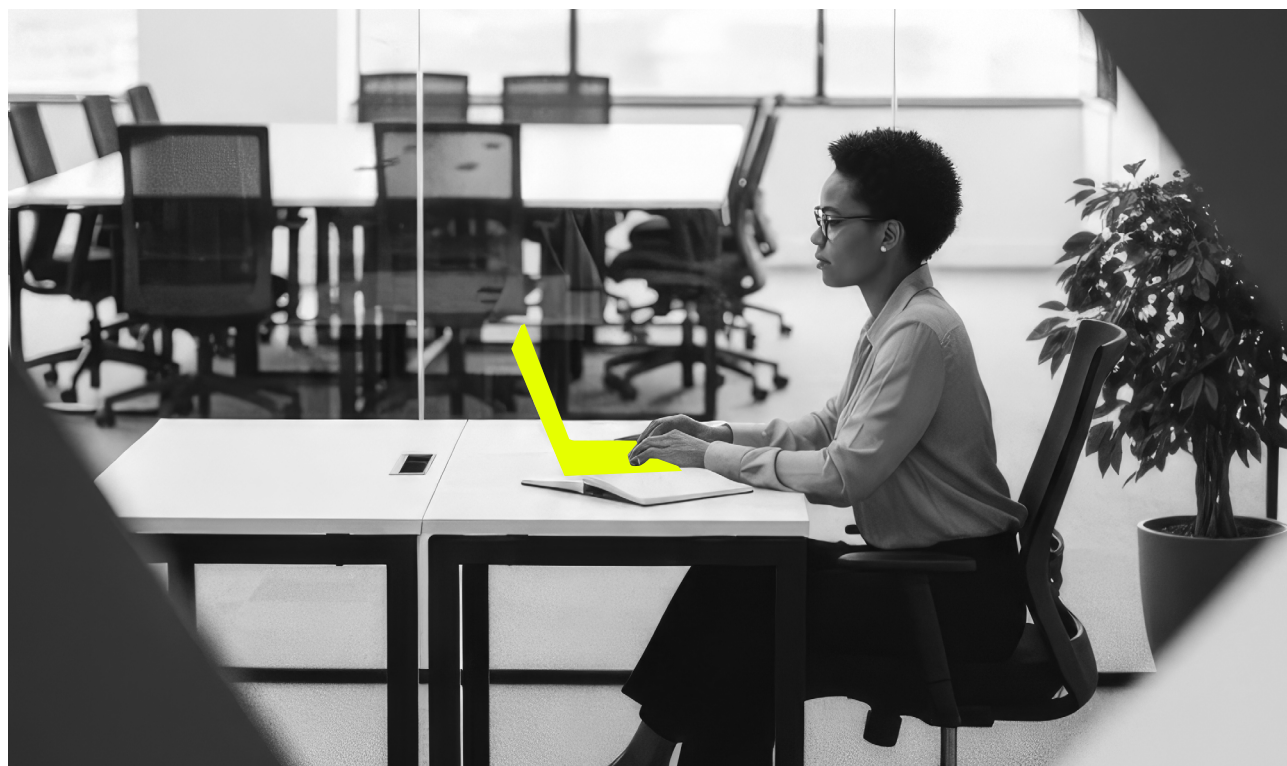
Ces facteurs sont non seulement toujours d'actualité, mais semblent même s'intensifier à l'aune d'une forme « d'accélération de l'histoire » qui bouleverse une nouvelle fois l'ordre établi, avec notamment l'arrivée de l'IA et d'une nouvelle donne

géopolitique. Autant d'éléments qui laissent penser que les indépendants sont là pour rester... Il va donc falloir apprendre à travailler avec eux...

DEVENIR INDÉPENDANT, UNE RÉACTION AU SALARIAT ?

On prête régulièrement aux indépendants des velléités entrepreneuriales. C'est en partie vrai, mais cela masque aussi une partie des raisons qui poussent certains travailleurs à devenir indépendants, moins par volonté d'entreprendre que par désir de quitter le salariat.

Lorsque l'on interroge les travailleurs indépendants sur les raisons qui les ont poussés à choisir ce statut, certains évoquent les nombreux dysfonctionnements qui existaient au sein des entreprises dans



lesquelles ils travaillaient et qu'ils ne parvenaient plus à supporter : réunionite, présentisme, réorganisations permanentes, insuffisance de sens, difficultés avec les managers ou collègues de travail...

Des travailleurs font donc le choix de quitter la sécurité du CDI pour retrouver de l'autonomie et du sens... tout en regrettant que cela n'ait pas été possible au sein de leur entreprise.

En travaillant sur la culture, l'autonomie et la reconnaissance, la compétence managériale et l'expérience employé, les entreprises peuvent limiter ce phénomène et conserver des collaborateurs engagés.

« Le travail indépendant apparaît comme un levier puissant de transformation du monde du travail. »

LES PLATEFORMES DE TRAVAIL, NOUVEL ESSOR DU TRAVAIL INDÉPENDANT

Dans le sillage de ce que l'on a appelé « l'ubérisation » de l'économie, de nombreuses plateformes numériques ont vu le jour pour fluidifier la rencontre entre offre et demande de compétences. Elles ont d'abord émergé dans les secteurs de la mobilité et de la livraison comme en France avec Uber, Deliveroo ou Stuart, contribuant à faire connaître au grand public le modèle de l'intermédiation numérique. Ces plateformes ont joué un rôle pionnier dans la structuration d'un nouveau type de rapport au travail, fondé sur la flexibilité et la réactivité. Elles ont engendré des emplois peu qualifiés tout en posant des questions sur le statut de ces nouveaux travailleurs et la sécurisation du contrat qui les lie à la plateforme. Elles ont ouvert l'accès à l'emploi à des individus qui peinaient à rejoindre le marché du travail.

Le cadre juridique s'est progressivement adapté à ces nouveaux phénomènes. La loi El Khomri de 2016 a introduit pour la première fois la notion de

responsabilité sociale des plateformes vis-à-vis des travailleurs indépendants, se matérialisant par des obligations concrètes en matière de couverture contre les accidents du travail ou de droit à la formation. Depuis lors, d'autres textes ont suivi dans le même sens afin de consacrer un statut ad hoc et revalorisé des travailleurs de plateformes, sans pour autant remettre en cause le statut juridique d'indépendant. Ce statut spécifique des travailleurs de plateformes dans le secteur de la mobilité et de la livraison se caractérise désormais en France par l'existence d'un corps de règles dense mais aussi un dialogue social propre à chacune de ces deux activités. La transposition de la directive européenne de 2024 devrait également être l'occasion d'une simple mise à jour des règles applicables, plutôt que d'un réel bouleversement.

Le nombre et les types de plateformes de travail sont devenus considérables au cours des 15 dernières années. Le paysage du travail indépendant via les plateformes est désormais hétérogène et en constante évolution, englobant une grande diversité de secteurs, de qualifications et de modalités d'activité.

Des acteurs comme Doctolib, qui facilite la mise en relation entre professionnels de santé et patients, illustrent parfaitement la capacité des plateformes à créer de la valeur dans des secteurs à forte technicité. Malt, de son côté, rassemble une communauté dynamique de plus de 700 000 freelances du numérique, du marketing, du design, du conseil ou encore de la data, montrant que ces modèles d'intermédiation peuvent couvrir des métiers variés.

Les plateformes participent ainsi à une redéfinition du travail indépendant, en l'accompagnant d'outils technologiques, de services de mise en relation, de solutions de paiement sécurisées, de gestion administrative simplifiée, ou encore de notations favorisant la confiance entre partenaires. Des millions de professionnels y exercent leur activité avec plus d'autonomie, de souplesse et de perspectives d'évolution.

Le développement de ces plateformes questionne aussi directement et indirectement sur de nombreux sujets fondamentaux dont les plateformes elles-mêmes doivent se saisir : sécurisation des contrats, statut des travailleurs, concurrence, protection sociale des indépendants, rôle des algorithmes...

LES INDÉPENDANTS, COMPOSANTE ESSENTIELLE DE LA FORCE DE TRAVAIL DES ENTREPRISES

À l'heure où le salariat perd de son attractivité et où de plus en plus de talents se tournent vers des formes autonomes d'activité, le travail indépendant apparaît comme un levier puissant de transformation du monde du travail.

Les entreprises doivent donc repenser leurs relations avec ces professionnels comme des partenaires stratégiques. Cela suppose de définir et de valoriser l'expérience indépendant, à l'image de ce qui se fait déjà pour l'expérience salarié : transparence des missions, qualité des relations, soutien à la montée en compétence, accès à des droits collectifs...

Le défi est clair : faire de cette transformation du travail indépendant une opportunité durable tant pour les travailleurs que pour les entreprises. ■

*« Le défi est clair : faire
de cette transformation
du travail indépendant une
opportunité durable tant pour
les travailleurs que pour les
entreprises. »*

Des repères *pour agir*



#1

Définir une démarche « d'expérience indépendant »

Les entreprises doivent concevoir une approche spécifique pour les travailleurs indépendants. L'enjeu est de mieux les identifier, les attirer, les intégrer et les fidéliser, tout en préservant la sécurité juridique. Cela suppose de clarifier les règles de collaboration, d'éviter toute ambiguïté dans la relation de travail et d'offrir aux indépendants une expérience claire, fondée sur une confiance partagée.

#3

Outiller et former les managers au pilotage hybride

Diriger une équipe composée de statuts différents requiert de nouvelles compétences. Les entreprises doivent former leurs managers à ce pilotage particulier : instaurer une culture de confiance, adapter leurs pratiques aux attentes d'autonomie et de reconnaissance propres aux indépendants, et réduire autant que possible les contraintes perçues du salariat.

#2

Manager une force de travail hybride

L'avenir réside dans une organisation capable d'associer salariés et indépendants au sein d'une même dynamique. Cette hybridation combine la stabilité et la continuité offertes par les salariés avec la flexibilité et l'expertise pointue des indépendants. Pour être efficace, elle doit reposer sur une stratégie explicite, fondée sur la complémentarité des statuts. Bien pilotée, cette organisation mixte devient un levier puissant de réactivité, de compétitivité et de sécurisation des compétences.

#4

Réinventer les temps collectifs pour préserver le lien

La coexistence de salariés et d'indépendants ne doit pas affaiblir le sentiment d'appartenance. Les politiques RH doivent être capables de reconnaître les parcours hybrides, de valoriser les compétences acquises « hors les murs » et de les réintégrer dans le collectif. Cela suppose de créer une culture commune et de développer un talent management élargi, où toutes les contributions sont reconnues.

#5

Faire évoluer la législation pour accompagner la diversité des statuts

Enfin, la transformation en cours appelle une adaptation du cadre juridique. La cohabitation sereine de statuts différents nécessite de favoriser des passerelles souples entre salariat et indépendance. Plutôt que de rester cantonné au strict droit du travail, il s'agit d'évoluer vers un droit plus large de l'activité professionnelle.

Créer un laboratoire d'agilité
au sein de l'entreprise

NORME INTERNE ET FONCTION RH

Dans un monde du travail en transformation permanente, les règles internes (accords d'entreprise, chartes, codes de conduite) apparaissent comme un espace de flexibilisation et d'expérimentation. Elles sont un véritable terrain de jeu social, où le DRH peut inventer des réponses propres aux besoins de l'entreprise.

L'EXPÉRIMENTATION COMME NOUVELLE RÈGLE DU JEU INTERNE

La force des normes internes est qu'elles donnent l'occasion de tester sans attendre ce que la loi n'encadre pas encore ou uniquement de manière supplétive : l'accord de groupe résulte, par exemple, d'une pratique d'entreprise, avant d'avoir été organisé par la loi. De manière constante depuis plus de 40 ans, quelle que soit la couleur politique du Gouvernement, les réformes se succèdent et ouvrent à la négociation collective un champ des possibles et de dérogation à la loi de plus en plus vaste. Le législateur est convaincu que la fixation de la norme appartient avant tout aux acteurs et que la norme ne doit pas être figée, ce que ne permet pas une loi, par nature trop générale et nécessairement peu agile.

« Tester sans attendre ce que la loi n'encadre pas encore ou uniquement de manière supplétive. »

Cette phase de « test and learn » s'appuyant sur une norme interne peut recouvrir des domaines très variés.

- Certaines sociétés ont instauré, par accord pilote, la **semaine de quatre jours**, appliquée à une équipe limitée pour six à douze mois, afin d'en mesurer l'impact réel sur la productivité et le climat social.
- Les chartes de **télétravail hybride**, généralisées après la pandémie, se sont souvent révélées plus ambitieuses que les textes officiels : trois jours télétravaillables, prise en charge des frais, clauses de déconnexion...
- Même dans des domaines émergents comme **l'intelligence artificielle**, on voit apparaître des chartes, notamment éthiques, fixant transparence et règles d'usage avant même la future régulation européenne.

Dans tous ces cas, la norme interne agit comme un cadre sécurisé où l'on peut innover, mesurer, corriger.

LES CONDITIONS DE LÉGITIMITÉ

Pour qu'une règle interne s'impose, elle doit être perçue comme légitime. Cette légitimité repose sur quatre leviers.

1. La co-construction : une règle imposée par la seule direction reste fragile. Un accord négocié avec les représentants du personnel ou nourri par la consultation directe des salariés gagne en crédibilité et en durée.
2. L'évolutivité : dans un univers où les modèles de travail changent tous les 18 mois, une norme figée est une norme morte. Prévoir des comités d'évaluation annuels ou des mises à jour régulières devient indispensable.
3. La clarté : une charte compréhensible, écrite en langage direct, illustrée d'exemples concrets, sera appliquée au quotidien. Trop de règlements restent opaques et technocratiques, donc inefficaces.
4. L'incarnation managériale : une règle n'existe vraiment que si les managers s'en font les relais. Leur rôle est de la porter, de l'expliquer, mais aussi de contribuer à son évolution.

LE DRH ARCHITECTE DU DROIT INTERNE

Ce mouvement est accentué par de multiples facteurs : la place que la loi donne à la norme interne, par le développement des mécanismes d'autorégulation et de la « soft law », et par les transformations du travail, qui requièrent agilité, réactivité et

« Nous assistons à un déplacement du pouvoir normatif en droit du travail : de l'État vers l'entreprise. »

innovation. Ce phénomène place la fonction RH au cœur du jeu. Longtemps perçue comme garante du respect du droit, elle doit désormais conjuguer deux exigences : sécuriser et innover. La crise sanitaire a montré sa capacité d'adaptation, réalignant la fonction sur sa mission première : préserver le collectif et maintenir l'engagement. La « Grande Démission » a ensuite rappelé l'urgence d'offrir du sens, de la flexibilité, des parcours individualisés.

Cette position est inconfortable : comment innover sans certitude juridique ? Faut-il attendre que la loi encadre ou tester d'abord, quitte à corriger ensuite ? Les directions RH vivent ce tiraillement en permanence. Mais c'est précisément dans cette tension que s'invente le futur : la norme interne offre un cadre de sécurité ; la fonction RH la transforme en moteur d'agilité.

Au fond, nous assistons à un déplacement du pouvoir normatif en droit du travail : de l'État vers l'entreprise. Les DRH sont les architectes naturels de ce droit interne, capables d'articuler le Code du travail, les conventions collectives et les règles maison pour bâtir un système adapté aux réalités de terrain et aux besoins opérationnels. C'est maintenant à eux de jouer... ■

LE DRH DOIT ÊTRE LE PIVOT DE LA TRANSFORMATION DU TRAVAIL EN ENTREPRISE

Entretien avec Kévin Bouchareb, expert en transformation et innovation RH

Ballotté entre modes RH et injonctions contradictoires, le DRH doit désormais faire des choix clairs : tester sans se perdre, sécuriser sans brider, s'appuyer sur la data tout en gardant le lien humain, intégrer freelances et partenaires. Son rôle s'élargit et devient stratégique : écrire le futur du travail, à condition d'oser.

ON ENTEND CHAQUE SEMAINE PARLER D'UNE NOUVELLE « TENDANCE RH » : TÉLÉTRAVAIL INTÉGRAL, CONGÉS ILLIMITÉS, SEMAINE DE QUATRE JOURS. COMMENT UN DRH PEUT-IL S'Y RETROUVER ?

C'est simple : il ne doit pas suivre toutes les modes. Aujourd'hui, la fonction RH est bombardée de signaux contradictoires. Hier, on nous disait que le télétravail à 100 % allait tout changer. Aujourd'hui, certains grands groupes rappellent tout le monde au bureau. Demain, on parlera peut-être d'autre chose. Le DRH doit avoir un regard prospectif sincère et continu, pour être en mesure de faire le tri entre les effets de mode et les tendances structurelles. C'est à lui de fixer un cap cohérent avec la réalité de son entreprise, pas de courir derrière chaque buzz.

MAIS DE NOMBREUX DRH NOUS DISENT QU'ILS HÉSITENT : COMMENT INNOVER SANS ÊTRE SÛR D'ÊTRE DANS LES CLOUS JURIDIQUEMENT ?

Je crois que le propre de l'innovation, c'est précisément de se saisir des bonnes idées et des bonnes volontés lorsqu'elles émergent. Si vous attendez que tout soit écrit, vous êtes déjà en retard. L'astuce, c'est d'expérimenter dans un cadre sécurisé : un accord interne limité à six mois, une charte signée avec les représentants du personnel, et surtout une clause

« Ça marche ? On étend. Ça ne marche pas ? On arrête. C'est ça, l'agilité. »

de revoyure. Ça marche ? On étend. Ça ne marche pas ? On arrête et on apprend. C'est ça, l'agilité.

VOUS PARLEZ SOUVENT DE PERSONNALISATION DE L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR. C'EST UN JOLI CONCEPT, MAIS EST-CE RÉALISTE DANS LES GRANDES ORGANISATIONS ?

Ce n'est pas simple, mais c'est incontournable. Regardez la société : en 40 ans, le rapport au travail s'est individualisé. Un jeune diplômé veut de la mobilité et de l'apprentissage. Un parent cherche de la flexibilité horaire. Un salarié aidant ou en fin de carrière n'a pas du tout les mêmes attentes. Si vous appliquez une politique RH uniforme, vous passez à côté de la moitié de vos talents.

Le frein, c'est qu'écouter vraiment les individus demande des moyens que les équipes RH n'ont pas toujours. Et puis, notre modèle social reste collectif : la négociation syndicale se fait pour le plus grand nombre, pas pour les cas particuliers. Résultat : on reste souvent sur des compromis uniformes.

COMMENT DÉPASSER ÇA ?

En changeant de logiciel. L'égalité stricte, « tout le monde pareil », ne fonctionne plus. Ce qu'il faut viser, c'est l'équité : chacun reçoit ce dont il a besoin pour réussir. Concrètement, certaines entreprises créent des systèmes de « crédit salariés ». Exemple : un budget de 1 000 euros par an, identique pour tous, mais chacun choisit comment l'utiliser. Un jeune parent l'investit dans une aide à la garde d'enfant. Un autre préfère du mobilier de bureau pour son télétravail. Un troisième finance une formation complémentaire. C'est équitable, mais c'est personnalisé.

« Ce qu'il faut viser, c'est l'équité. »

LA TECHNOLOGIE PEUT-ELLE AIDER À ALLER DANS CE SENS ?

Oui, si elle est bien utilisée. L'IA et la data détectent les signaux faibles : une équipe qui décroche, un manager en difficulté, des besoins de formation qui émergent. Ça aide à anticiper. Mais attention : l'IA ne doit pas remplacer le lien humain. Si vous confiez la gestion des carrières à un algorithme, vous perdez la confiance. La technologie doit libérer du temps aux RH pour écouter, accompagner, pas pour se cacher derrière des tableaux Excel.

ON PARLE DÉSORMAIS DE « DRH ÉLARGI ». QU'EN PENSEZ-VOUS ?

Le DRH ne peut plus s'occuper uniquement des salariés en CDI. Aujourd'hui, une entreprise vit avec une multitude d'acteurs : freelances, prestataires, consultants, intérimaires. Ces ressources externes ne sont plus accessoires. Elles participent au cœur de l'activité. Le DRH doit donc penser leur intégration, leur formation, leur fidélisation, au même titre que pour les salariés internes.

Et il doit aussi ouvrir l'entreprise sur l'extérieur : travailler avec les universités pour sécuriser les viviers de talents, avec les associations pour renforcer l'inclusion, avec les institutions pour anticiper les régulations. Le DRH élargi est un DRH qui dépasse les murs de son organisation.

EN CONCLUSION, QUEL EST, SELON VOUS, L'ENJEU CENTRAL POUR LES DRH DANS LES PROCHAINES ANNÉES ?

Le DRH doit devenir le pivot de la transformation du travail. Pas juste un gestionnaire, mais un stratège du lien. Celui qui relie innovation et sécurité, collectif et individuel, prudence et audace. La transformation ne se fera pas dans les ministères ou dans les lois, elle se fera dans les entreprises. C'est là que les pratiques se testent, que les compromis se construisent. Le futur du travail, ce sont les DRH qui vont l'écrire. À condition d'oser ! ■

REPENSER

L'ACCORD

COLLECTIF

COMME OUTIL D'INDIVIDUALISATION

*Entretien avec Arnaud Martinon,
professeur en droit privé à l'université Paris Panthéon-Assas,
vice-président « Études et formations » université Paris Panthéon-Assas*

L'accord collectif peut-il être le levier de la personnalisation au travail ?
Arnaud Martinon interroge la frontière entre égalité et équité, et plaide
pour un usage plus souple et innovant de la négociation collective au service
des spécificités individuelles.

PERSONNALISER L'EXPÉRIENCE COLLABORATEUR REVIENT À PASSER DE L'ÉGALITÉ À L'ÉQUITÉ. COMMENT CONCILIER CETTE APPROCHE, QUI SUPPOSE UN TRAITEMENT DIFFÉRENCIÉ, AVEC LE PRINCIPE FONDAMENTAL D'ÉGALITÉ DE TRAITEMENT EN DROIT DU TRAVAIL ?

Personnaliser l'expérience collaborateur, c'est souvent passer de l'égalité à l'équité. En droit du travail, cela reste possible... mais encadré. La jurisprudence ne s'oppose pas à un traitement différencié, à condition qu'il repose sur des raisons objectives et pertinentes. C'est la clé. Le problème, c'est que ce critère est flou et difficile à anticiper, ce qui freine la personnalisation. D'autant qu'en cas de litige, c'est à l'employeur de justifier cette différence de traitement, souvent avec peu de chances de succès, car la balance du juge penche vers l'égalité stricte.

Une solution émerge, cependant : la Cour de cassation a instauré une présomption de justification des différences de traitement en raison de la signature d'un accord collectif de travail. Elle souffle ainsi l'idée que seul l'accord collectif de travail légitime la différenciation. Autrement dit, pour sécuriser une approche plus équitable, mieux vaut passer par la négociation collective.

QUELS SONT, OU QUELS DEVRAIENT ÊTRE, LES LEVIERS DONT DISPOSENT LES DRH POUR UNE MEILLEURE PERSONNALISATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Les DRH doivent constamment jongler entre le collectif et l'individuel. Le droit du travail français en tient compte : il prévoit des règles communes, tout en laissant des marges de manœuvre pour s'adapter aux situations particulières.

Certaines évolutions récentes, comme l'accord de performance collective, montrent que le législateur cherche à mieux articuler ces deux niveaux. Dans ce cadre, la négociation collective est un levier clé, à condition de ne pas la confondre avec une logique d'uniformisation.

Un accord collectif doit poser un socle de droits communs, mais peut ouvrir ensuite la voie à des ajustements individuels. C'est exactement ce que font, par exemple, les grilles de salaires minima : elles définissent un plancher, pas un plafond.

DIRIEZ-VOUS QUE L'ACCORD COLLECTIF DE TRAVAIL EST JUSTEMENT UN BON LEVIER DE PERSONNALISATION DES CONDITIONS DE TRAVAIL ?

Oui, l'accord collectif peut être un bon levier de personnalisation des conditions de travail. Il n'empêche pas l'adaptation, au contraire. Depuis la réforme de 2018 sur l'articulation entre convention de branche et accord d'entreprise, l'accord d'entreprise est justement pensé pour tenir compte des réalités propres à chaque organisation, puisqu'il doit adapter la négociation aux contraintes organisationnelles et/ou économiques de l'entreprise.

On retrouve la même logique dans le lien entre convention collective et contrat de travail : la première fixe un cadre commun, le second intègre les spécificités individuelles. L'idée de « crédit salariais », évoquée dans l'article qui précède, s'inscrit dans cette dynamique, et l'accord collectif serait un bon outil pour le mettre en œuvre.

Les évolutions témoignent du renforcement de la place accordée à la négociation collective : la légitimité des négociateurs a été profondément repensée (loi de 2008) ; la « fluidité » de la négociation a été revisitée (notamment en modifiant les règles de révision ou en obligeant les partenaires à se rencontrer plus souvent pour renégocier des accords à durée déterminée) en 2016 ...

Mais ces réformes ne suffisent pas toujours.

Dans les faits, la négociation obligatoire est parfois vécue comme une contrainte, plus tournée vers les procédures que vers l'innovation. Il faudrait aussi tirer les leçons de l'échec du conseil d'entreprise tel qu'il a été conçu par les ordonnances Macron. Soit on considère que le système actuel est équilibré, soit on relance le débat sur un conseil d'entreprise rénové, plus attractif pour les employeurs comme pour les syndicats.

Si l'on veut apporter de l'agilité juridique dans un monde en pleine transformation et que l'accord collectif soit un véritable outil d'adaptation et de personnalisation, ces questions doivent être mises sur la table. ■

Entre exigence de soutenabilité et impératif de performance

VERS QUEL MODÈLE SOCIAL FRANÇAIS ?

Le modèle social français, fondé sur la solidarité financée par le travail, voit son équilibre fragilisé par les évolutions économiques, démographiques et professionnelles. Entre hausse des besoins, poids des cotisations et mutation des formes d'emploi, il s'agit désormais d'en repenser le modèle pour le rendre à la fois soutenable et performant.

Pilier structurant de la cohésion nationale, le modèle social français repose historiquement sur un principe fort : financer la solidarité par les cotisations sociales issues du travail. À la différence de nombreux pays européens qui privilégient l'impôt, la France a fait le choix de faire reposer l'essentiel de sa protection sociale (retraite, santé, chômage, famille) sur les contributions des employeurs et des salariés.

Ce fonctionnement a garanti un haut niveau de couverture sociale, un accès universel aux soins, à l'éducation, et un soutien financier aux populations les plus fragiles. Mais aujourd'hui, ce modèle est confronté à une série de défis structurels : ralentissement démographique, vieillissement de la population, transformations du marché du travail, nouvelles formes de précarité. Ces évolutions remettent en question ses équilibres, tant en termes de financement que d'efficacité économique.

D'un côté, les recettes issues des cotisations plafonnent, notamment en raison de la stabilité du nombre d'actifs, d'un taux d'emploi des seniors encore faible, et de l'essor des formes d'emploi indépendantes générant des contributions moindres. De l'autre, les besoins augmentent : accompagnement du grand âge, lutte contre les inégalités territoriales (déserts médicaux, fracture numérique), prise en charge des parcours professionnels fragmentés...

Le débat sur l'avenir du modèle social ne peut donc se limiter à des considérations budgétaires. Il soulève aussi des enjeux de lisibilité pour les citoyens, de performance pour les entreprises et

de compétitivité pour notre économie. En effet, le poids des charges sociales, bien qu'ayant évolué ces dernières années, reste perçu comme un frein à l'embauche, à l'attractivité du territoire et à la progression du pouvoir d'achat net des salariés.

Par ailleurs, les grandes mutations du travail (digitalisation, télétravail, montée de l'indépendance, transitions professionnelles fréquentes) interrogent un modèle historiquement conçu pour une société salariée, stable et linéaire. Ce décalage entre la réalité actuelle des parcours professionnels et les mécanismes de protection en vigueur invite à repenser la structure même de notre système de solidarité, à la fois pour l'adapter à ces transformations et pour en assurer la soutenabilité.

Des réflexions sont en cours pour élargir l'assiette de financement, en sortant partiellement de la logique fondée uniquement sur le travail. L'idée d'une contribution plus large, assise sur l'ensemble des revenus ou sur la consommation (TVA sociale, CSG d'entreprise), est régulièrement évoquée. L'objectif serait de répartir plus équitablement l'effort de solidarité entre les différents acteurs économiques et les bénéficiaires du système.

Dans ce contexte, certains proposent aussi de clarifier la distinction entre ce qui relève de la solidarité nationale (prise en charge par l'impôt) et ce qui peut relever d'une mutualisation assurée par les acteurs économiques ou les branches professionnelles, en fonction des risques spécifiques et des situations individuelles.

IMAGINONS LA PROTECTION SOCIALE DE DEMAIN

Entretien avec Bruno Serizay, avocat associé

Et si l'État-providence atteignait ses limites ?

Bruno Serizay nous présente son point de vue et propose un modèle d'État-prévoyance fondé sur la responsabilité, la simplification et la confiance dans les acteurs sociaux. Un projet de réforme ambitieux.

DEPUIS PLUS DE 50 ANS, ON PRÉSENTE LE MODÈLE SOCIAL FRANÇAIS COMME LA QUINTESSENCE DE L'ÉTAT-PROVIDENCE. QUEL BILAN EN FAITES-VOUS ?

L'État-providence a été conçu dans les années 50 comme le moyen d'assurer le bien-être de la société par l'instauration d'un régime global de protection sociale généreux. À mon avis, certains ont pu considérer que les dépenses sociales étaient un droit sans limite et ce d'autant plus que les abus, quand ils existent, sont rarement sanctionnés (que ce soit par exemple en matière de consommation pharmaceutique excessive ou d'arrêts de travail injustifiés). Le résultat est connu : les déficits récurrents et croissants du budget de la Sécurité sociale se traduisent par un transfert de la dette sur les générations futures.

Pourtant, des mesures importantes ont régulièrement été prises dans l'objectif d'équilibrer les comptes de la Sécurité sociale.

Si l'on met de côté l'introduction en 1991 de la CSG, véritable réforme conceptuelle du financement de la Sécurité sociale, toutes les autres réformes ont consisté, d'une part, à procéder par rustines généralement sociales et fiscales sans succès et, d'autre part, à masquer les réalités. Le système apparaît aujourd'hui comme opaque, hors de contrôle, et personne, y compris les experts, n'y comprend plus rien.

Un sondage, réalisé en mai 2025⁽¹⁾, montre que les deux tiers des Français reprochent au modèle social actuel de pénaliser l'activité en alourdissant

exagérément les cotisations et contributions sur les revenus du travail, en nuisant à la compétitivité des entreprises et en dissuadant d'exercer une activité professionnelle. Les Français mesurent chaque jour les limites du modèle social actuel et l'inefficacité des mesures prises.

QUELLE ALTERNATIVE PROPOSEZ-VOUS ?

On pourrait abandonner l'État-providence et le remplacer par l'État-prévoyance ; autrement dit, placer au cœur du dispositif la responsabilité :

- la responsabilité collective pour organiser, réglementer et assurer le financement des régimes que seule la solidarité nationale peut garantir ;
- la responsabilité individuelle pour organiser et financer la mutualisation des risques qui ne reposent pas sur la solidarité nationale.

À rebours de la promotion d'une « grande Sécu », il faudrait au contraire limiter le champ de la Sécurité sociale à la gestion efficace des risques qui reposent sur la solidarité et laisser aux acteurs économiques et sociaux l'organisation et la gestion des garanties qui dépendent des situations diverses des personnes, l'État n'intervenant que pour rendre obligatoire le principe de la couverture mutualisée et pour en contrôler le fonctionnement.

1 / Enquête sur le modèle social français auprès du grand public, CSA Research pour l'Institut pour l'Innovation Économique et Sociale, mai 2025

QUELS DROITS SERAIENT GARANTIS PAR LA SOLIDARITÉ NATIONALE ?

Le droit à la santé, bien sûr. Il est aujourd'hui globalement garanti par la Protection universelle maladie (PUMa). La conception de la PUMa répond à l'objectif ; sa mise en œuvre nécessite, en revanche, d'importantes évolutions, notamment sur le renforcement significatif des contrôles d'accès aux dispositifs, la définition des garanties prises en charge et le contrôle de l'adéquation des prestations. La lutte contre la fraude, de toute origine, devrait être conçue comme une priorité absolue s'agissant de l'utilisation de l'argent du contribuable (exemple : respect des obligations de financement à la charge des entreprises et des assurés, bénéficiaires des prestations et professionnels de santé ; utilisations frauduleuses des dispositifs de protection des salariés prévus, notamment, en cas d'inaptitude et d'accident du travail/maladie professionnelle...).

« La lutte contre la fraude sociale doit devenir une priorité. »

Mais c'est surtout sur le volet relatif aux moyens convenables d'existence que la réforme de fond devrait porter. Il pourrait être substitué au maquis des prestations à caractère social, dès lors qu'elles sont financées par des fonds publics, une seule ressource de solidarité. Le montant de cette ressource pourrait être déterminé, en fonction de la capacité de l'intéressé à travailler, à un niveau à même de garantir des moyens d'existence convenables, compte tenu des ressources procurées par une activité professionnelle. Chaque résident majeur pourrait se voir attribuer une ressource de solidarité unique et équivalente par exemple à la moitié du SMIC, s'il est en capacité de travailler, un SMIC s'il est retraité ou invalide. Cette mesure remplacerait la totalité des aides sociales et, à hauteur des montants considérés, les indemnités versées par la Sécurité sociale en cas d'incapacité/invalidité, les allocations de chômage, les pensions de retraite. Elle serait, en revanche, cumulable avec tout revenu d'activité professionnelle, dès lors que l'addition des revenus et de la ressource de solidarité n'excéderait pas le revenu médian. Cette substitution mettrait en œuvre les principes fondamentaux suivants :

- égalité de traitement ;
- simplicité de gestion par le service administratif compétent, et donc énorme économie des coûts de gestion ;
- incitation au travail ;
- suppression quasi totale du risque d'abus.

L'articulation tient donc à la convergence entre la généralisation d'une ressource de solidarité dont le montant n'incite pas à l'exclusion de l'activité professionnelle, mais qui, au contraire, a un sens renforcé par l'activité professionnelle.

COMMENT SERAIT FINANCÉE CETTE PROTECTION SOCIALE SOLIDAIRE ?

Expression de la solidarité nationale, la protection sociale solidaire devrait être financée par l'impôt dont l'assise est la richesse créée et non pas uniquement le revenu du travail.

Autrement dit, la protection sociale solidaire serait financée par la CSG (taux uniforme non progressif) à la charge des personnes physiques, assise sur l'ensemble des revenus, une nouvelle CSG d'entreprise assise sur la création de valeur et une TVA sociale permettant que la valeur créée hors de France participe au financement de la solidarité.

AU-DELÀ DE CETTE PROTECTION SOCIALE DE SOLIDARITÉ, L'ÉTAT-PRÉVOYANCE ORGANISERAIT-IL DES GARANTIES SUPPLÉMENTAIRES ?

Naturellement, la protection sociale mutualisée complète la protection sociale solidaire.

La protection sociale mutualisée a pour finalité de couvrir les risques appréhendés en considération de la diversité des situations. À l'inverse des risques universels couverts par la solidarité, la protection sociale mutualisée repose sur l'identification de groupes sociaux, exposés, par nature, à des risques spécifiques en fonction de leur situation particulière (salariés, fonctionnaires, travailleurs indépendants...).

La protection sociale mutualisée repose sur le partage initial du financement du risque au sein de catégories de personnes présentant une exposition aux risques de même nature et sur la mise en commun d'un mécanisme de garanties transversales destiné

à garantir que toute personne, même exposée à un risque accru, puisse accéder à la couverture sociale à des conditions tarifaires raisonnables.

L'État-prévoyance intervient, sur le fondement de la responsabilité collective, de la façon suivante :

la loi identifie les grandes catégories sociales ; chaque catégorie doit être suffisamment large pour que s'y exerce une réelle mutualisation. Pour chaque catégorie sociale, la loi détermine un niveau minimum de couverture obligatoire dans les domaines de la prévoyance (risques incapacité, invalidité, décès, dépendance), de la santé et de la perte d'emploi.

Ces couvertures viennent en relais des prestations servies au titre de la protection sociale solidaire. La loi détermine les conditions et modalités de certification des contrats de garantie de protection sociale mutualisée proposés par les organismes de mutualisation habilités. Elle impose à tout résident sur le territoire d'être assuré (comme tout occupant d'une résidence ou utilisateur d'un véhicule doit l'être) à hauteur de la couverture légale minimale.

La loi définit les contours du dispositif de garanties transversales (sur le modèle du fonds de garantie automobile ou du financement du risque de catastrophe naturelle).

La protection sociale mutualisée est financée par une cotisation évaluée en fonction des risques couverts et de l'exposition aux risques. Reposant sur le principe de la mutualisation, les dispositifs excluent toute hypothèse de déficit. De surcroît, les dispositifs sont placés sous le contrôle direct des assurés sociaux et de leurs représentants.

« La protection sociale mutualisée ne doit plus générer de déficit : elle doit être gérée par ceux qu'elle concerne. »

ET POUR LA RETRAITE ?

Une garantie minimale de ressources est tirée de la ressource de solidarité. Par ailleurs, l'État-prévoyance doit prévoir que toute personne exerçant une activité professionnelle doit relever d'un

régime de retraite reposant sur les solidarités intergénérationnelle et interprofessionnelle et doit pouvoir affecter une partie de ses revenus à la constitution d'une épargne dédiée à la retraite.

Constat étant fait de la difficulté des pouvoirs publics à gérer la retraite et, à l'inverse, du très haut niveau de responsabilité qui anime au moins depuis 1996 les partenaires sociaux, concepteurs et gestionnaires de la retraite complémentaire des salariés (AGIRC-ARRCO). Ce régime étant exposé pour une large part aux mêmes contraintes que le régime légal d'assurance vieillesse, qui implique un strict équilibre et exclut tout endettement, la loi doit organiser un processus incitatif de regroupement au sein de la l'AGIRC-ARRCO des actuels régimes de retraite de base et complémentaire des fonctions publiques, des agents contractuels de droit public, des indépendants. Le processus de regroupement doit être établi sur la base de la négociation (par transposition des opérations d'intégration de grands acteurs professionnels réalisées dans les années 90). Le régime étant fondé sur l'acquisition de points, la question de l'âge de liquidation est secondaire.

En outre, une véritable incitation à la création d'épargne dédiée à la retraite doit être organisée d'urgence. Les outils techniques existent (cf. la loi Pacte). Le moteur à l'incitation se trouve dans la suppression de la double imposition (sociale et fiscale) de l'épargne lors de sa constitution et lors de son utilisation. Avant de créer un dispositif de généralisation de l'épargne capitalisée, la suppression de cette incohérence doit être actée.

AVEC TOUTES CES PROPOSITIONS, ENVISAGEZ-VOUS UNE VÉRITABLE RÉVOLUTION SOCIALE ?

Les propositions faites sont exactement le contraire d'une révolution sociale ; elles consistent essentiellement à revenir au fondement de la protection sociale dessinée par le Conseil national de la Résistance, à placer la responsabilité individuelle et collective au centre de la gestion et, pour une part significative essentielle, à faire confiance aux partenaires sociaux.

Évidemment, des mesures transitoires devront être mises en œuvre pour éviter tout effet de rupture. Pour autant, le projet est ambitieux et nécessite une forte implication politique et d'une grande détermination sociale. ■

SONDAGE **EXCLUSIF** **AUPRÈS DES** **DIRIGEANTS** **ET DRH**

En juin 2025, une étude a été menée auprès de plus de 800 dirigeants, clients des 12 bureaux Capstan Avocats, afin de mesurer leurs priorités face aux mutations du travail et de décrypter les transformations liées au Future of Work.

800 DIRIGEANTS INTERROGÉS

63%

DRH et fonctions RH

25%

CEO et DG

8%

Directeurs
juridiques

4%

DAF

**Ces dirigeants ont été
interrogés autour
de 10 thématiques**

- Rapport au travail
- Intergénération
- Seniors
- RSE
- Bien-être au travail
- Intelligence artificielle
- Transparence
- Travail indépendant
- Mobilité internationale
- Enjeux futurs

66%

PME ou ETI

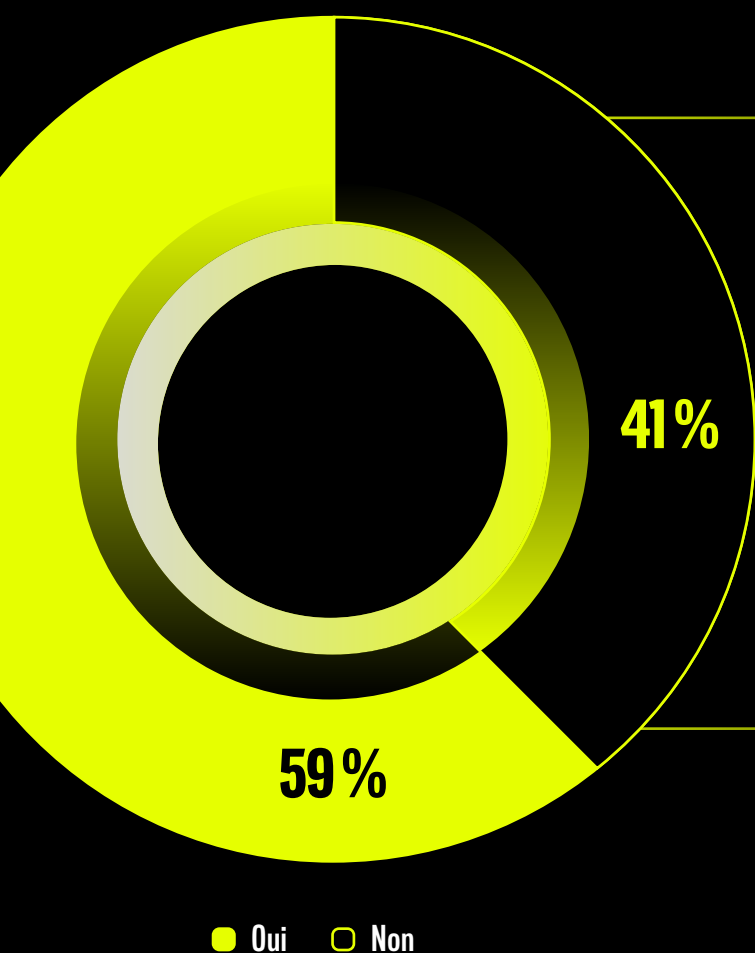
21%

TPE
(< 50 salariés)

12%

Grandes entreprises
(> 5 000 salariés)

Pensez-vous prendre des mesures afin de renforcer l'investissement au travail de vos salariés dans les prochaines années ?

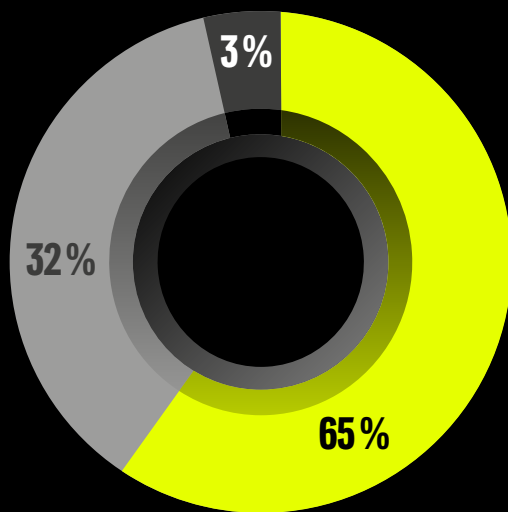


59 % des dirigeants déclarent vouloir renforcer l'engagement de leurs salariés

Les principales mesures envisagées portent sur...

- ▶ La qualité de vie au travail et l'équilibre vie pro/perso
- ▶ La rémunération, l'intéressement et la reconnaissance financière
- ▶ La formation, la montée en compétence et l'employabilité

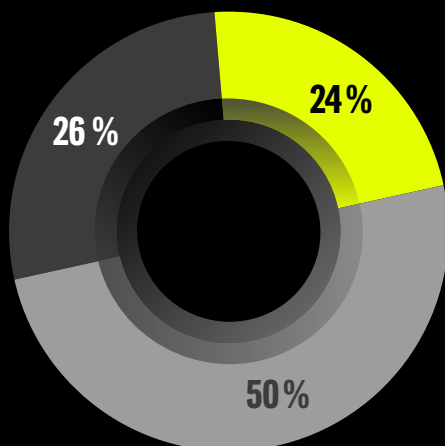
Avez-vous constaté une augmentation des attentes relatives à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle parmi vos salariés au cours de ces dernières années ?



97 % des répondants constatent une augmentation des attentes relatives à l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle parmi leurs salariés

● Oui, beaucoup ● Oui, un peu ● Non

Avez-vous constaté une augmentation des demandes d'autonomie parmi vos salariés au cours de ces dernières années ?



74 % des répondants constatent une augmentation des demandes d'autonomie parmi leurs salariés au cours de ces dernières années

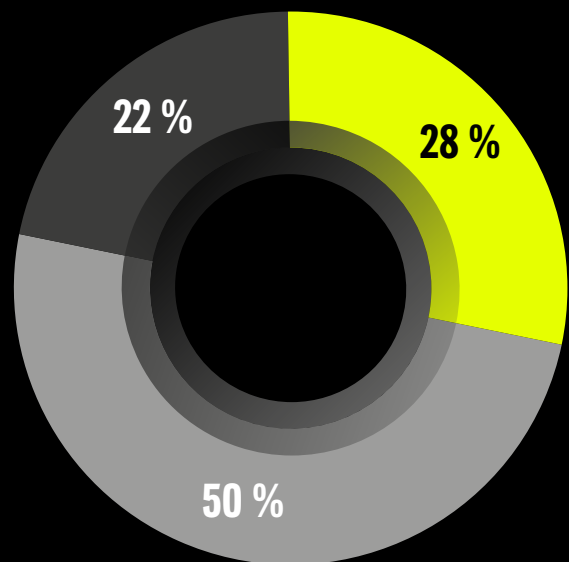
● Oui, beaucoup ● Oui, un peu ● Non

Vos managers évoquent-ils des difficultés à travailler avec des salariés appartenant aux nouvelles générations ?

72 % des managers déclarent rencontrer des difficultés à travailler avec la génération Z

Les principales raisons évoquées sont...

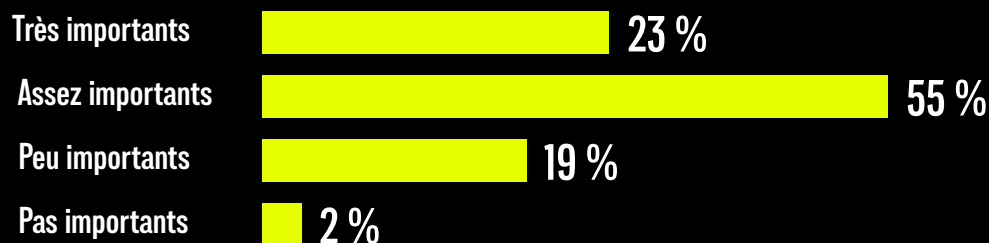
- ▶ L'insuffisance d'engagement dans le travail pour 78 %
- ▶ Le manque de rigueur pour 45 %
- ▶ Le non-respect des horaires pour 41 %



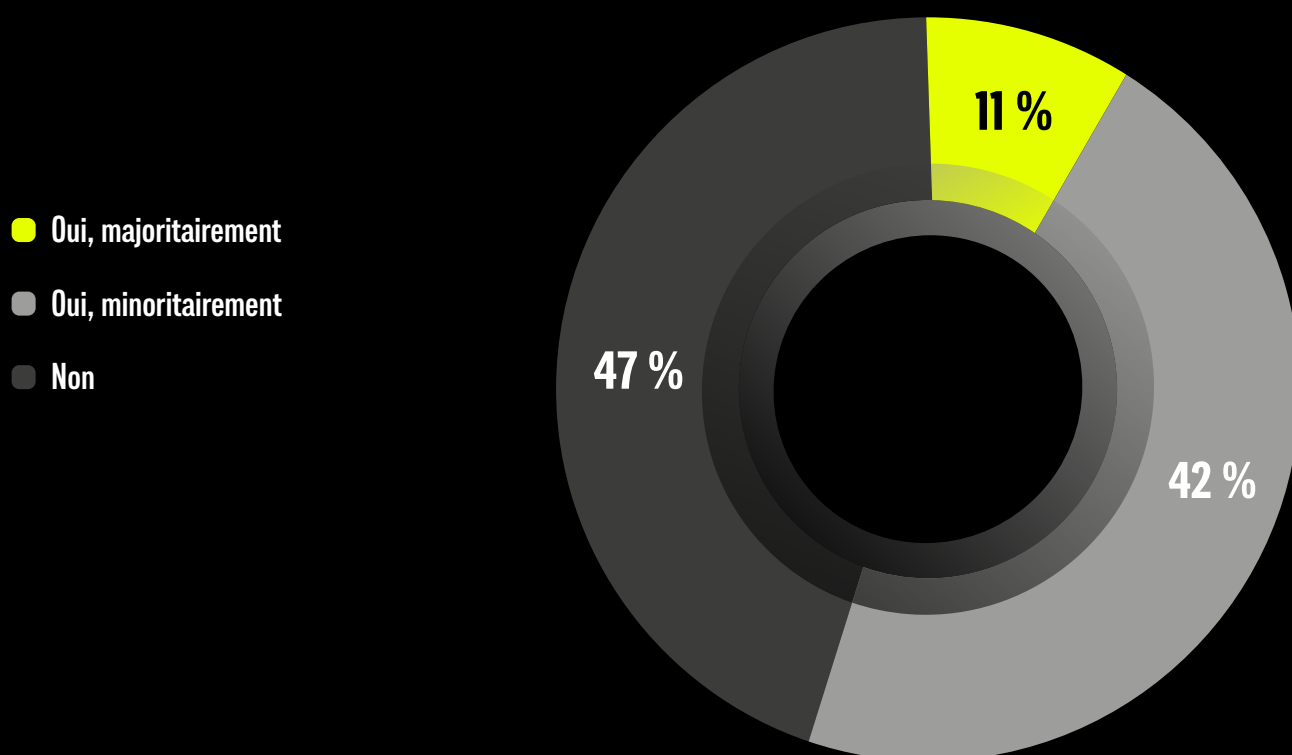
● Oui, majoritairement ● Oui, minoritairement ● Non

Diriez-vous que le management et la collaboration intergénérationnels constituent, pour votre organisation, des enjeux importants ?

Pour **78 %** des répondants, le management et la collaboration entre générations constituent un véritable enjeu



Faites-vous face à des difficultés de gestion des fins de carrière ?



Parmi les principaux défis de la gestion des seniors, les répondants citent en priorité...

45 %

LA SANTÉ

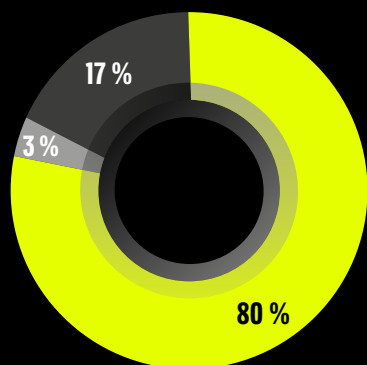
43 %

**LA MONTÉE EN
COMPÉTENCE ET
L'ADAPTATION AUX
NOUVEAUX OUTILS**

41 %

**LA TRANSMISSION
DES SAVOIRS**

Pensez-vous que votre organisation va progresser sur le plan de la performance sociale ?

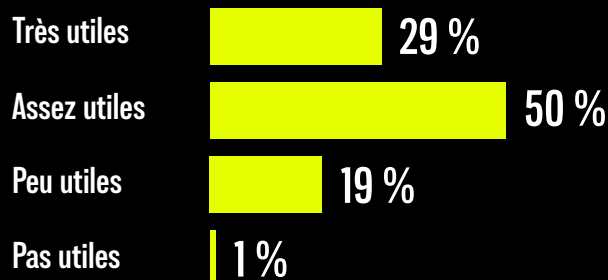


80 % des répondants pensent que leur organisation va maintenir son haut niveau d'engagement en faveur de la performance sociale au cours des 5 prochaines années

- L'entreprise va maintenir son haut niveau d'engagement
- Non, l'entreprise va réduire son niveau d'engagement
- L'entreprise n'est pas engagée sur cette question

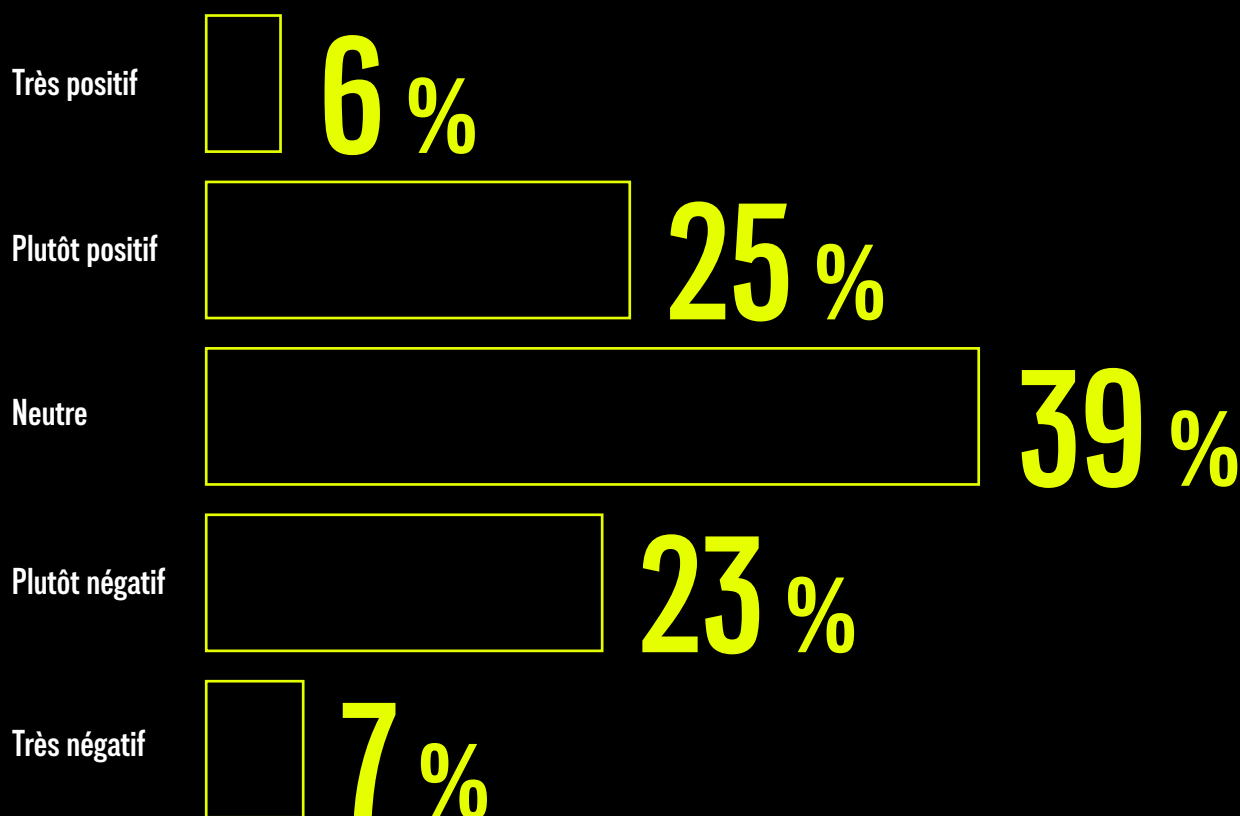
Comment qualifieriez-vous l'utilité de vos actions en faveur de votre performance/responsabilité sociale dans l'attraction des candidats et dans la rétention et l'engagement au travail de vos salariés ?

50 % considèrent leurs actions RSE comme « assez utiles » pour attirer les candidats et engager durablement les salariés, et 29 % les jugent « très utiles »

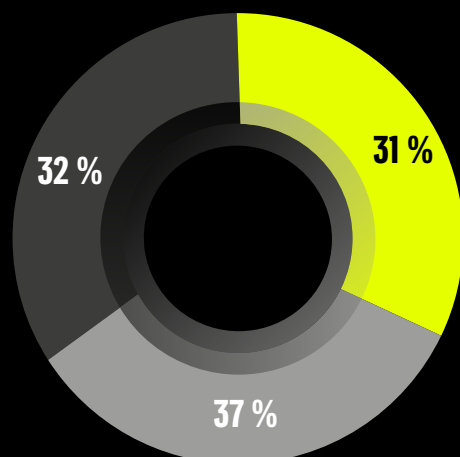


Quel regard portez-vous sur la directive européenne sur la transparence salariale ?

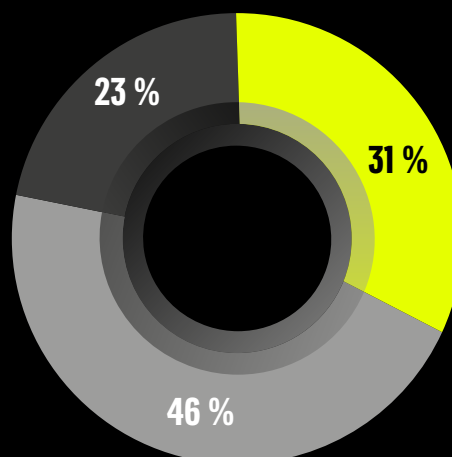
39 % des répondants affichent une position neutre, révélant qu'ils perçoivent cette directive comme peu connue ou peu transformatrice dans les pratiques RH actuelles



Avez-vous constaté une augmentation de l'absentéisme ?



Avez-vous constaté une augmentation des problématiques de santé mentale ?



■ Oui, beaucoup ■ Oui, un peu ■ Non

68 % des répondants constatent une augmentation de l'absentéisme et **77 %** remarquent une augmentation des problématiques de santé mentale au cours de ces 3 dernières années

Les dirigeants indiquent avoir déjà déployé plusieurs dispositifs. Les 3 les plus fréquemment cités sont...

Un mécanisme spécifique en cas de harcèlement pour

57 %

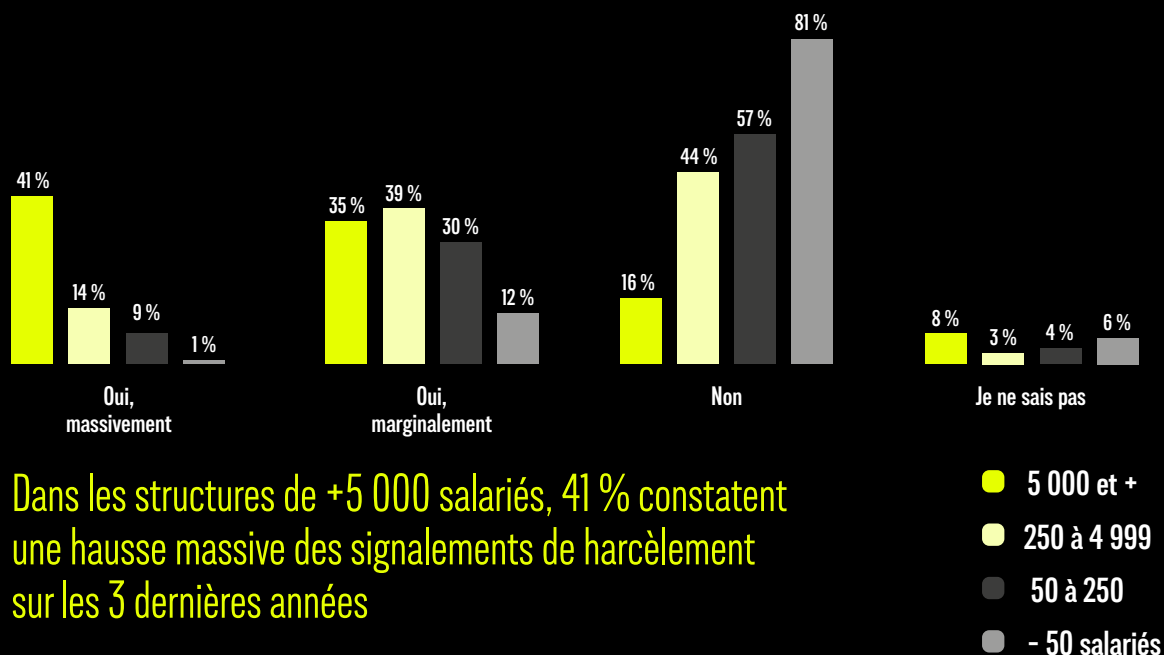
Des programmes de prévention des risques psychosociaux pour

53 %

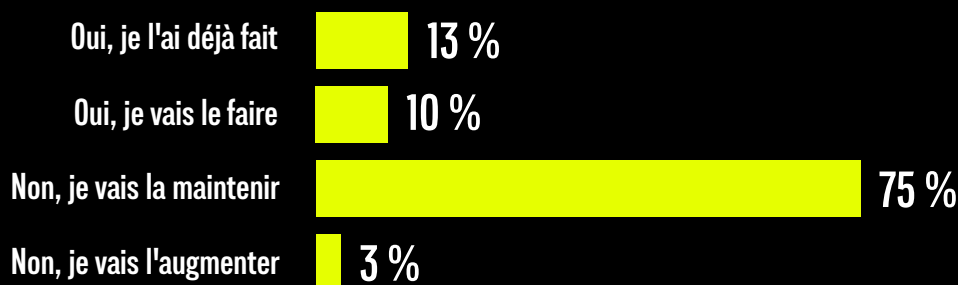
La mise à disposition d'une ligne d'écoute psychologique pour

44 %

Avez-vous constaté une hausse des signalements de harcèlement (moral, sexuel ou autre) dans votre organisation au cours des 3 dernières années ?



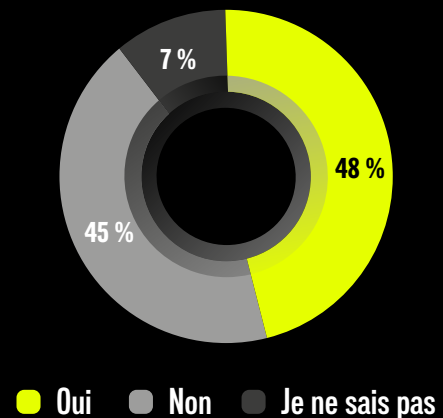
Avez-vous l'intention de réduire la part de télétravail ?



Les entreprises reconnaissent l'utilité du télétravail dans l'attractivité et la fidélisation des talents.

75 % des DRH déclarent qu'ils vont maintenir le niveau actuel.

Disposez-vous d'un programme visant à encadrer, tester et déployer des solutions d'IA dans votre organisation ?



Sur le sujet de l'intégration de l'IA dans votre entreprise, diriez-vous que vous êtes :

3 % **Très avancés**

22 % **Assez avancés**

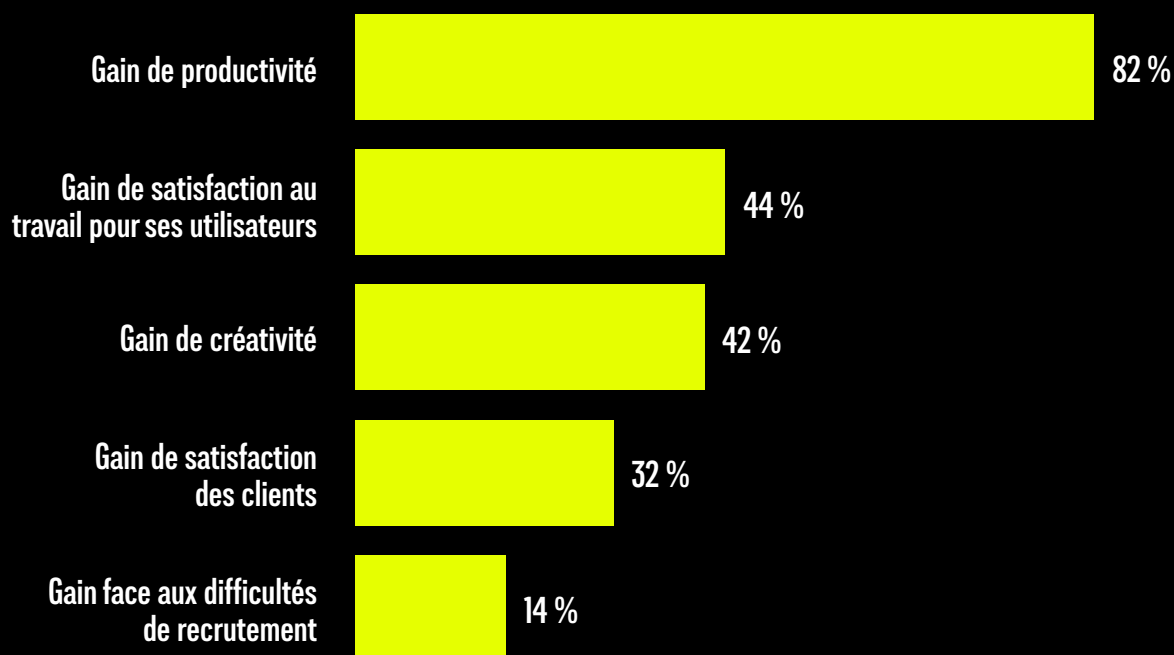
48 % **Peu avancés**

22 % **En retard**

6 % **Nous ne souhaitons pas l'intégrer**

Moins d'une organisation sur deux dispose d'un programme dédié, et **70 %** se déclarent peu ou pas avancées dans l'intégration de l'IA

QUELS SONT LES PRINCIPAUX BÉNÉFICES ATTENDUS PAR VOUS OU VOS DIRIGEANTS AU SUJET DE L'IA ?

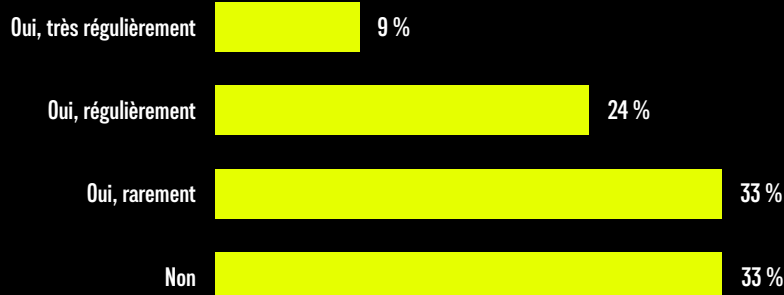


Si **82 %** des répondants attendent de l'intelligence artificielle un gain de productivité, son intégration en entreprise reste freinée par plusieurs obstacles. Les deux principaux sont le manque de formation des utilisateurs pour **60 %** et le manque de recul sur les outils d'IA par rapport à la fiabilité des solutions existantes pour **55 %**.

Travail indépendant

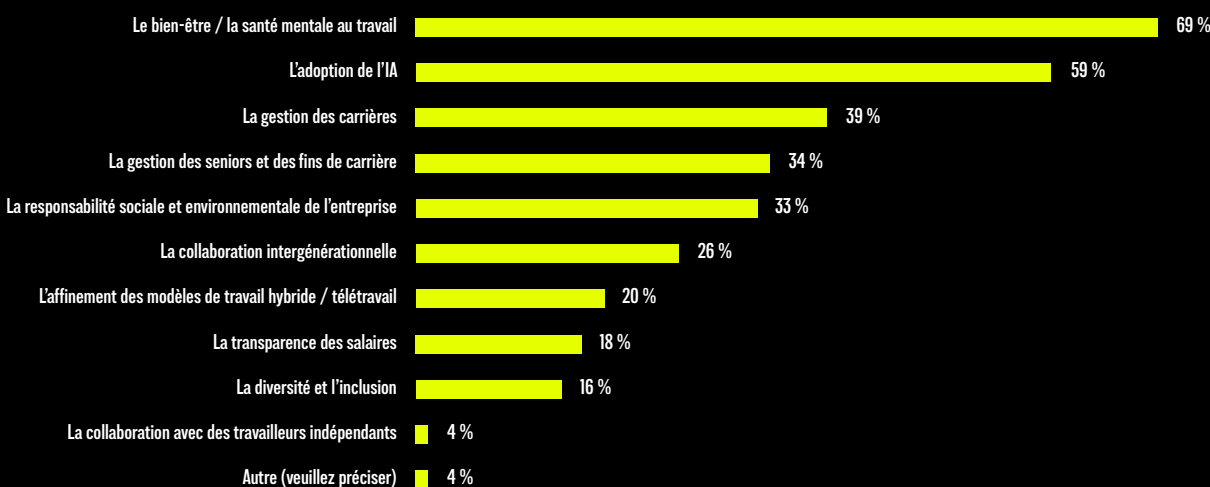
Votre entreprise collabore-t-elle avec des travailleurs indépendants, « freelances » ou « autoentrepreneurs » ?

Les **2/3** des interrogés font appel à des freelances



Enjeux futurs

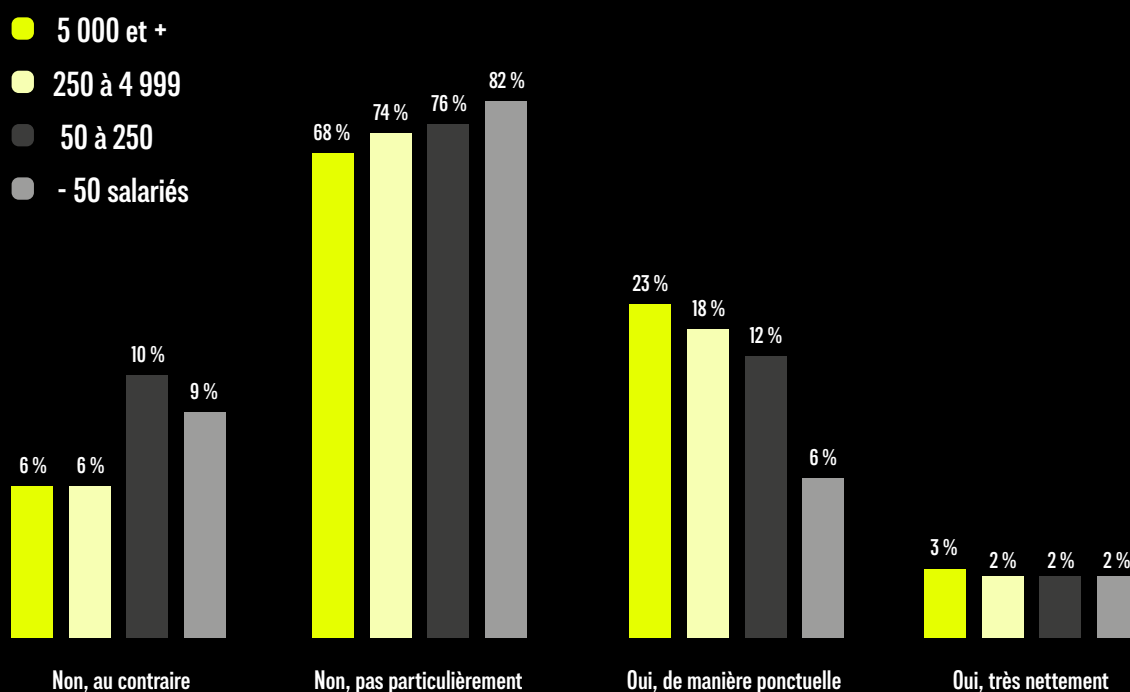
Quels enjeux RH seront, selon vous, cruciaux dans les années à venir ?



Les décideurs identifient clairement les priorités RH des prochaines années.

Le bien-être au travail et l'intégration de l'intelligence artificielle apparaissent comme des défis incontournables, tandis que la gestion des carrières, notamment celles des seniors dans un contexte de vieillissement démographique, s'impose comme un enjeu structurant pour l'avenir.

Avez-vous constaté une hausse de l'intérêt de vos collaborateurs pour des opportunités professionnelles à l'étranger ?



Les opportunités professionnelles à l'étranger ne suscitent pas d'engouement particulier, et la majorité des organisations ne se sentent pas réellement concernées par la mobilité internationale.

À PROPOS DE CAPSTAN AVOCATS

#1

du droit social et RH en France

300

collaborateurs

+200

avocats experts de la relation de travail

1

alliance internationale : Ius Laboris

55

pays

1 500

avocats dans le monde

12

implantations en France

Bordeaux – Lille – Lyon
Marseille – Montpellier – Nantes
Nîmes – Paris – Saint-Étienne
Sophia Antipolis – Toulon
Toulouse

Capstan, au cœur des transformations du travail

Capstan est le cabinet leader en droit social, en France comme à l'international.

Avec plus de 200 avocats experts de la relation de travail, le cabinet est implanté sur tout le territoire national et s'appuie, à l'international, sur la force de l'alliance Ius Laboris.

Capstan conçoit des solutions opérationnelles au service des entreprises et de leurs ressources humaines.

Quelle que soit la problématique, l'expertise, la réactivité et la flexibilité des équipes garantissent des réponses rapides, concrètes et à forte valeur ajoutée.

Partenaire stratégique des entreprises, le cabinet Capstan les accompagne au quotidien pour anticiper, imaginer, optimiser et sécuriser leurs décisions. Il assure également leur défense dans le cadre de leurs contentieux.

www.capstan.fr
www.iuslaboris.com

Capstan Perspectives – septembre 2025

Comité de rédaction :

Aurélien Louvet et Arnaud Teissier – co-directeurs éditoriaux

Jean-Benoît Cottin – responsable du Knowledge

Kévin Bouchareb – expert en innovation & transformation RH

Contributeurs :

Jean-Benoît Cottin – responsable du Knowledge

Aurélien Louvet – avocat associé

Arnaud Teissier – avocat associé

Kévin Bouchareb – expert en innovation & transformation RH

Matthieu Babin – avocat associé

Mathilde Joyes – avocat associé

Arnaud Martinon – professeur en droit privé à l'université Paris Panthéon-Assas,

Nelly Morice – avocat associé

Sophie Paya – avocat associé

Bruno Serizay – avocat associé

Julien Aunis – avocat of counsel

Anne-Sophie Derouin – avocat senior associate

Virginie Pecorella – avocat, expert en mobilité internationale

Stéphanie Poussou – avocat of counsel

François Yang – avocat senior associate

Conception et réalisation : Eliott & Markus

Direction créative et artistique : Houssam Chhieh / Mehdi Belhajjam

Publication et production : Gwénaëlle Henri / Laetitia Le Bart

Secrétariat de rédaction : Hélène Dachy

Crédits photos et illustrations : Shutterstock, visuels et images créés par le studio elriott & markus avec l'assistance d'outils d'intelligence artificielle (Whisk, ImageFX)

Photographes : Yann Forget, Yan Ji

Impression : Galaxy Imprimeurs – 205, rue de Beaugé – ZAC
du Ribay – 72000 Le Mans

Revue imprimée sur papiers issus de forêts gérées durablement (Brossulin / Coral Book)

Éditeur :

Caspstan Perspectives

« Future of Work : L'entreprise face aux transformations du travail » est un ouvrage édité par la SAS Capstan France
14-16 bd Poissonnière – 75009 Paris, France

ISBN : 979-10-979641-0-8 – dépôt légal : à parution

Tous droits réservés – reproduction interdite, sauf accord préalable écrit de l'éditeur.

**Ce livre se veut une invitation à se poser,
à réfléchir, à penser autrement, à oser, à anticiper.
C'est ensemble, en conjuguant expertise juridique
et opérationnelle, vision stratégique, réflexion
prospective et transformation RH, que nous
aurons la capacité d'inventer le « Future of Work »
que nous souhaitons.**