

**JUILLET 2023**

A large, white, stylized frame graphic that is open on the right side, enclosing the title text.

# **VALEUR TRAVAIL**

**L'AFFAIRE DE TOUS**

**Le manifeste-choc de Matthieu Ourliac,  
entrepreneur et président  
du Medef Béziers**

ÉCRIT PAR  
**HUBERT VIALATTE**  
JOURNALISTE



« Le travail, c'est la vie, et sans lui  
il n'y a que peur et insécurité. »

John Lennon



# LES AUTEURS



Hubert Vialatte, à gauche, et Matthieu Ourliac, le 16 juin 2023 à Béziers.

« Valeur travail: l'affaire de tous » paraît à une période clé pour le Medef, qui a élu en juin 2023 un nouveau président national.

Ce manifeste est issu d'une série de six entretiens menés à Montpellier et Béziers entre février et mai 2023, entre Matthieu Ourliac et Hubert Vialatte.

Matthieu Ourliac est président du Medef Béziers Littoral Ouest Hérault depuis janvier 2021, fondateur du groupe Caminarem (conseils RH, intérim, portage salarial à Béziers) et vice-président de Prism'emploi Occitanie.

Hubert Vialatte est journaliste indépendant (carte de presse 95598), correspondant du quotidien *Les Échos* depuis 2012 en Occitanie-Est et fondateur d'Agencehv (rédaction de contenus, animation de débats, conseil éditorial à Montpellier).

À ces entretiens s'ajoutent des éléments récents de lectures, reportages et enquêtes liés à la valeur travail, glanés par Matthieu Ourliac et Hubert Vialatte au gré de leurs activités professionnelles respectives.

# SOMMAIRE

|                                                                                             |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Chapitre 1 : Le travail, c'est son métier</b>                                            | 08 |
| <b>Chapitre 2 : La France veut-elle encore travailler?</b>                                  | 10 |
| <b>Chapitre 3 : Trop de télétravail coupe la relation à l'entreprise</b>                    | 15 |
| Les TP attachés à la proximité et la culture d'entreprise                                   | 19 |
| « Perte de qualité de travail et de communication interne » :                               |    |
| une agence de com fait marche arrière                                                       | 21 |
| Michel Roy, Prud'hommes de Béziers : « le télétravail, un sujet glissant pour l'employeur » | 22 |
| Nicolas Hurtiger, cofondateur du groupe de services à la personne Zephyr                    | 23 |
| Jean-Marie Montazeaud, notaire à Bourg-la-Reine (92)                                        | 25 |
| <b>Chapitre 4 : Le mythe du micro-entrepreneur libre</b>                                    | 26 |
| <b>Chapitre 5 : Lutter contre le discours sur l'oisiveté et la décroissance</b>             | 30 |
| La Suisse, paradis de la valeur travail.                                                    | 32 |
| <b>Chapitre 6 : La technologie va-t-elle vraiment tuer le travail?</b>                      | 36 |
| <b>Chapitre 7 : Retrouver le goût de l'effort</b>                                           | 39 |
| Le moindre goût de l'effort affecte la productivité.                                        | 42 |
| « J'inculque à mes joueurs la valeur travail » - (Patrice Canayer, MHB)                     | 44 |
| Ces salariés... qui ne veulent pas partir à la retraite!                                    | 45 |
| Mieux avant ?                                                                               | 47 |
| <b>Chapitre 8 : Pourquoi la semaine de 4 jours est un danger</b>                            | 48 |
| La montée en puissance des 'slasheurs'.                                                     | 49 |
| Infirmière et coach, DAF et passionné de peinture... portraits de slasheurs                 | 50 |

|                                                                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>Chapitre 9 : Le travail paie toujours plus que l'assistanat</b>                                                                      | 53 |
| <b>Chapitre 10 : Mieux expliquer les rémunérations indirectes</b>                                                                       | 58 |
| <b>Chapitre 11 : Rapprocher l'école de l'entreprise</b>                                                                                 | 61 |
| Avec « Un an à l'école », le Medef Montpellier va plonger des lycéens dans la vie des entreprises.                                      | 63 |
| La réforme de l'orientation scolaire, une cause nationale pour Carole Delga, présidente de la Région Occitanie et de Régions de France. | 64 |
| Billet : pourquoi la lecture obligatoire de <i>Germinal</i> au lycée est devenue anachronique.                                          | 66 |
| <b>Chapitre 12 : Un traitement trop égalitaire des salariés dévalorise le travail</b>                                                   | 67 |
| Primes égalitaires à l'hôpital pendant le Covid : dans l'Hérault, le cri d'alerte d'une infirmière anesthésiste.                        | 72 |
| <b>Chapitre 13 : Valoriser les métiers de première ligne</b>                                                                            | 75 |
| Dans l'Aude, ce spécialiste du transport sanitaire qui n'arrive plus à recruter.                                                        | 78 |
| Muriel Fournier, Espace Propreté : « Le salaire ne rend pas hommage à la rudesse du travail. »                                          | 80 |
| <b>Chapitre 14 : Le pouvoir aux salariés... jusqu'à quand ?</b>                                                                         | 82 |
| Bien-être au travail : la saine mise au point de Julia de Funès.                                                                        | 83 |
| <b>Chapitre 15 : Deux sondages récents sur la valeur travail vus par Matthieu Ourliac</b>                                               | 84 |
| <b>Chapitre 16 : Conclusion : le travail n'est pas que le travail</b>                                                                   | 88 |

# 1. LE TRAVAIL, C'EST SON MÉTIER

---



« Le travail, c'est mon métier », s'amuse Matthieu Ourliac. Président du Medef Béziers Littoral Ouest Hérault (500 adhérents) et vice-président de Prism'emploi Occitanie, cet entrepreneur expérimenté de 47 ans est, en effet, avec son associé Romain Planès, à la tête de Caminarem, une PME de 40 salariés spécialisée dans le recrutement, le portage salarial, le conseil RH et l'intérim.

Basé à Béziers, ville natale de Matthieu Ourliac, le groupe, constitué de dix agences, est actif en région Occitanie.

Diplômé d'une maîtrise en marketing et commerce à l'IAE de Montpellier, Matthieu Ourliac a débuté sa carrière comme commercial chez Lafarge, puis comme ingénieur commercial chez Total, entre ses 22 et ses 28 ans. À l'approche de la trentaine, ce fils d'opticiens biterrois et petit-fils de bouchers a contracté le virus entrepreneurial. « Il faut que je retourne à Béziers pour lancer mon affaire. Je n'ai pas le choix », exposa-t-il en 2004 à la DRH de Total, quelque peu éberluée face à ce motif inédit (à l'époque) de démission. Dix-neuf ans après, il revient sur ce virage professionnel décisif.

« J'étais dans un très grand groupe français qui m'offrait, certes, une situation confortable, mais qui privilégiait les diplômés des grandes écoles. Ils ont changé de politique aujourd'hui, mais, à l'époque, je sentais que j'allais tourner en rond au profit des jeunes diplômés de HEC, de l'Essec, de Polytechnique, etc. », décrypte-t-il. Le retour au Languedoc et le saut dans la création d'entreprise ont sonné comme des évidences.



« Mon grand-père me disait souvent “Aide-toi, et le ciel t’aidera !” », rembobine avec émotion le dirigeant, attaché à son territoire occitan et impliqué à plusieurs titres – partenariats, engagements associatifs, mandats...

Pourquoi un manifeste sur la valeur travail ? Parce que, martèle-t-il, l’urgence sociétale est là. Or, le débat politico-médiatique porte ses projecteurs ailleurs, sur l’actualité dite chaude: réforme des retraites, manifestations, inflation, pronostics sur la survie d’Élisabeth Borne à Matignon, etc.

Tel un lanceur d’alerte, ce sportif invétéré – boxe, vélo, rugby... – lance un regard sans concession sur l’érosion de la valeur travail. Sans langue de bois ni s’enfermer dans la caricature que l’on pourrait dresser d’un patron de PME de province. Il prend le temps d’argumenter. Les entretiens ont été exigeants et approfondis.

Fidèle lecteur des *Échos* (« Le plus assidu de tout le Biterrois », sourit-il), dont il découpe et conserve, à l’ancienne, les articles papier qu’il préfère, l’homme d’affaires porte un regard fin sur le monde des médias et de la communication. Au point de lancer en 2019 son propre magazine RH semestriel, *Caminarem*, du nom de son entreprise. Un terme choisi avec soin: il signifie, en occitan, « marchons ensemble ». On n’allait pas mettre cette info entre parenthèses.

## 2. LA FRANCE VEUT-ELLE ENCORE TRAVAILLER ?

---

PAR MATTHIEU OURLIAC

Un manifeste sur la valeur travail: drôle d'idée en 2023. Presque réactionnaire, persifleront certains. C'est pourtant un thème central dans le monde de l'après-Covid-19. La valeur travail est, il est vrai, percutée de plein fouet: avènement de la société des loisirs, théorie de la décroissance, RTT devenues cultes depuis leur lancement au début des années 2000 (au point de devenir un sujet de plaisanterie: « Je peux pas, j'ai RTT »), foisonnement d'articles de presse sur le « monde nouveau » ou autre démission silencieuse (salariés restant en poste, en faisant le strict minimum), jeunes diplômés partant faire un tour du monde avant même de rechercher un premier job, « droit à la paresse » d'abord promu en 1880 par Paul Lafargue, gendre de Karl Marx, et maintenant revendiqué en février 2023 à l'Assemblée nationale par la députée EELV Sandrine Rousseau, ex-candidate à la primaire écologiste à la présidentielle. Une vraie entreprise de démolition.

Les Françaises et les Français veulent-ils encore, vraiment, travailler ? La question, venant du chef d'entreprise biterrois que je suis, de surcroît président du Medef Béziers Littoral Ouest Hérault, pourrait être perçue comme une provocation. Ce n'en est pas une. Les Français veulent travailler différemment, ils aspirent à plus de confort et à une meilleure qualité de vie.

Le rapport de force est aujourd'hui du côté des salariés. Le contexte actuel de tension sur l'emploi pousse les employeurs à rivaliser d'innovations sociales pour attirer les compétences.

La semaine de 4 jours, les RTT, l'ambiance au travail, des aménagements de bureaux attractifs ou encore un nombre généreux de jours de télétravail sont mis en avant comme autant d'armes pour attirer de nouveaux collaborateurs. Les entreprises n'ont guère le choix. Entre le moment où je suis entré sur le marché du travail, à la fin des années 90, et 2023, le rapport au travail a été profondément bouleversé et la période Covid-19 a accéléré les mutations.

Il y a une difficulté de recrutement pour des pans entiers de l'économie. C'est une alerte sérieuse. Des secteurs, naguère particulièrement prisés, peinent désormais à trouver preneurs. « Recruter dans une collectivité devient compliqué. Auparavant, tout le monde voulait être secrétaire de mairie. Eh bien, la personne que nous avons embauchée à ce poste est partie au bout d'un mois, et pour la suite, nous avons trois CV qui se battent en duel », glissait ainsi, le 27 septembre 2022 à Montpellier, Frédéric Lafforgue, maire de Castelnau-le-Lez, puissante commune de 20.000 habitants de la métropole de Montpellier, lors de l'inauguration des locaux rénovés de la FRTP Occitanie Méditerranée.

Plus largement, il faut s'inquiéter des difficultés endémiques de recrutement dans l'hôtellerie-restauration (alors que la France est la première destination touristique du monde), l'industrie (alors que la réindustrialisation est une priorité d'Emmanuel Macron), l'éducation (alors que la France s'effondre depuis plusieurs années dans les classements internationaux), la santé (alors que la population vieillit et que les besoins vont aller crescendo), la police...

On le voit, les contradictions sont légion. Dans l'ère de l'après-Covid-19, l'emploi salarié est dangereusement dénigré, par manque de compréhension et des erreurs d'appréciation.

Le débat sur la valeur travail doit revenir sur le devant de la scène,

alors que l'inflation lamine le pouvoir d'achat de nos concitoyens. Je ne me sens pas seul dans la défense de cette cause. Des enquêtes et de nombreux articles et tribunes d'opinion, des webinaires... et la campagne interne du Medef national, pour l'élection du nouveau président, commencent à remettre au centre du jeu la nécessaire défense de la valeur travail pour sauvegarder le modèle économique et social de nos sociétés occidentales.

D'autant plus que la situation de plein emploi devrait se retourner. Les commentateurs préfigurent un peu facilement un nouveau monde du travail. Les notions de « monde d'avant et d'après Covid-19 » sont quelque peu caricaturales. La situation actuelle s'explique en réalité par la conjonction de phénomènes exceptionnels, conjoncturels et momentanés.

Comme le rappelait en octobre 2022, avec une juste cruauté, l'économiste Philippe Dessertine (lors de l'AG de la FRTP Occitanie à La Grande-Motte), l'Europe a, pour la première fois depuis 600 ans, produit moins de richesses en 2021 que l'Asie. Cette inversion des courbes, étrangement tue, est irréversible. Impossible de ne pas s'interroger, en particulier sur la place de la valeur travail, a fortiori avec 3 000 milliards d'euros de dette publique (111,6 % du PIB en 2022), une balance commerciale déficitaire record de 164 milliards d'euros en 2022 et un budget de l'État en négatif depuis 50 ans.

Dans ce manifeste, je pose des jalons et certaines vérités issus de mes expériences, de mon vécu, de mes lectures, de mes ressentis. Je propose des solutions concrètes, simples, pragmatiques, frappées du sceau du bon sens.

Loin de moi l'idée d'asséner une vérité absolue et encore moins de donner de leçons. Je parle avec mes convictions.

En tant que partenaire social, je souhaite partager, confronter, tester, discuter, faire émerger des chemins possibles. La question du rapport au travail n'a jamais été aussi complexe. J'en ai pleinement conscience: mes clients sont des entreprises qui font appel à mes équipes pour résoudre leurs problèmes RH.

Le goût des échanges, des discussions, des négociations et des compromis se perd. Nous arrivons souvent à des constats trop faciles, exacerbés de toutes parts: «Les gens ne veulent plus travailler», «Les entreprises ne sont pas accueillantes», «Je veux faire ce que j'ai envie de faire», «Le travail doit être facile ou ne pas être», «Il faut mieux payer tout le monde» ou «Pourquoi je me lèverais pour gagner la même chose qu'avec les aides sociales?».

Les réseaux sociaux font émerger cette vision tronquée, simpliste et personnelle des situations, plongeant les citoyens dans un torrent de colère, sans réponse. Colère qui amène de plus en plus à la rue, puis à la violence.

Dans ce contexte, les corps intermédiaires, dont le Medef fait partie, sont plus que jamais nécessaires pour synthétiser les idées individuelles en idées collectives, pour les rendre négociables, discutables et enfin faire émerger un intérêt commun. Ce travail délicat est vital pour la démocratie.

Aussi, il me semble utile de partager des réflexions sur la valeur travail, sujet qui m'est cher. Ce besoin de dire et d'écrire vient de ma vocation syndicale consistant à défendre l'entreprise et ses dirigeants.

Dans sa conférence d'Athènes sur la démocratie, Albert Camus nous rappelle l'art difficile de la nuance: «Antigone a raison, Créon n'a pas tort.

Chacun des deux adversaires est justifiable, aucun n'est juste.»  
Nuance dont nous avons bien besoin aujourd'hui.

Il est dans l'intérêt de toutes et de tous que notre société puisse à nouveau porter la valeur travail comme un moteur de progrès. Progrès en matière sociale, de confort et de croissance. La valeur travail est au cœur de mon métier d'entrepreneur. C'est aussi un sujet pour nos entreprises, nos collaborateurs et notre économie.

Cette valeur travail ne doit pas se résumer à la volonté d'enrichissement personnel. Elle est, bien au contraire, l'affaire de tous.

### 3. TROP DE TÉLÉTRAVAIL COUPE LA RELATION À L'ENTREPRISE

---

Introduit dans une certaine indifférence par la réforme du Code du travail du premier gouvernement Macron en 2017, le télétravail à domicile s'est généralisé, par la force des choses, avec l'épidémie de Covid-19. Depuis, il est ancré dans les modes de travail. Il fait même l'objet d'un naïf encensement. Or, le modèle d'avenir, c'est le salarié qui se déplace (presque) chaque jour à son bureau ou sur un lieu de *corpoworking*, proche de son domicile. Malgré le discours dominant, je reste convaincu que l'excès de *home office* (télétravail à domicile) nuit à la valeur travail et coupe la relation salarié/entreprise.

**Hubert Vialatte : Vous ne voyez pas d'un bon œil la généralisation du télétravail en entreprise. Une position à contre-courant...**

Matthieu Ourliac: Il faut distinguer le travail à la maison du travail nomade ou en tiers-lieu. Celui ou celle qui se rend dans un centre d'affaires, un tiers-lieu ou un *corpoworking* (fusion de *coworking* et *corporate*) échange, développe une vie sociale et marque une séparation entre sa vie privée et sa vie professionnelle.

En revanche, le télétravail à domicile présente plusieurs dangers. Le premier étant l'isolement social. Tout faire chez soi – les courses, son sport, le travail, gérer les enfants... – n'est pas un projet de société de long terme. « Le télétravail à la maison, c'est le grand retour de la femme au foyer, qui n'aura même plus besoin de sortir de chez elle pour s'occuper de la maison, des enfants et de son boulot. Tout sauf un progrès », taclait ainsi Véronique Bédague, présidente de Nexity, dans la tribune « Le tout-télétravail n'est pas un projet de société », publiée dans *Les Échos* (juillet 2020). « Aller au travail, c'est sortir de chez soi, c'est sortir de son quartier, c'est aussi sortir de sa zone de

confort. C'est le moyen concret de casser toute forme d'assignation à résidence. Le bureau est le lieu qui permet de confronter différentes réalités sociales, d'échanger sur les difficultés des collaborateurs, les souffrances personnelles, les problèmes de famille ou de santé qui restent à la porte des visioconférences, alors qu'ils émergent forcément dans les moments d'échange au bureau. »

Je rappelle qu'en présentiel l'employeur peut aussi capter de façon fine la compétence sur le long terme, faire appel à l'esprit d'innovation du salarié, à son rôle de tuteur, de manager. Il peut aussi déceler un éventuel mal-être, qu'il ne percevra pas si le salarié est trop souvent en télétravail.

**Pourtant, le télétravail à domicile est plébiscité, par les entreprises autant que par les salariés !**

Certaines entreprises encouragent le télétravail à domicile : elles y voient surtout une opportunité financière de court terme. Moins de salariés au bureau, c'est moins de mètres carrés de loyer à payer, pour une productivité en apparence préservée, voire accrue, selon les études. La plupart des salariés emboîtent le pas, économisant les temps de trajet et de coûteux pleins d'essence. Pourtant, le télétravail à domicile ne répond pas aux revendications contemporaines : quête de sens, projet collectif, besoin de partage d'expériences, création du statut d'entreprise à mission... Autre paradoxe, les jeunes générations revendiquent le droit de séparer leur vie personnelle et leur vie professionnelle, et sacralisent la déconnexion. Or, avec le télétravail à domicile, que fait-on sinon emporter du travail chez soi ?



## **Beaucoup de jeunes font du télétravail un prérequis pour intégrer telle ou telle entreprise...**

Les débats autour du télétravail, qui s'invitent désormais en effet dès les entretiens d'embauche, font oublier l'essentiel. Si les salariés sont parfois dérangés au bureau, si des événements ou des questions imprévus viennent percuter leur planning prévisionnel... c'est qu'on a besoin d'eux ! Je ne pense pas que l'on échange les uns avec les autres par ennui, juste pour perdre du temps.

Certes, les promoteurs du télétravail mettent en avant l'idée selon laquelle « le travail est fait, que l'on soit en présentiel ou chez soi ». Mais, pratiqué à trop grande échelle, le télétravail impacte le fonctionnement même des entreprises. L'organisation d'une réunion physique avec, autour de la table, tous les membres d'une même équipe, relève souvent désormais du casse-tête pour le manager. Ne plus avoir tout le monde ensemble est une grande perte de valeur pour les entreprises.

## **En quoi le télétravail généralisé pourrait-il se retourner contre les salariés ?**

Le télétravail n'est pas sans risque pour les télétravailleurs. Cette forme d'individualisme contribue à favoriser insidieusement une sous-traitance moins chère. Elle suppose que des missions pourraient se découper à la tâche. Partant de ce constat, des employeurs pourraient, en effet, avoir la tentation de recourir à une main-d'œuvre étrangère tout autant en distanciel..., mais beaucoup moins chère ! Le risque est là. Où se situera la frontière entre un salarié ou un microentrepreneur en France et un prestataire basé dans un pays à bas coût ? Ce débat, pourtant central, est esquivé. On présente souvent l'IA comme une menace pour les emplois, ce qui, de mon point de vue, est exagéré (point abordé dans la sixième partie

«La technologie va-t-elle vraiment tuer le travail ?»). N’y a-t-il pas un danger d’amoinrir l’intelligence collective et la productivité ? Car une entreprise est avant tout un projet collectif. Elle ne se résume pas à une somme de tâches individuelles qui seraient télétravaillables à l’infini.

### **Observez-vous une modération du phénomène ? Des entreprises reviennent-elles sur un nombre de jours de télétravail mis en place pendant le Covid-19 ?**

Chose rassurante, des structures font œuvre de clairvoyance, optant pour un usage plus modéré du télétravail. En clair, elles ont changé d’avis. Un chef d’entreprise m’a ainsi glissé qu’il préférerait voir ses collaborateurs « perdre » une demi-heure à la machine à café plutôt que de les savoir isolés chez eux. « Perdre » est à mettre avec des guillemets. Car c’est bien souvent à la machine à café, dans des échanges informels, que naissent les meilleures idées et les innovations les plus disruptives, loin de la farandole des visioconférences. Les entreprises les plus performantes seront celles qui n’auront pas mis leurs collaborateurs en télétravail trop intensif. Il faut que les collaborateurs puissent continuer de se voir physiquement à intervalles réguliers. Sinon l’intelligence collective sera amoindrie.

### **Mais le télétravail est inscrit dans les mœurs aujourd’hui... et dans le Code du travail !**

Bien sûr, le cas par cas doit rester la règle dans l’arbitrage de ces outils pratiques. Et une journée de télétravail – même à la maison ! – peut, de temps en temps, être appréciable.

## **Que peuvent faire les employeurs pour donner envie aux salariés de venir au bureau plutôt que de revendiquer le droit au télétravail ?**

À nous, employeurs, de donner une envie de bureau dans un contexte sociétal peu propice. Nous devons proposer un cadre de travail attractif: box de confidentialité, recours à des designers, espaces de repos, œuvres d'art en entreprise, décorations renouvelées remettant sur le marché des mobiliers de seconde main, ergonomie des postes de travail, café/croissant entre collègues à sanctuariser...

Le tout, pétri d'échanges, de découvertes, de surprises... L'heure est aux expérimentations et à l'hybridation.

Chacun avec ses propres moyens !

### **Les TP attachés à la proximité et la culture d'entreprise**

Une grande entreprise régionale du secteur des travaux publics, basée en Occitanie, a refusé, en comité social et économique, la demande d'Etam (acronyme pour employés, techniciens et agents de maîtrise) de télétravailler un certain nombre de jours par semaine. « J'ai vu une dérive arriver, confie le dirigeant, qui préfère rester anonyme. Sur le chantier, il n'y a pas de télétravail possible. Pourquoi instaurer une différence de traitement entre un Etam de bureau, qui pourrait télétravailler et s'affranchir de dépenses de déplacement, et les ouvriers et chefs de chantiers qui doivent, eux, se déplacer tous les matins ? » Les représentants du personnel ont validé cet argumentaire, qui pointe une différence de traitement entre catégories socioprofessionnelles.

## **Perte de qualité de travail**

Au nom de la proximité entre salariés et de l'esprit d'équipe, des PME de travaux publics ont mis en place... le zéro télétravail pour leurs collaborateurs de bureau. « Nous avons mis en place du télétravail pendant le Covid-19 pour le personnel administratif, soit une vingtaine de salariés. Certains ont demandé à continuer après le déconfinement, mais j'ai refusé. Il faut une présence en entreprise. C'est par la relation permanente et en présentiel entre les conducteurs de travaux et les services, par un contact avec les fournisseurs et les clients que le travail peut avancer. Avec le télétravail, il y a beaucoup de déperditions d'informations, j'ai pu le constater », explique Christophe Giraud, président de cette PME de travaux routiers basée à Alès et employant 150 salariés. Le dirigeant, âgé de 61 ans, revendique ce côté ancienne école. « Avec le télétravail, on perd l'âme de l'entreprise. Je suis attaché à la relation humaine directe, aux discussions autour d'un café. Cela fait partie intégrante de la société. »

SRC, autre entreprise de TP située à Thoiras, s'inscrit dans la même lignée. « Nous n'avons pas de système informatique pour sécuriser le travail à distance des secrétaires. Les salariés ne demandent pas à télétravailler, car ils habitent tous à 5 minutes des bureaux. Et, au quotidien, nous avons besoin de les avoir avec nous, car il y a beaucoup de rôles multifonctions », souligne Christophe Ruas, PDG de cette PME spécialisée dans les réseaux d'eau et d'assainissement, employant 40 salariés.

Par Hubert Vialatte

**« Perte de qualité de travail et de communication interne » :  
une agence de com fait marche arrière**

L'agence de communication digitale Janvier, située à Montpellier et employant 18 salariés, fait machine arrière sur le télétravail. Après le Covid-19, son fondateur et dirigeant Benoît Durasnel, a accepté de mettre en place trois jours télétravaillés par semaine pour chaque collaborateur. « Je n'y voyais même que des avantages au début. Nos locaux se prêtent à un roulement des équipes et le travail en distanciel s'était bien passé pendant la période du Covid-19 », explique-t-il. Mais aujourd'hui, en juin 2023, il a changé d'avis. Des négociations sont lancées pour passer, à partir de septembre, à « un jour ou deux jours maximum télétravaillés par semaine. Certains considèrent que le télétravail est un droit acquis, mais ce n'est pas le cas ».

Pourquoi ce revirement ? « Je me suis rendu compte que l'on avait beaucoup perdu en qualité de travail et en communication interne. Une agence de communication, ce sont des productions de contenus en équipe. Or, avec trois jours télétravaillés pour tous, certains salariés ne se voient jamais. Bien sûr, l'outil des visioconférences est intéressant, mais on ne peut pas gérer une entreprise uniquement par visio. Il faut sentir les clients en les regardant dans les yeux et pouvoir échanger en interne en présentiel, pour favoriser la créativité et la réactivité. »

Dans son secteur d'activité, certains jeunes candidats font du télétravail un prérequis lors des entretiens d'embauche. « Dans ce cas-là, je réponds que ce n'est pas possible », tranche Benoît Durasnel.

Par Hubert Vialatte

**Michel Roy, président du conseil  
des prud'hommes de Béziers**

« Le télétravail, un sujet glissant pour l'employeur »

**Hubert Vialatte : Quel regard juridique portez-vous sur le  
déploiement du télétravail dans les entreprises ?**

Dès le début de son premier mandat en 2017, Emmanuel Macron a instauré le télétravail dans le Code du travail. Au début, peu de personnes l'utilisaient, puis le Covid-19 a changé la donne. Le dispositif est assez bien fait. Le législateur propose aux deux parties de s'entendre sur le télétravail. La pratique est encadrée soit par un accord d'entreprise soit par un accord entre salarié et employeur. Cette souplesse est une originalité, plutôt positive, car le droit du travail est, en outre, très encadré. Les employeurs se plaignent d'un droit du travail trop contraignant et les salariés se plaignent de l'inverse. Sur la question du télétravail, un bon équilibre est trouvé.

**Il peut cependant y avoir des déséquilibres dans les entreprises,  
entre ceux qui doivent être présents et ceux qui peuvent  
télétravailler...**

Le télétravail n'est pas automatique. Cela reste une négociation entre les deux parties. L'employeur peut refuser le télétravail, le salarié aussi. Encore une fois, la modalité d'application, basée sur l'échange, pousse les deux parties à l'intelligence.

## **Le télétravail porte-t-il, selon vous, atteinte à la valeur travail ?**

Le télétravail peut être un sujet glissant pour l'employeur. Il doit contrôler le nombre d'heures de travail et dans les deux sens d'ailleurs : ni trop d'heures du salarié, ce qui peut survenir dans le télétravail, ni pas assez. C'est de sa responsabilité. Or, comment peut-il contrôler les heures effectives de travail de ses employés en télétravail ? Si la méthode de contrôle est la connexion par le salarié au VPN le matin et la déconnexion le soir, il peut y avoir des dérives !

“ ON A LE DROIT DE DIRE NON AU TÉLÉTRAVAIL ”

**MATTHIEU OURLIAC**

**Nicolas Hurtiger,  
cofondateur du groupe de services à la personne Zephyr  
(4 500 salariés, 200 implantations, 75 millions d'euros  
de chiffre d'affaires)**

« Éviter l'iniquité de traitement entre salariés  
sur le terrain et personnels en agence ou au siège »

« Nos équipes du siège et des agences (environ 550 salariés en tout) sont passées de 100 % en télétravail après le confinement à 60 % (trois jours par semaine), puis aujourd'hui à 40 % (deux jours par semaine). Depuis un an, nous avons donc diminué.

Il faut veiller à ne pas nourrir des frustrations en interne entre le personnel qui intervient sur le terrain, dont les missions ne sont pas télétravaillables, et les salariés basés en agence ou au siège social qui peuvent prétendre au télétravail. Mais même pour ces derniers, le présentiel n'est pas à négliger. Les informations sont mieux partagées en présentiel, notamment lors de brainstormings ou de réunions touchant à la mise en place de nouvelles procédures. Dans la relation aux clients, nos équipes doivent développer une intelligence émotionnelle et relationnelle, car elles sont confrontées à la fin de vie, au deuil, à la perte d'autonomie... Nous rentrons dans l'intimité familiale et devons gérer parfois des désaccords. Nos équipes sont formées à ces situations et je privilégie des formations en présentiel avec des mises en situation. »

Sur le fait que les salariés « ont le pouvoir » : « Aujourd'hui, il y a un contexte généralisé de pénurie de personnel qualifié. Des profils demandent une forte proportion de télétravail, la semaine de 4 jours, des week-ends prolongés en télétravaillant... On doit s'adapter tout en évitant les iniquités de traitement. Par ailleurs, je pense que le marché de l'emploi devrait se retourner. On le voit avec les start-up qui proposent des salaires moins attractifs qu'en 2021 ou 2022 pour recruter des développeurs informatiques. »

Propos recueillis par Hubert Vialatte



**Jean-Marie Montazeaud,**  
**notaire à Bourg-la-Reine (92)**

« Beaucoup de secteurs ne sont pas outillés  
pour télétravailler »

« Les notaires ont mis en place rapidement le télétravail en 2020, car ils s'étaient équipés informatiquement depuis le début des années 2010. La chancellerie nous a autorisés, pendant le Covid-19, à utiliser des outils qui étaient déjà en R&D et pour lesquels nous étions prêts: signature électronique, deux écrans a minima, renvoi automatique de ligne sur les portables, VPN, boîtes mail sécurisées...

Mais beaucoup de métiers ne sont pas outillés informatiquement pour le télétravail. Aujourd'hui, dans les offices notariaux, le nombre de jours télétravaillés s'est réduit à deux par semaine. C'est un quota qui peut être utile pour limiter les déplacements de jeunes parents ou de collaborateurs vivant en région parisienne ou dans de grandes métropoles. Tout dépend des équipes, du savoir-faire de chacun. Un stagiaire ne peut pas être en télétravail. Un salarié expérimenté peut gérer des équipes à distance. Globalement, dans nos bureaux, beaucoup relativisent le télétravail. On se rend compte que le lien social s'est fracturé à la suite d'un excès de télétravail. L'échange physique, la pause-café, les déjeuners entre collègues, la relation directe au client... sont très précieux. »

Propos recueillis par Hubert Vialatte

## 4. LE MYTHE DU MICROENTREPRENEUR LIBRE

---

**Hubert Vialatte: Le gouvernement met en avant les chiffres record de création d'entreprises en France. Le statut de microentrepreneur permettrait, selon Bercy, à tout un chacun de gagner sa vie en créant son activité. Quel regard portez-vous sur cette évolution ?**

Matthieu Ourliac: Le statut de microentrepreneur est dévoyé, on le sait, par les plateformes numériques. Il a contribué à créer un sous-prolétariat. Après le Covid-19, on a un peu laissé tout faire. La communication excessivement positive autour du statut de microentrepreneur fait croire à des millions de personnes qu'elles allaient pouvoir travailler un à trois jours par semaine, à leur guise. Les apprentis microentrepreneurs se heurtent bien trop souvent à des réalités qu'ils n'avaient pas anticipées ni même imaginées. La microentreprise est motivée, pour certains, par l'illusion de meilleurs gains et une sensation trompeuse de liberté. Ce statut leurre des talents qui quittent des entreprises pour se mettre à leur compte. Beaucoup de microentreprises sont créées pour contourner le salariat et le modèle social qui y est associé. Voici un exemple récent, pris dans mon entourage professionnel: une personne, qui était à temps partiel dans une entreprise à fort potentiel et en pleine croissance, a préféré démissionner pour tenter une aventure en solo, sans avoir réellement testé un modèle ni étudié le marché. Détail très révélateur de l'individualisme qui caractérise l'époque, puisque dans la foulée de sa démission, elle a proposé à son ancien patron de collaborer ponctuellement. On le voit: avec le statut de microentrepreneur se perd la notion, pourtant essentielle, de la dimension collective de l'entreprise et de l'engagement pris au travers d'un système de cotisations. Où avons-nous échoué pour ne

plus apprécier l'offre sociale mise en place par le paritarisme ?

### **Les microentrepreneurs seraient-ils donc trop naïfs ?**

Ils ont le tort de dissocier indépendance et responsabilité. En réalité, avec la microentreprise, nous sommes en train de mettre à mal le financement de la protection sociale mis en place par le paritarisme, car les microentrepreneurs cotisent beaucoup moins. Le discours dominant conforte et valorise les microentrepreneurs, alors que ces derniers se trouvent en réalité dans une situation objective de précarité ! Lors du débat sur la réforme des retraites, les sénateurs ont d'ailleurs, à juste titre, alerté début mars sur la retraite des microentrepreneurs (articles des *Échos*, 7 mars 2023), évoquant une « bombe à retardement ». Ils s'inquiètent de voir ces travailleurs indépendants acquérir très peu de droits à la retraite.

### **Ce statut, créé en 2009, a tout de même ses vertus. Il permet de tester un marché...**

Certes. Mais il est utilisé de façon biaisée. C'est, par exemple, une mauvaise idée de cumuler microentrepreneuriat et perception des indemnités chômage. Beaucoup s'aventurent dans des projets peu probants, du type chiropracteur pour chat (sourire). Et, au terme des deux ans d'indemnités, le modèle testé n'en est en réalité pas un. Il faut mettre de l'ordre dans ce statut (créé en 2009 sous Sarkozy, NDLR). Ne peut-on pas dire oui, pour un temps donné seulement, au microentrepreneuriat quand il porte un projet d'entreprise créateur de richesse, et non, lorsqu'il est exploité à des fins autres, notamment pour contourner l'emploi salarié et le modèle social qui y est associé ?

## **Quel avenir voyez-vous à celles et ceux, et elles/ils sont nombreuses et nombreux, qui ont opté pour ce statut ?**

Rappelons le contexte économique actuel, très particulier. Si le taux de chômage est aujourd'hui, en France, historiquement bas, c'est par le cumul exceptionnel de plusieurs vecteurs: aides accordées à des entreprises qui auraient disparu sans le Covid-19; l'accélération, pour de nombreux compatriotes, d'une remise en question de leur parcours professionnel; la mode de la microentreprise dans laquelle beaucoup s'engouffrent.

La conséquence est que des « stocks » significatifs de travailleurs ont disparu du marché de l'emploi. Certains testeront sérieusement un marché, grâce au statut de microentreprise, et créeront une entreprise structurée. D'autres, sans vrai projet de carrière, se retrouveront rapidement sur le marché de l'emploi.

## **Quel lien faites-vous entre microentreprise et perte de la valeur travail ?**

En entretenant l'idée que l'on peut travailler quelques jours par semaine, comme un chasseur-cueilleur, ce statut donne à certaines et certains une impression de facilité de ce que peut être l'entrepreneuriat. Mais prenons de la hauteur... Les sorties d'épidémie, comme au Moyen Âge avec la peste, ont-elles aussi généré des tensions sur les salaires, une période d'inflation et une envie de voir la vie différemment? Il y a un besoin de se remettre en question, de contempler la vie qui peut se comprendre après un épisode inédit de confinement et de privations de libertés.

### **PROPOSITIONS DE MATTHIEU OURLIAC:**

- Limiter dans le temps le statut des microentrepreneurs ;
- Équilibrer les cotisations des microentrepreneurs sur celles des travailleurs non-salariés.

## 5. LUTTER CONTRE LE DISCOURS SUR L'OISIVETÉ ET LA DÉCROISSANCE

---

Droit à la paresse, ode à l'oisiveté, défense de la décroissance: cette nouvelle doctrine politique est désormais portée par des leaders nationaux et non par quelques marginaux. Une tendance qu'il faut combattre avec vigueur.

**Hubert Vialatte : Vous revenez souvent sur le droit à la paresse prôné par Sandrine Rousseau. Cette responsable politique est, certes, députée, mais n'est pas près d'être élue présidente de la République ou nommée à Bercy. N'exagérez-vous pas un peu la menace du droit à l'oisiveté ?**

Matthieu Ourliac: Je ne pense pas exagérer ! Le droit à la paresse défendue par Sandrine Rousseau est irresponsable de la part d'une responsable politique nationale. Un philosophe ou un artiste peut défendre les valeurs de l'oisiveté. Mais quand on est candidate à la primaire de son parti (EELV, NDLR) pour concourir à l'élection présidentielle française, on ne peut pas tenir ce genre de propos.

**En quoi ce droit à la paresse représente-t-il une menace pour la société ?**

Prenons les propos de Sandrine Rousseau au pied de la lettre. L'oisiveté sous-tend un modèle social, pétri de solidarités. Ce modèle ne peut être financé que par le travail, les cotisations et les impôts. Ce discours prônant l'oisiveté, en vogue auprès d'une frange de la jeunesse, est particulièrement pervers. Il laisse croire que l'assistanat suffit pour mener une vie décente. Que l'argent tombe du

ciel. Quelle hérésie ! Comment peut-on continuer à financer le modèle social en prônant l'oisiveté et en dénigrant la valeur travail ? Comment l'oisiveté et la décroissance peuvent-elles financer la retraite, la Sécurité sociale, la prévoyance, les hôpitaux, l'enjeu décisif du grand âge ? Comment se loger, élever des enfants ? Qui va s'occuper des maisons de retraite, nous soigner, relever le défi de la réindustrialisation, assurer le service à la terrasse des cafés ? Va-t-on arriver à un stade où nous ne pourrions plus tomber malades le week-end ?

**Que répondez-vous à celles et ceux qui proposent de taxer davantage les superprofits et les plus riches ?**

Pour créer ces richesses, il faut des entrepreneurs portant un projet collectif. C'est un non-sens de vouloir leur prendre davantage, car ils s'appuient sur le travail pour créer de la valeur.

**Votre position est loin d'être majoritaire dans l'opinion publique...**

Ma vision des choses, je le sais, n'est pas partagée par le plus grand nombre. Mais ce n'est pas une raison, au contraire, pour ne pas me battre. Trop de gens se laissent entraîner dans l'idée que la société va évoluer vers davantage d'oisiveté. On a nourri la jeunesse de discours sur l'oisiveté, sur une retraite sanctuarisée, un revenu universel, une forme de paradis terrestre. Les choses sont, naturellement, plus compliquées. De nouvelles inégalités vont se creuser entre ceux qui ont le goût de l'effort, qui voient le travail comme une source de progrès social, et ceux qui sont à la recherche de farniente. Les gens vont être responsables de leur propre inégalité. Ceux qui se laisseront prendre dans ce piège démagogique se verront enfermés dans une chape de plomb.



## **La Suisse, paradis de la valeur travail**

**Gaëlle Dos Santos,**

Responsable de l'agence  
Sissimple Intérim (groupe Empleo)

Responsable de l'agence Sissimple Intérim (groupe Empleo) à Clermont-l'Hérault (34), Gaëlle Dos Santos a travaillé en Suisse de 2010 à fin 2016 dans le secteur de l'intérim pour différents cabinets. Elle décrit ce pays comme un exemple de la valeur travail.

**Quelles mesures en vigueur en Suisse vont-elles, selon vous, dans le sens de la valeur travail ?**

J'en citerai trois. Tout d'abord, un stage obligatoire en entreprise de 3 mois pour les demandeurs d'emploi au bout de 6 mois de chômage. Ce stage est rémunéré par les allocations chômage. Si le demandeur d'emploi le refuse, ses droits sont supprimés. C'est une mesure vertueuse, car elle permet à la personne en recherche de travail de ne pas se désocialiser, de rester dans un rythme où on se lève le matin pour aller travailler. Deuxième mesure, des allocations chômage plus fortes (80% de la rémunération brute du salaire précédent) qu'en France, mais avec l'obligation de se rendre à un rendez-vous hebdomadaire avec un conseiller emploi. Il faut lui prouver qu'on est en recherche active d'emploi.



Troisième point, les allocations familiales sont réservées aux travailleurs. Le principe est le suivant : les allocations familiales doivent alléger les coûts financier d'une garde d'enfant, de la scolarité... Une personne qui travaille à temps plein et a un enfant scolarisé bénéficie de 300 francs suisses, quels que soient ses revenus. Une personne travaillant à mi-temps perçoit 150 francs suisses par mois.

### **Quel regard portez-vous sur de telles mesures ?**

Je pense que les Suisses ont tout compris. Il est clair que le système suisse encourage les travailleurs à se lever le matin, alors qu'en France un salarié au SMIC qui se retrouve au chômage est encouragé par le système à rester chez lui. Il ne perçoit, certes, que 57% du montant brut de sa rémunération précédente, mais en prenant en compte les allocations logement et familiales, les aides pour la cantine et les transports, et autres, la différence avec un SMIC devient infime. Rajoutez le coût du carburant, le choix est vite fait.

### **Vous travaillez au quotidien dans une agence d'intérim. À ce titre, vous êtes témoin des problématiques liées au marché de l'emploi. En quoi la valeur travail est-elle, selon vous, dégradée en France ?**

Il y a un désintérêt pour la valeur travail en France. Je suis revenue de Suisse il y a 6 ans en restant dans le secteur de l'intérim. Il arrive de plus en plus fréquemment que les gens n'honorent pas un rendez-vous et sans prévenir en amont ou s'excuser. C'est de pire en pire.

Ma fonction de responsable d'agence d'intérim m'amène à faire le tour de tous les secteurs d'activité. Tous sont confrontés à la même problématique.

Pour certaines missions, les dirigeants d'entreprise nous disent rechercher désormais « quelqu'un avec deux bras et deux jambes et qui arrive à l'heure ». Il y a un abaissement du niveau d'exigence qui est très préoccupant.

### **À l'inverse, quelle relation les Suisses entretiennent-ils avec la valeur travail ?**

C'est le grand écart avec la France. Les Suisses sont droits, très carrés et en cohérence avec leurs idées. En mars 2012, lors d'un référendum, il a été proposé de passer de 4 à 6 semaines de congés payés. Le peuple a largement refusé (l'initiative populaire lancée par les syndicats a été rejetée par 67 % des votants, NDLR), de peur que cela provoque une baisse de l'activité économique et de l'industrie, et par conséquent une hausse de la pauvreté. Cela traduit une grande culture du travail.

### **Que vous inspire la sortie d'un manifeste sur la valeur travail en France ?**

C'est important d'avoir le point de vue d'un dirigeant d'entreprise, président d'un Medef local, sur le sujet. Mais je pense que tant qu'un grand coup de pied n'aura pas été donné dans le système, on ne s'en sortira jamais. Or, la situation devient urgente. La classe moyenne française est en train de s'appauvrir considérablement, entre l'inflation et la désindustrialisation.

### **Que préconisez-vous ?**

Appliquer la méthode suisse ! Il faut une réforme complète de l'assurance chômage, supprimer les allocations familiales à celles et ceux qui ne travaillent pas un minimum, réformer totalement France Travail... En tant qu'acteur de la vie économique, je constate à quel point certains partenaires institutionnels sont dépassés. Des intérimaires voient leur conseiller France Travail une fois par an. Du côté des allocations familiales, une personne qui ne travaille pas paiera la cantine scolaire à un prix dérisoire, voire ne la paiera pas, alors que celui qui travaille paiera 4 ou 5 euros le repas de son enfant, alors que lui n'a pas le choix.

### **Votre constat est sans appel... Pourquoi êtes-vous revenue en France ?**

Ma famille vit dans le sud de la France et je souhaitais m'en rapprocher. C'est un choix difficile, car je n'ai pas le même niveau de vie. J'ai par ailleurs du mal à comprendre la mentalité française où la valeur travail est beaucoup moins développée qu'en Suisse. Dans mon agence d'intérim, je ne parviens pas à trouver un manutentionnaire capable d'être en 2x8. Et je n'ai pas de solution à portée de main ! C'est frustrant.

## 6. LA TECHNOLOGIE VA-T-ELLE VRAIMENT TUER LE TRAVAIL?

---

C'est un coup de semonce. Pionnier de la recherche sur l'intelligence artificielle (IA), Geoffrey Hinton a démissionné, début mai 2023, du géant américain de la tech Google. Il se dit préoccupé par le flot de fausses informations véhiculées par cette technologie, la possibilité qu'elle bouleverse le marché de l'emploi et le « risque existentiel » posé par la création d'une véritable intelligence numérique, indique le JDD dans son édition en ligne, « L'IA, menace du XXI<sup>e</sup> siècle ? »

**Hubert Vialatte: L'arrivée de ChatGPT, l'IA, l'automatisation... dévalorisent-ils le travail ?**

Matthieu Ourliac: Cela peut y contribuer. Le fantasme de la toute-puissance de la robotisation et de l'IA alimente en partie la pénurie de main-d'œuvre. Comment, en effet, vouloir devenir chauffeur routier, alors que le discours dominant consiste à dire que dans 10 ans tous les camions seront autonomes ? Ce n'est qu'un exemple parmi d'autres. Alors que si l'on interroge les transporteurs routiers sur ce sujet, ils se montrent très dubitatifs sur l'arrivée sur le marché de camions totalement autonomes. Idem pour l'avion autonome. On va peut-être passer de deux à un pilote, mais il y aura toujours un pilote dans l'avion.

**Va-t-on vers un monde sans travail ?**

J'ai du mal à le croire et, je le rappelle, le travail, c'est mon métier (sourire)! Les ouvriers continuent à faire des trous avec des pelles, même si les tractopelles existent depuis fort longtemps. Le métier de cantonnier existe toujours pour effectuer des finitions.

Il faudra toujours des journalistes pour connecter entre eux des signaux faibles, aller sur le terrain, anticiper les sujets, cultiver la confiance des interlocuteurs pour obtenir d'eux des confidences... Autre exemple avec les techniciens de paie: ce métier ne va pas disparaître, car la législation change en permanence ! Une IA pourra agréger des données, mais il faudra toujours un humain maîtrisant le fonctionnement de la paie.

Je crois à la « destruction créatrice » chère à l'économiste Joseph Schumpeter. L'IA et l'automatisation vont modifier les métiers, les faire évoluer, non pas les supprimer. Ceux qui croient que la technologie va faire disparaître leur métier pourraient rester au bord du chemin. L'économie de demain se fera probablement encore plus avec les hommes, malgré l'automatisation et l'IA. C'est ce qu'on appelle le concept de centaure. L'IA n'a d'intelligence que si une intelligence humaine lui est associée. Elle n'a pas de modèle économique propre.

### **ChatGPT est-il une chance ou une menace ?**

Les deux. L'IA et l'automatisation sont des outils de progrès pour le travail qui donnent au travail plus de confort, d'intérêt, de productivité. N'oublions pas ce postulat. Il y a toujours de la pénibilité au travail, mais beaucoup moins qu'il y a 100 ans, tout le monde sera d'accord là-dessus. Le danger, c'est, à force d'automatisation, de ne plus comprendre la fonction liée au bouton sur lequel on appuie. Les industriels insistent sur le danger, pour les opérateurs, à ne plus connaître le fonctionnement des machines utilisées. Entre un opérateur qui appuie sur le bouton d'une machine à commande numérique et un tourneur fraiseur qui sait fabriquer un objet industriel de ses mains, il y a une grande différence. Le nouvel écart de richesses s'opèrera entre les gens piégés dans une trop facile

gamification et ceux qui feront l'effort de comprendre les machines, les algorithmes par répétition. J'attire l'attention sur les dangers de cette excessive gamification de l'économie, qui donne une illusion de facilité. Par facilité, les tunnels d'algorithmes peuvent prendre le dessus sur les jeunes générations. C'est dangereux, car il se produit une perte du goût de l'effort de comprendre. Ce qui, finalement, nuit à la valeur travail et abaisse le niveau général. Il est certes indispensable de rendre les logiciels métiers plus agréables et plus ergonomiques, mais il ne faut pas les opposer au goût de l'effort. Le savoir-faire manuel et technique de la génération qui arrive ne doit pas se résumer à la gamification.

Par exemple, la nouvelle génération doit comprendre un calcul de résistance de matériaux avant de rentrer la donnée dans le logiciel !

L'évolution technologique s'inscrit dans le cours de l'histoire. Avons-nous déjà oublié le luddisme au XIX<sup>e</sup> siècle en Angleterre ? Ce conflit social a opposé, en 1811 et 1812, des tondeurs et tricoteurs à des employeurs et manufacturiers qui favorisaient l'emploi de machines (métiers à tisser notamment) dans le travail de la laine et du coton. Les luddistes, un mouvement clandestin, ont détérioré volontairement ces machines pour garder leur emploi. Par extension, on emploie le terme de luddisme pour désigner celles et ceux qui s'opposent aux nouvelles technologies ou les perçoivent comme une menace.

## 7. RETROUVER LE GOÛT DE L'EFFORT TRAVAIL?

---

PAR MATTHIEU OURLIAC

Nous sommes restés dans l'imaginaire d'un passé glorieux, l'idée de l'Europe puissante, avant-gardiste sur le plan idéologique et économique. Comme si notre système était infaillible. On oublie un peu vite que la France est passée du rang de troisième puissance mondiale dans les années 80 au septième aujourd'hui.

Si nous voulons préserver notre modèle social basé sur la répartition des richesses, si nous voulons revitaliser nos démocraties, notre souveraineté et nos arts de vivre, nous devons rester dans la course économique face à l'Asie et aux États-Unis. Cela passera forcément par la valeur travail et le goût de l'effort et non pas par l'idéologie de l'oisiveté.

La seule façon de financer le social provient de la croissance, de la productivité, de l'innovation, des technologies et donc du travail et de l'apprentissage. Avec la gamification de l'économie, cette relation à l'effort est menacée. Les algorithmes des réseaux sociaux visent à capter les gens sur leurs écrans – plus une personne est captée, plus l'algorithme gagne de l'argent. C'est le cas aussi pour la télévision. Ce modèle pervers laisse à penser que les choses sont simples... à force de simplifier le travail.

Dans son livre *L'Art de la niaque*, l'universitaire américaine Angela Duckworth fait part de sa conviction : la détermination compte bien plus que l'intelligence pour réussir. Elle rappelle que « le talent fascine pour sa dimension mystérieuse, presque miraculeuse », explique Franck Gintrand (Institut des territoires) dans une chronique, en 2017. « On aime cette notion d'excellence parce qu'elle

a la réputation d'être donnée une fois pour toutes... en oubliant un peu vite les efforts et les centaines d'heures d'apprentissage, souvent nécessaires, pour que la performance s'exprime à son plus haut et meilleur niveau. » Il existe très peu de génies à l'état pur. Ils sont très souvent mus par une passion et le goût de l'effort. Mozart ou Rimbaud incarnent la figure du génie. On oublie qu'ils ont énormément travaillé. Ils ne jouaient pas à la console vidéo toute la journée ! Pour prendre des exemples contemporains, le footballeur Zinédine Zidane travaillait énormément et ne sortait jamais le soir. Et Squeezie, qui compte 18 millions d'abonnés sur YouTube, a, certes, des airs débonnaires, mais derrière, c'est une vraie PME !

Il y a des raisons d'espérer. Nous sommes à un virage, avec une remise en question profonde. Un peu comme après Mai 68 : un autre monde était alors idéalisé. Il y avait une croyance que le monde allait changer... pour arriver aux années 80, symboles du fric et de la consommation. Je pense que la France revient dans un courant positif, du bon côté des pays occidentaux. Elle redevient attractive. Nous avons des amortisseurs forts, ce qui est une chance. Il ne faut pas détruire le mouvement social-libéral, qui est en train de changer la donne de façon positive en ce moment. Ce mouvement, déjà impulsé par Sarkozy et Hollande, est poursuivi par Macron qui l'assume mieux que ses prédécesseurs. Une période de grands changements inquiète et peut faire le jeu des mouvements extrémistes – théorie du grand remplacement, effondrement de la planète, condamnation de l'ultra-capitalisme, etc.

### **Le digital nous fait beaucoup travailler... gratuitement**

Paradoxalement, nous n'avons jamais autant travaillé gratuitement pour les autres ! Alors que l'on s'interroge sur la valeur travail, nous



en fournissons gratuitement en permanence... sans nous en rendre compte. C'est déjà le cas, depuis bien longtemps, dans les stations-service où la notion de service a disparu, puisque l'on fait notre plein nous-mêmes. On commande en ligne dans des restaurants, on écrit des encyclopédies en ligne... Le numérique a accéléré cette tendance à faire travailler hors les murs : déclarations fiscales, plateforme de gestion de commandes, réservations d'hôtels, plateforme de recrutement... le travail de service est effectué par le client, le contribuable, etc. N'y a-t-il pas une part de notre capital production qui se perd dans notre vie de consommateurs/clients aux dépens du travail ? Cet éparpillement n'est-il pas causé par cette sensation de « tout est possible » créée par le digital ?

### **PROPOSITIONS DE MATTHIEU OURLIAC :**

- Des actions du Medef le 1er mai, Journée internationale des travailleurs, historiquement occupée par les syndicats de salariés. Le Medef pourrait remettre des médailles à des salariés, en ce jour symbolique, pour récompenser les plus impliqués et les plus fidèles, participant à la performance de l'entreprise, transmettant leur savoir-faire aux jeunes, et valorisant ainsi le travail, la quête de sens et le respect des règles de l'entreprise. On pourrait l'appeler « la médaille de la valeur travail » !
- Mettre en place des formations aux médias sociaux dans les lycées. C'est de salut public. Les jeunes doivent avoir un regard plus critique sur l'information, les intérêts des journalistes, le fonctionnement de la presse et des médias sociaux, les tunnels d'informations, les algorithmes dans lesquels on peut se retrouver enfermés. Il faut les mettre en garde contre l'illusion dangereuse des youtubeurs millionnaires au soleil.

## **Le moindre goût de l'effort affecte la productivité**

La cote d'alerte semble atteinte. « La productivité recule en France... par moindre goût de l'effort », lance, dans *Les Échos* du 1er mars 2023, Patrick Artus, conseiller économique de Natixis, et qui ose : « Ce recul reflète un moindre goût pour le travail, une préférence pour moins d'efforts ». Avec, chiffres à l'appui : « Du quatrième trimestre 2019, avant la crise du Covid, au troisième trimestre 2022, la productivité par tête a reculé en France de 2,8 %, mais seulement de 0,1 % en Allemagne et de 2,1 % en Espagne ; elle a augmenté de 1,7 % en Italie. Quand on décompose le recul de la productivité du travail par tête en France, entre le recul de la durée du travail et celui de la productivité horaire du travail, on obtient un recul de la durée du travail par salarié de 1 point (toujours depuis le quatrième trimestre 2019) et un recul de la productivité par heure de 1,8 %. Tous les facteurs contribuent donc au recul de la productivité par salarié. Un recul de la productivité du travail est une évolution grave : il entraîne un recul des salaires réels ou un recul des profits ; il implique un recul de la capacité de production, même quand l'emploi progresse. Malgré une croissance de 4 % de l'emploi en France depuis le quatrième trimestre 2019, la capacité de production n'a progressé que de 1 % (soit 0,3 % par an) en raison de ce recul de la productivité par tête. »

Je pense que la productivité des emplois pourrait bien devenir le prochain sujet du chef d'entreprise, après celui du recrutement auquel le patronat français est confronté depuis deux ans. C'est la raison pour laquelle nous devons travailler l'attractivité de nos entreprises au travers d'offres qui n'entravent pas la productivité.

Concrètement, il s'agit de prioriser la qualité des locaux, le cadre du travail et le management, la rémunération et les parties variables, ou encore l'actionnariat salarié et l'attractivité des métiers, sans pour autant tomber dans le piège des managers du bonheur (chief happiness officer) et la dictature du bonheur au travail, raillés avec talent par la philosophe Julia de Funès.

Céder à la semaine de 4 jours ou au télétravail systématique pour soi-disant apporter du bonheur en entreprise, c'est aussi prendre le risque de détruire la productivité de son entreprise et donc sa pérennité.



### **Patrice Canayer (MHB)**

« J'inculque la valeur travail  
chaque jour à mes joueurs. »

Patrice Canayer est un apôtre de la valeur travail. Manager et entraîneur du Montpellier Handball (MHB) depuis 29 ans, vainqueur de deux Ligues des champions et quatorze fois champion de France, il a su faire évoluer son approche au fil des générations de joueurs. Interviewé pour le quotidien régional *Midi Libre* en février 2023, Patrice Canayer évoque, pour qualifier sa méthode, « le respect d'une forme d'honnêteté intellectuelle. J'inculque la valeur travail aux joueurs. Tous les jours. La réussite passe par la répétition. C'est une valeur fondamentale pour la réussite sportive. Le talent seul ne suffit pas. Ce qui fait la différence, c'est le travail et la rigueur au travail ». N'est-ce pas trop éloigné des codes des jeunes générations ? « C'est vrai que le rapport sociétal au travail n'est plus du tout le même qu'il y a 30 ans, répond-il. Aujourd'hui, les gens ont besoin d'explications, de comprendre. Avant, ils suivaient davantage le leadership d'un entraîneur et d'un capitaine sans trop se poser de questions. Il faut aujourd'hui davantage faire œuvre de pédagogie. J'adapte mon management aux nouveaux modes de fonctionnement... tout en gardant des basiques ! Car il y a une réalité qui reste immuable, c'est la performance sur le terrain. »

Propos recueillis par Hubert Vialatte  
Extrait de l'interview de Patrice Canayer,  
parue dans le supplément du *Midi Libre* consacré  
aux 40 ans du Montpellier Handball (avril 2023)

## **Ces salariés... qui ne veulent pas partir à la retraite !**

La réforme des retraites a déchaîné les passions en France : blocages, violences verbales et physiques, grèves à répétition...

La traduction, certainement, d'une crise démocratique profonde et d'un malaise sur le rapport au travail. Outre la question de l'âge de départ à la retraite, les manifestants ont aussi défendu la volonté d'exercer un métier ayant du sens, mieux rémunéré...

Pour autant, je connais des salariés qui ne sont pas pressés de partir à la retraite, bien qu'ayant acquis tous leurs droits. La preuve avec trois exemples distincts.

« Je suis coiffeuse depuis mes 18 ans. J'ai 62 ans. Je pourrais donc partir à la retraite, mais pour rien au monde je n'arrêterai ! », m'a ainsi glissé une coiffeuse de Montpellier.

« Mais pourquoi ? » « Tout simplement parce que je me régale dans mon métier. La relation client, les nouvelles techniques... Je continue à apprendre. J'ai encore suivi une formation la semaine dernière. » En clair, elle n'est pas allée manifester contre la réforme.

Et elle n'est pas la seule. Un journaliste, lui aussi éligible à la retraite, « fait de la résistance ». « Si je vais en retraite, je meurs », glisse-t-il.

Ou encore une autre de mes relations, cadre dans le service urbanisme d'une grosse mairie en Île-de-France qui tient à continuer, à 62 ans passés, par passion pour son métier et de l'idée qu'elle se fait de sa mission de service public.

Il y a un fil invisible qui relie ces témoignages spontanés, recueillis au hasard des échanges du quotidien auprès de trois profils très différents. Ils viennent tous de gens passionnés, qui veulent continuer à travailler pour de bonnes raisons.

Non pas pour exister en société, par ego mal placé, mais uniquement et simplement parce qu'ils aiment leur métier et ont conscience, aussi, d'œuvrer pour le bien collectif.

Ils sont trois en quelques lignes. Je suppose qu'ils sont donc des millions en France. Pourtant, aucun micro n'a été tendu vers eux. Allez savoir pourquoi... La réhabilitation de la valeur travail doit aussi passer par un discours médiatique parfois plus équilibré. Il faut expliquer aux Françaises et aux Français qu'il n'y a pas cent solutions, mais seulement trois: soit un départ deux ans plus tard à la retraite, soit une hausse des cotisations sociales des entreprises, soit une baisse du montant des pensions. Les deux dernières solutions reviendraient à renoncer à lutter pour le pouvoir d'achat.

Par Hubert Vialatte dans sa newsletter « *Les Indiscrétions* »

## **Mieux avant ?**

C'était mieux avant ? Sous un certain angle et selon certaines données – cruelles –, oui. Prenons deux exemples, l'un côté stade, l'autre côté pupitre.

Dans les années 80, un collégien mettait en moyenne 3 minutes pour parcourir 600 mètres sur piste. Il lui faut aujourd'hui 4 minutes, soit 25 % de perte de capacité physique, indique la Fédération française de cardiologie. La faute, en résumé, à la sédentarité, aux sodas et à la mauvaise alimentation. « Quand on sait que l'endurance est l'un des meilleurs marqueurs d'une bonne santé cardiovasculaire, il est temps de recommencer à bouger ! », alerte le professeur François Carré, cardiologue. Autre exemple avec une dictée, toujours la même, faite depuis 1987 auprès d'élèves de CM2. Les résultats attestent d'une forte baisse de la maîtrise de la langue : dix fautes en moyenne il y a 35 ans, vingt fautes en moyenne aujourd'hui.

Par Hubert Vialatte

## 8. POURQUOI LA SEMAINE DE 4 JOURS EST UN DANGER

---

PAR MATTHIEU OURLIAC

Je trouve très curieux que des patrons soutiennent la semaine de 4 jours. À force, le risque est réel qu'elle soit imposée par le gouvernement. Comme les 35 heures ont été soutenues, à la fin des années 90, par certains patrons... avant que cela ne devienne le temps légal de travail, nuisant à la productivité et au rapport au travail. Qui contestera, 25 ans après, le fait que les 35 heures ont modifié le rapport au travail ? L'ouvrage *Ils se sont si souvent trompés* d'Anne de Guigné est, à cet égard, édifiant. Faire la semaine de 4 jours, c'est aussi donner du temps au salarié pour qu'il développe une activité complémentaire de son côté, sur une plateforme par exemple, ou qu'il effectue du travail dissimulé !

Est-ce que cela ne revient pas à laisser penser que le travail ne paie pas suffisamment ? Ne dévalorise-t-on pas le travail avec la semaine de 4 jours ? La réduction du temps de travail est une idée de l'empereur romain Constantin le Grand, qui voulait partager le travail... Mais cela n'a pas fonctionné comme le rappelle Jean-Marc Daniel dans son *Histoire de l'économie mondiale* (Éditions Tallandier, 2021): cela a entraîné une profonde crise économique dans l'Empire romain, sur fond d'inflation.

Au XVIII<sup>e</sup> siècle déjà, Voltaire « pointait la paupérisation liée à un temps de travail trop contraint et s'insurgeait contre le mauvais emploi du temps libre populaire – l'époque étant marquée par l'essor des cabarets où, après la messe, l'ivresse et le jeu allaient bon train » (Derek Perrotte, *Les Échos*, février 2015).



## Dans quatre magasins Centrakor, un test peu concluant



Alors que des entreprises adoptent la semaine de 4 jours (et communiquent abondamment dessus), d'autres font marche arrière. C'est le cas de quatre magasins Centrakor (Lot, Allier et Indre), gérés par **Emmanuel Lelièvre, président du Medef du Lot.**

Après avoir testé la semaine de 4 jours pour les 31 salariés de ses quatre points de vente, en 2020 et 2021, il a décidé d'un retour à la semaine de 5 jours (ou 6 jours, avec une journée entière de repos et deux demi-journées de repos dans la semaine) en 2022. « Quand les salariés travaillent quatre jours, ils ne sont plus au courant de rien à leur retour, n'ont plus les sujets des clients en tête. La semaine de 4 jours a par ailleurs déstabilisé leur motivation. L'implication était moindre dans l'entreprise. Et il y avait moins de communication entre les gens, car ils se voyaient moins. » Bref, « tout sauf une avancée sociale », indique le chef d'entreprise, qui conclut par des propos de bon sens : « On n'a pas trouvé mieux pour se nourrir que de travailler. Et il faut que la boîte tourne. »

Par Hubert Vialatte

### **La montée en puissance des slasheurs**

D'un côté, les gens affirment vouloir davantage de temps libre. Les récentes enquêtes d'opinion en attestent. Mais, d'un autre côté, de plus en plus cumulent plusieurs emplois, travaillant de fait plus de 35 heures par semaine.

Au travers de RHSolutions, les équipes de Matthieu Ourliac accompagnent en portage salarial une centaine de porteurs de projets par an. Un bon poste d'observation des dernières tendances sur le marché du travail.



« On sent que la multiactivité est un mouvement de fond. Des opérateurs comme Uber ou IAD (immobilier) se positionnent sur ce créneau, analyse **Romain Planès, associé de Matthieu Ourliac**. Nous avons des intérimaires qui travaillent la journée et, le soir, sont livreurs Uber. Ces multiactifs ont une forte valeur travail. Leur profil a évolué. Il y a 5 ou 6 ans, il s'agissait de gens plutôt peu qualifiés. Aujourd'hui, le phénomène concerne des emplois à plus haute valeur ajoutée: fonctions commerciales s'aventurant dans l'immobilier, gestionnaires de magasin testant le secteur du recrutement en tant qu'indépendants via des plateformes dédiées. Il y a aussi des cadres qui explorent en profondeur une passion en plus de leur fonction habituelle. »

Par Hubert Vialatte

### **Infirmière et coach, DAF et passionné de peinture... portraits de slasheurs**



Parmi les gens qu'elle suit en portage salarial, **Mirana Rama**, responsable d'agence de RH Solutions, « de plus en plus mixent deux activités. Ils sont aujourd'hui une dizaine, soit 10 % de nos clients.

Par exemple, un restaurateur qui a un gros réseau, a saisi l'opportunité de faire des ventes dans l'immobilier, car il connaît des vendeurs et des acheteurs. Ou encore un directeur administratif et financier, passionné de peinture, participe activement à des ventes et des expositions d'œuvres ».

Autre portrait de pluriactif: une infirmière qui s'est lancée dans le coaching de professionnels.

« Après avoir obtenu une certification de coach professionnelle, elle accompagne des dirigeants et des managers qui se questionnent sur leur stratégie. Elle aime son métier, mais ne l'estime pas assez rémunérateur et reconnu. Elle n'est donc pas sûre de continuer et se prépare une voie de sortie. »

Un photographe, qui ne vit pas assez bien de son activité, multiplie les petits jobs: livreur, intérimaire... « Il aime bien osciller entre plusieurs emplois. Il ne rechigne pas à la tâche, décrypte Mirana Rama. Être en contact avec des milieux différents le nourrit. Et pour rien au monde, il ne voudrait travailler pour un seul employeur ! »

Qu'est-ce que raconte, selon elle, cette évolution du marché de l'emploi ? « Vivre d'un seul travail n'a plus la place première dans la vie des salariés, explique l'experte. La génération de mes parents exerçait un seul travail et s'y consacrait entièrement. Aujourd'hui, la quête de sens et d'un équilibre entre le travail et une activité plus choisie reviennent régulièrement. La pluriactivité est très souvent choisie. Comme elle procure du plaisir et de la satisfaction, elle apporte de l'énergie. On peut donc parler d'un temps de travail relatif. Il nourrit des valeurs et apporte du sens, y compris pour des cadres expérimentés, parfois quinquagénaires. »

L'évolution semble inéluctable. Avec l'évolution de la gestion de carrière, «il devient impossible de faire toute la vie le même métier, constate Romain Planès. Le système de multiemplois va se généraliser et permettre à des personnes d'explorer plusieurs voies. Les structures qui vendent du travail aux indépendants le mettent en avant ».

Avec, cependant, un cadre à trouver. «Ce courant peut faire croire, en creux, que l'on a une liberté totale d'action et que l'on peut changer de métier facilement. Ce qui est un leurre », glisse Romain Planès. « La plupart des gens ne veulent pas travailler seulement 4 jours par semaine. Ils veulent, en réalité, travailler plus dans un autre domaine, en complément de leur emploi salarié. La mise en place progressive de la semaine de 4 jours dans les entreprises risque de développer ainsi la multiactivité, avec des enjeux d'usure professionnelle et de burn-out. Finalement, qui paiera la facture ? Qui paiera les heures supplémentaires ? conclut Matthieu Ourliac. De plus, certains métiers, qui demandent de l'engagement, sont incompatibles avec la pluriactivité. De même, le matériel de l'entreprise peut être utilisé par le salarié pour travailler en dehors. Les effets pervers potentiels et les dangers pour l'employeur sont donc nombreux et imposent une vigilance. »

Par Hubert Vialatte

## 9. LE TRAVAIL PAIE TOUJOURS PLUS QUE L'ASSISTANAT

---

Avec les revenus de l'assistanat, certains actifs peuvent se demander si, à court terme, « ça vaut le coup d'aller travailler ». Une vision que réfute avec force Matthieu Ourliac.

**Hubert Vialatte: Posons la question directement: le dispositif d'aides en France décourage-t-il le travail ?**

Matthieu Ourliac: Nous avons la chance de vivre dans un pays qui n'abandonne pas ses citoyens quand ils se trouvent dans la détresse. Derrière chaque aide sociale, il y a des histoires de misères. Mais, comme pour chaque dispositif de l'État, se cache une perversion. Et celle-ci atteint des sommets en matière d'indemnités chômage et de RSA, alors que la France se rapproche du plein emploi, avec 7% seulement de demandeurs d'emploi en 2023. Je combats l'idéologie qui consiste à laisser croire que l'oisiveté permet de trouver sa place dans la société par le biais des prestations sociales.

**Pouvez-vous donner un exemple de ce que vous entendez par perversion ?**

L'exemple du cadre qui va utiliser sa période d'indemnités chômage pour faire un tour du monde. Je ne juge pas le besoin ou l'envie de parcourir d'autres continents et/ou de faire une coupure professionnelle dans sa carrière. Mais je trouve en revanche inadmissible de considérer le chômage comme un droit « consommable », financé par les cotisations de celles et ceux qui travaillent.

Une indemnité est une indemnité, pas un droit à la rémunération. Le paradoxe est que, bien souvent, ces voyageurs opportunistes disposent de compétences dont le monde du travail a besoin.... À tel point que ces cadres, sous pression, avec des charges de travail déraisonnables, ressentent le besoin de couper.

**Quelle solution proposez-vous pour ce cas précis des cadres ayant besoin de couper ?**

Pourquoi ne pas imaginer un système de chômage dégressif avec obligation de recherche d'emploi, avec plus de fermeté, mais en permettant en parallèle un « droit à la coupure professionnelle », qui peut être régénératrice. Ce droit nouveau pourrait être un congé sans solde, mais rémunéré via des aides, d'une durée de 3 mois, pour tout collaborateur qui aurait 15 ans de travail ininterrompus. Le salarié aurait l'obligation de récupérer le trimestre en fin de carrière. Il faut intégrer ce besoin de coupure dans les carrières. Il convient bien sûr de mesurer le coût d'une telle mesure, mais aussi évaluer les gains de productivité que l'on pourrait en retirer et les économies sur certains chômages de longue durée. Tout en encadrant la mesure, pour ne pas prêter le flanc aux adeptes du droit à la paresse, que je combats vigoureusement.

**Les salaires sont globalement faibles en France. Est-ce que cela vaut la peine, dans certaines situations, lorsque les salaires proposés sont bas, le travail éloigné, les horaires décalés, etc., d'aller quand même travailler ?**

Je m'élève contre la croyance implicite, et assez répandue, qui consiste à penser que l'on peut toucher la même somme en restant chez soi. En clair, et c'est ce que sous-entend votre question, que cela

« coûterait cher d'aller travailler », que l'on perdrait presque de l'argent en le faisant. Par exemple, la mère célibataire qui doit déboursier de l'argent pour la garde de ses enfants et qui a des frais de déplacement peut en effet se demander s'il est opportun d'aller occuper un emploi de première ligne, par exemple de femme de ménage, d'aide-soignante, de serveuse ou de caissière. Ce n'est qu'un exemple, je précise. De manière générale, et je le vois au travers de mon entreprise, beaucoup de travailleurs estiment qu'il est préférable de percevoir des indemnités et des aides plutôt que d'aller travailler.

Mais ce doute sur l'utilité du travail est un trompe-l'œil.

Celui ou celle qui fait le choix du travail n'est jamais perdant dans la durée. Le travail paie toujours plus que l'assistanat. À moyen et long terme, cent fois oui, ça vaut toujours le coup d'aller travailler, en se projetant sur 10 ou 20 ans. Il faut le marteler. C'est un point très important et il est pourtant méconnu. Le système d'aides devrait être plus incitatif à la reprise d'un emploi.

### **Qu'est-ce qui pourrait convaincre les travailleurs qui, dans certaines conditions, refuseraient le chemin de l'emploi ?**

Il faut insister sur le fait que les gens qui travaillent améliorent leurs conditions de vie. C'est toujours vrai à long terme. Il faut valoriser les rémunérations indirectes (renvoi au chapitre 10, « Mieux expliquer les rémunérations indirectes »), expliquer le train de la promotion, les enjeux de la gestion de carrière. En travaillant, on se crée davantage d'opportunités qu'en restant chez soi, à attendre des jours meilleurs. À l'inverse, les personnes qui se mettent ces barrières psychologiques, qui souscrivent à la croyance du « travail qui coûte cher », s'enfoncent lentement dans un chômage de longue durée. Certains n'arrivent pas à en sortir.

Plus ils attendent pour reprendre un emploi, plus c'est compliqué d'en trouver un. Quelqu'un qui se retrouve au chômage a tout intérêt à reprendre rapidement une activité même moins attractive et moins rémunérée que le poste précédent.

**Mais il arrive fréquemment que des demandeurs d'emploi se voient proposer des emplois qui ne correspondent pas, ou peu, à leur formation initiale... Comprenez-vous leurs réticences ?**

Ce sujet de la prétendue « qualité des emplois » est cher à une partie de la gauche française. Un terme très intellectuel et élitiste, qui part du principe qu'il y aurait des bons et des mauvais emplois, de vrais contrats de travail et d'autres précaires. Ce type de raisonnement a amené à déconsidérer, dans les années 80, les emplois manuels. Nous en payons aujourd'hui les conséquences. Certes, des métiers sont moins attractifs que d'autres, mais certains jobs permettent de remettre un pied à l'étrier, de reprendre la voie du monde du travail et, finalement, de reconstruire une carrière professionnelle.

**Quelles sont vos pistes pour mieux inciter le retour à l'emploi ?**

Je mets trois propositions sur la table. Premièrement, la dégressivité des indemnités chômage à partir du quatrième mois, sur la base d'une perte de 5 % par mois même pour les revenus les plus faibles. Je n'invente rien : c'est le modèle italien. Je suis favorable à un message fort qui serait, en substance : n'attendez pas trop pour retrouver un travail, sinon vous vous éloignez de l'emploi et vous vous rapprochez de la précarité. Trop souvent, les gens sont tentés de laisser s'écouler 12 ou 18 mois avant de se remettre en quête d'un emploi. Mais à trop attendre, on laisse passer beaucoup trop d'opportunités.



Deuxièmement, la mise en place d'un entretien par France Travail (ou des sociétés privées) pour aider les demandeurs d'emploi à construire un parcours professionnel et à se projeter sur le moyen et le long terme. Troisièmement, la mise en place d'un chèque-transport sur le modèle du chèque-déjeuner, pour que la mobilité ne soit plus un frein à l'emploi. Ce chèque-transport doit représenter un vrai gain par rapport aux aides sociales. Voilà un bel outil social ! Net de charges et d'impôts, son champ d'application serait plus vaste que le forfait mobilités durables, qui favorise uniquement les travailleurs des grandes villes et celles et ceux qui se trouvent proches de leur lieu de travail. J'ai essayé de mettre en place ce forfait mobilités durables, mais j'ai arrêté, car je le trouve injuste vis à vis des salariés. Il pénalise en effet les salariés qui résident loin, dans un village par exemple.

## 10. MIEUX EXPLIQUER LES RÉMUNÉRATIONS INDIRECTES

---

PAR MATTHIEU OURLIAC

« Combien gagnes-tu ? En net, bien sûr. » Combien de fois avez-vous entendu cette question lors d'une conversation entre amis ou collègues ? La tournure de phrase, loin d'être anodine, traduit une compréhension biaisée de la rémunération. Mon explication, c'est que les rémunérations indirectes – les charges patronales et les parts salariales – ne sont pas suffisamment prises en compte. Les charges représentent de VRAIES rémunérations indirectes. On peut citer l'assurance chômage, qui sera déclenchée en cas d'accident de la vie professionnelle, l'assurance sociale en cas de maladie ou de blessure invalidante, la retraite, les prévoyances et les mutuelles.

Il faut valoriser les rémunérations indirectes, car elles font partie prenante du pouvoir d'achat et de la sécurité. C'est la vraie différence avec le travail non déclaré ou les indemnités liées à l'assistanat. Prendre en compte les rémunérations indirectes, c'est voir plus loin que son cas individuel et intégrer le fait que l'on gagne plus que son salaire net. Cela valoriserait l'emploi salarié au détriment des autres formes de travail ubérisé, très discutables sur le plan social, mais aussi d'un point de vue entrepreneurial. Cela permettrait aussi de pallier les difficultés de recrutement dans des secteurs stratégiques, comme les emplois liés à la transition énergétique et écologique, mais aussi l'industrie. Le financement des retraites fait couler beaucoup d'encre ces derniers mois. Le mode de financement actuel, par répartition, est à préserver. Imaginez l'argent nécessaire en capitalisation pour se verser une retraite de 1.500 euros par mois, en relative sécurité... Il faudrait placer au moins 500 000 euros de côté ! Quel est le microentrepreneur en mesure de provisionner une telle somme sur sa carrière ?

Aussi, je suis favorable à une combinaison retraite par répartition/retraite par capitalisation.

À ce sujet, Jean-Marc Vittori, éditorialiste aux *Échos*, insiste, dans une tribune publiée en avril 2023 intitulée « Des inégalités moins grandes qu'on ne le croit », sur le fait que la redistribution des richesses, par le biais notamment des rémunérations indirectes, est très significative en France. Un état de fait malheureusement peu connu et c'est bien dommage !

La plume de Jean-Marc Vittori s'appuie sur une étude récente, menée par trois économistes de l'Insee, Jean-Marc Germain, Mathias André et Michaël Sicsic, dans laquelle ils élargissent l'analyse des inégalités de revenus en intégrant comme critères l'impact des dépenses publiques de santé, d'éducation et de services publics locaux.

Cette enquête disponible en ligne, intitulée « Approche élargie des inégalités et de la redistribution en France : enseignement du rôle des transferts et de la valorisation des services publics » (8 mars 2023), rappelle qu'« un couple avec trois enfants ne reçoit pas seulement de l'État des allocations familiales, mais aussi des prestations d'éducation dont ne bénéficie pas un foyer sans enfant. Un octogénaire a en moyenne bien plus de soins médicaux remboursés par la Sécu qu'un trentenaire, résume Jean-Marc Vittori. Comme la santé et l'éducation font près de 15 % du revenu national (après consommation de capital fixe), les transferts ainsi opérés sont massifs. À cette lumière, la machine française à réduire les inégalités est plus puissante que le montrent les indicateurs habituels ».

D'abord, la proportion des bénéficiaires. Quand on regarde les flux d'argent, « seulement 32 % des ménages reçoivent davantage de l'État qu'ils ne lui versent d'argent (prestations sociales d'un côté, impôts et cotisations de l'autre).

Mais quand on élargit le tableau en intégrant les services “en nature” (école, hôpital, police, etc.), 60 % des Français sont bénéficiaires du système. Cette réalité va complètement à l’encontre de la perception, car trois Français sur quatre estiment qu’ils contribuent davantage au système qu’ils n’en bénéficient », décrypte Jean-Marc Vittori.

#### **PROPOSITION DE MATTHIEU OURLIAC :**

- Limiter dans le temps le statut de microentrepreneur pour que ces travailleurs contribuent au modèle social.

# 11. RAPPROCHER L'ÉCOLE DE L'ENTREPRISE

---

PAR MATTHIEU OURLIAC

La crédulité d'une partie grandissante de la population sur des enjeux économiques aussi essentiels que les modalités de financement du système de protection sociale ou la nécessaire réindustrialisation du pays m'interroge profondément. Utilité des cotisations pour financer un modèle social, limites désormais atteintes de l'endettement public, compétition entre pays à laquelle nous ne pouvons pas nous soustraire, illusion de l'entrepreneuriat libre, urgence d'agir collectivement pour la réindustrialisation: il y a une nécessité forte de replacer ces bases de l'économie contemporaine dès le collège et le lycée. Les stages en entreprise devraient être obligatoires tous les ans, dès la seconde. Les lycéens doivent avoir un pied dans le monde du travail, bien plus que ce n'est le cas aujourd'hui.

À nous aussi, entrepreneurs, de nous libérer du temps pour aller dans les écoles. Nous devons y expliquer que le monde de l'entreprise est un lieu de progrès individuel et social, de rencontres, d'échanges, d'effort, d'accomplissement personnel, permettant d'améliorer sa condition et celle de ses enfants.

À nous, entrepreneurs, d'expliquer aux collégiens et aux lycéens que ce sont les entreprises qui créent de la richesse et que la richesse créée permet de financer le modèle social qui nous protège, toutes et tous.

À nous, entrepreneurs, d'intervenir dans les enceintes scolaires pour valoriser la prise de risque et pour créer des vocations de futurs entrepreneurs. Par ailleurs, les cours d'économie classiques doivent être complétés par des vacataires extérieurs, intervenant sur la vie de l'entreprise et l'entrepreneuriat. Dès la seconde, il doit s'agir d'un module dédié: l'entrepreneuriat, la vie en entreprise, les métiers qui

recrutent aujourd'hui, les filières de demain... On demande aux jeunes de s'orienter très vite, mais ils n'ont pas les armes pour prendre seuls des décisions aussi déterminantes pour leur avenir. Les bilans d'orientation doivent s'inviter dans l'enseignement secondaire. En faisant preuve de pédagogie, les enfants sont assez matures pour accepter cette ouverture au monde, j'en suis convaincu. Aujourd'hui, il y a le clan des enfants favorisés qui connaissent les codes par l'intermédiaire de leurs parents. Ce n'est pas tant une question d'argent que du milieu dans lequel ils évoluent. Le meilleur don de mes parents, ce sont les valeurs et le goût du travail. Aujourd'hui, je vis correctement grâce à la transmission de ces valeurs. Éduquer nos enfants à ces fondamentaux est la seule voie pour leur éviter une compréhension en trompe-l'œil du travail dans nos sociétés. Par exemple, si le travail conduit à l'émancipation, il ne doit pas être confondu avec le capital détenu par celles et ceux qui prennent les risques. Un basique qui n'est pourtant pas clair jusqu'au plus haut niveau de l'État, où l'on évoque le concept ô combien oxymorique de « dividende salarié » ! « Les vieilles lunes sur la fin du travail ressurgissent sur tous les bancs au moment où le monde a, justement, besoin d'intelligence et d'innovations pour trouver des solutions au changement climatique. La décroissance séduit en même temps qu'on demande des moyens nouveaux pour la santé, etc. », analyse Dominique Seux, directeur délégué de la rédaction des *Échos* et éditorialiste économique dans *Les Échos Week-End* du 28 janvier 2023. J'ajoute que la valeur travail contribue à la transition écologique. Travailler participe à l'innovation technologique, au progrès des énergies vertes, à l'économie circulaire. Nous, chefs d'entreprise, devons affirmer haut et fort que nous sommes convaincus que ce sont les chercheurs, les industriels, les innovateurs... et les travailleurs qui, ensemble, trouveront des solutions pour sauver la planète.

## **Avec le dispositif Un an à l'école, le Medef Montpellier va plonger des lycéens dans la vie des entreprises**

Réconcilier l'école et l'entreprise, de façon durable. Le Medef Montpellier (président, Jean-Marc Oluski) et l'académie de Montpellier lanceront à la rentrée scolaire de septembre 2023 un dispositif inédit, Un an à l'école. L'objectif est de multiplier les rencontres entre lycéens et entrepreneurs. L'expérimentation sera menée dans l'enceinte du lycée Jules-Guesde à Montpellier. «Le monde de l'Éducation nationale n'est pas toujours très proche de l'entreprise. On ne s'y sent pas toujours les bienvenus. Avec ces rencontres régulières, au moins une fois par mois, concentrées sur un seul établissement, nous souhaitons mieux nous comprendre et mieux travailler ensemble», explique Thierry Marc, directeur général du Medef Hérault.

Mis en place par la commission Compétences et Emplois du Medef Montpellier, présidée par Sabrina Felici, le cycle de rencontres proposera différentes séquences: connaissance des métiers, rencontres avec des chefs d'entreprise, aide à la recherche de stages, entrepreneuriat au féminin, visites d'entreprises... «Les visites sont toujours très appréciées des lycéens. Voir un entrepreneur expliquer son métier dans son environnement donne du sens pour eux», observe Thierry Marc. Bonne nouvelle: dans le cadre du dispositif Club École-Entreprise, le rectorat a retenu et financé (à hauteur de 2.500euros) le projet du Medef Montpellier. «C'est important pour financer les déplacements des lycéens pour une visite d'entreprise. De petits détails peuvent parfois bloquer les bonnes idées.» Avec Un an à l'école, le Medef entend introduire le monde économique dans les établissements secondaires de façon plus

durable que lors de la semaine École-Entreprise. « La relation entre l'école et les entreprises est encore trop peu développée. On doit souvent faire du forcing. Or, l'enjeu est essentiel. Nous allons présenter les secteurs qui recrutent, les métiers de demain qui, par essence, concernent les jeunes », explique Thierry Marc. Les lycéens sont-ils demandeurs ? « Oui ! Mais il faut tordre le cou à certains clichés. Beaucoup croient qu'un patron a forcément une grosse voiture. On leur répond que, par exemple, un boulanger est aussi un chef d'entreprise. Cet exemple les aide à mieux comprendre. » L'objectif de ces rencontres régulières est aussi de « créer des vocations d'entrepreneur et pas uniquement de microentrepreneurs ». Si le Medef Montpellier « n'est pas là pour révolutionner les programmes scolaires, nous espérons que l'initiative permettra à des professeurs de faire appel plus souvent à des chefs d'entreprise pour documenter leurs interventions », conclut Thierry Marc.

Par Hubert Vialatte



**La réforme de l'orientation scolaire,  
une cause nationale pour Carole Delga  
(Région Occitanie et Régions de France)**

L'entrée de l'économie « réelle » à l'école est soutenue par de grands élus aux prétentions nationales et pas forcément des ultralibéraux. Comme Carole Delga, présidente PS de la Région Occitanie et de Régions de France, qui fait de l'orientation l'une de ses grandes causes. « L'organisation de l'orientation scolaire est, à ce jour, un échec, une machine à désespérer les jeunes.



Beaucoup ne connaissent pas la réalité des métiers et les voies d'accès. C'est un vrai sujet de lutte contre le déterminisme social. Il faut faire mieux connaître les réalités des enseignements supérieurs. Aujourd'hui, à dossier scolaire égal, un enfant issu d'un milieu modeste a moins d'ambitions. Ce n'est pas normal », déclarait l'élue, le 25 novembre 2022 en assemblée plénière à Toulouse. « Sur la question de l'orientation, il faut faire une école plus ouverte sur le monde de l'entreprise, pour avoir une meilleure connaissance des métiers, déclarait-elle encore au micro de France Bleu, en octobre 2021 pendant la campagne présidentielle de 2022. Que pour les familles, la question du cheminement pour arriver à des diplômes ne soit pas le parcours du combattant. C'est de cette manière qu'on pourra répondre aux besoins des entreprises parce qu'aujourd'hui l'économie française a du mal à recruter. Nous devons adapter vraiment l'orientation scolaire et la formation par rapport aux besoins de notre économie. »

Le premier salon ID.Métiers de la région Occitanie, dédié à l'orientation des collégiens et lycéens, s'est déroulé les 13 et 14 décembre 2022 au Parc des expositions du Comminges de Saint-Gaudens. « Avec ce salon, la région souhaite lutter contre les déterminismes sociaux et les stéréotypes de genres encore très présents dans l'orientation des jeunes, réduire les inégalités territoriales en proposant un évènement décentralisé. L'objectif est de mettre en lumière les métiers qui recrutent en Occitanie, de valoriser les formations de la voie professionnelle et de faire découvrir aux jeunes les gestes professionnels et les parcours emblématiques en région, avec les témoignages de jeunes professionnels et d'entreprises locales », résume la collectivité.

Par Hubert Vialatte, dans sa newsletter « *Les Indiscrétions* »

## **Pourquoi la lecture obligatoire de *Germinal* au lycée, 138 ans après sa parution, est devenue anachronique**

Promouvoir l'éducation de l'économie réelle au collège et au lycée... Et la route est longue. Exemple concret : il y a 30 ans, j'ai lu au lycée *Germinal*, chef-d'œuvre incontestable d'Émile Zola. Aujourd'hui, mon fils doit le lire à son tour. Mon propos ne consiste pas à remettre en cause l'excellence de l'écrivain. Je m'interroge sur la répétition de cette même lecture imposée, d'une génération à l'autre. Car ce roman porte un message. Dans mes souvenirs d'adolescence, *Germinal* fut mon premier contact avec le monde industriel. Or, depuis les mines de la fin du XIX<sup>e</sup> siècle, nos modèles sociaux et conditions de travail ont grandement évolué.

L'État affirme qu'il faut réindustrialiser la France, soutient l'industrie du futur et la transition écologique, et brandit la souveraineté alimentaire et énergétique comme des priorités stratégiques. Pourquoi, dans le même temps, offre-t-il aux lycéens comme première vision de l'univers industriel un récit vieux de 138 ans, aussi admirable soit-il sur le plan littéraire ? Je soutiens qu'il faut a minima aussi proposer des lectures plus en adéquation avec les problématiques actuelles.

Bien sûr, l'école doit apprendre à nos jeunes à réfléchir pour devenir des citoyens libres et éclairés. Elle forme à l'esprit de synthèse, à la critique, au doute nécessaire, à la tolérance, à la culture. Mais elle ne doit pas élever les forces vives de demain dans la crainte de l'économie, de l'entreprise et de l'industrie, qui seraient, par essence, malfaisantes et suspectes. Or, à ce jour, l'école est encore trop en décalage avec le monde de l'entreprise. Des initiatives, comme la Semaine de l'industrie ou les Rencontres Entreprises Enseignants, doivent être encouragées et renforcées.

Par Matthieu Ourliac

## 12. UN TRAITEMENT TROP ÉGALITAIRE DES SALARIÉS DÉVALORISE LE TRAVAIL

---

**Hubert Vialatte: L'égalité, valeur de notre République, est selon vous interprétée de façon trop dogmatique. En quoi est-ce un danger pour la valeur travail ?**

Matthieu Ourliac: Au travers de mon métier, qui m'amène à accompagner des dirigeants de PME dans leurs politiques RH, je me suis rendu compte qu'un traitement trop égalitaire dévalorise le travail. Imposer de façon égalitaire les primes n'est pas souhaitable, car cela conforte les gens dans le fait qu'ils sont tous égaux et ont tous droit à la même chose. Finalement, les meilleurs éléments s'en vont et les moins efficaces restent. La prime est l'outil de reconnaissance du manager de proximité. Si elle est attribuée au mérite, elle peut vexer celui ou celle qui se contente du minimum. Les primes ne devraient jamais être égalitaires, mais équitables en valorisant la performance des plus engagés. L'équité, c'est identifier et assumer des différences qui profitent à tous.

“ LES MANAGERS DE PROXIMITÉ DOIVENT  
RETROUVER PLUS DE MARGES DE MANŒUVRE...  
Y COMPRIS POUR COMMETTRE DES ERREURS! ”

**Pourtant, la prime Macron est égalitaire... et votre syndicat est plutôt favorable au chef de l'État !**

(sourire) Il y a différentes tendances au sein du Medef. On l'a vu lors de la campagne pour la succession de Geoffroy Roux de Bézieux.

À titre personnel, je n'utilise pas la prime Macron. Elle ne valorise pas le mérite et détériore la valeur travail. Il est vrai que dans le monde de l'après-Covid-19, la mode est à une prime équivalente pour toutes et tous. On l'a vu à l'hôpital (lire l'interview d'une infirmière héraultaise p.72). C'est une erreur qui a contribué significativement à la démotivation et à la colère du personnel soignant. Tous ont perçu la même prime, alors que tous ne se sont pas investis de la même façon.

### **Que préconisez-vous ? Comment mettre en place un système plus équitable ?**

Il faut donner plus de responsabilités aux managers de proximité – pour revenir à l'exemple de l'hôpital, les chefs de service –, pour qu'ils distribuent en fonction du mérite une enveloppe de primes.

Dans la France de 2023, qui n'a jamais compté autant de cadres (5,2 millions, soit 19 % de la population active, contre 5 % il y a 40 ans selon l'Insee), les managers sont partout, mais ils n'ont aucun pouvoir. Ils gèrent des process et des tableaux de reporting. Mais, en matière de politique salariale, ils n'ont ni carotte ni bâton pour gérer leurs équipes, si ce n'est les augmentations générales de rémunération. Ce contexte démotive les responsables.

Les managers de proximité ont vu leur rôle dénaturé par l'avènement des fonctions support. Avant, par exemple, le conducteur de travaux décidait des primes, des achats, de la sécurité... De plus en plus, il est dépossédé de ces prérogatives qui font la valorisation du poste. Ce qui faisait la valeur des managers intermédiaires a été en grande partie perdu.

Et c'est pour cela que l'on peine à les trouver. Beaucoup de cadres ne veulent pas de ces postes pour seulement 200 euros par mois en plus.

Les managers de proximité doivent retrouver plus de marges de manœuvre... y compris pour commettre des erreurs ! Au sein du groupe Caminarem, nous leur avons donné plus de liberté depuis 5 ans. Un manager est garant de performance, de la cohésion, du projet porté dans le service. Il doit avoir les moyens de cet objectif. Certains ont opté pour des primes égalitaires, d'autres pour des primes au mérite. Je constate que les seconds, qui font preuve de courage auprès de leurs équipes, ont gagné en leadership. Leur politique aboutit à une performance collective, qui remet chacun en question et tire tout le monde vers le haut.

“ JE PRÉFÈRE L'ÉQUITÉ À L'ÉGALITÉ. L'ÉQUITÉ,  
C'EST IDENTIFIER ET ASSUMER DES DIFFÉRENCES  
QUI PROFITENT À TOUS. ”

**Certains salariés ne sont-ils pas démotivés après une prime moins importante qu'un autre collègue ?**

Ils se remettent en question ou quittent d'eux-mêmes les entreprises. Ce n'est pas malsain, à l'inverse des primes égalitaires. Celles-ci sont souvent mal vécues. Celui qui tire vers le haut ne se sent pas valorisé à la mesure de son investissement. Le salaire fixe doit valider la compétence, et la part variable, la performance. Cette culture RH, qui valorise le travail, n'est pas assez développée.

**Que pensez-vous du concept de « dividende salarié », souhaité par Macron, qui reviendrait à généraliser la participation dans les entreprises ?**

C'est une mauvaise idée. Toucher un dividende parce que l'entreprise réalise un bon exercice, cela s'appelle l'actionnariat. Partager la valeur, c'est partager le risque et cela passe par le capital. Si le salarié ne prend pas de risque, il n'a pas à prendre de dividende. Le gouvernement pourrait d'ailleurs agir en ce sens, en favorisant l'actionnariat salarié, y compris pour les petites entreprises.

Les syndicats de salariés ne souhaitent pas ce dispositif, car ils estiment que ce n'est pas aux salariés de prendre des risques. Je pense pour ma part que c'est aux salariés de choisir. L'ouverture du capital aux salariés, y compris dans les TPE et les PME, est au cœur de la valeur travail. Cela revient à faire prendre conscience aux salariés du caractère collectif de l'organisation du travail, qui permet de produire des richesses et de les redistribuer.

**Beaucoup d'entreprises ont une culture familiale, voire patriarcale, avec des capitaux verrouillés depuis des décennies. Elles ne sont pas prêtes à une telle révolution de leurs pratiques...**

L'ouverture du capital aux salariés n'est, certes, pas adaptable à toutes les entreprises. Le sujet est complexe, mais le but est d'ouvrir le débat. Les États-Unis sont bien plus en avance sur le partage du capital. Là-bas, les modalités de calcul et de perception des stock-options sont abordées dès les entretiens d'embauche. En France, l'État se mêle de beaucoup de choses sur les entretiens professionnels, les primes de partage de valeur, les prises de participation sur les bénéfices... Pourquoi ne proposerait-il pas un

système de partage du capital, de façon facultative, avec un modèle incitatif ?

### **Un dispositif mérite-t-il, selon vous, d'être égalitaire ?**

Oui, celui de la mobilité domicile-travail. Le dispositif forfait mobilités durables actuel, ciblant notamment les achats de vélos à assistance électrique, est trop limité et idéologique. Il favorise les travailleurs proches de leur lieu de travail et défavorise les travailleurs plus éloignés, résidant en zone périurbaine ou rurale. Plutôt que de défiscaliser le partage de la richesse en entreprise, défiscalisons plutôt la mobilité sur le modèle du ticket-restaurant qui est déjà net de taxes pour les salariés. Un chèque-transport, équitable pour tous les salariés : voilà qui serait un bel outil social de l'État, à disposition des entreprises qui le souhaiteraient ! Il viendrait contrecarrer les ritournelles néfastes du type « aller travailler coûte de l'argent » ou « l'assistanat paie aussi bien que le travail ».

### **PROPOSITIONS DE MATTHIEU OURLIAC :**

- Le salaire fixe doit rétribuer des compétences. Il est l'affaire des conventions collectives, du dialogue social et du paritarisme ;
- Les primes individuelles récompensent la performance individuelle dans une organisation collective. Donner le pouvoir de traitement des primes aux managers de proximité. Accorder cette responsabilité aux managers reviendrait à leur donner de l'autonomie et de la liberté d'action. Cela encouragerait la promotion vers les carrières d'encadrement et réactiverait l'ascenseur social, en panne aujourd'hui ;

- Suppression des primes égalitaires malgré leur intérêt en matière de coût. Transférer les moyens financiers libérés vers un ticket mobilité défiscalisé ;
- Promotion de l'actionnariat salarié dans les TPE et les PME, sachant qu'il est déjà répandu dans les grands groupes et les ETI. J'ai, au début de ma carrière, été salarié d'un grand groupe (Total) et, à ce titre, actionnaire. J'ai perçu des dividendes à mon départ. Cette épargne m'a permis de créer mon entreprise !

**Primes égalitaires à l'hôpital pendant le Covid-19 :  
dans l'Hérault, le cri d'alerte d'une infirmière anesthésiste**

Après 20 ans de métier, cette infirmière anesthésiste, interviewée sous couvert d'anonymat, ne se plaint pas de sa rémunération: 2.700 euros nets (sans les astreintes), « mais les responsabilités sont lourdes. La moindre erreur peut tuer quelqu'un ». Elle évalue les dégâts causés par le calcul égalitaire de la prime Covid-19 dans les hôpitaux qui accentue une crise des vocations.

**Hubert Vialatte : Comment avez-vous vécu le calcul et le montant de la prime Covid-19 à l'hôpital ?**

La prime a été égalitaire: 500 euros pour tous dans l'hôpital où j'exerce, que le salarié ait été au front ou pas. La prime a été la même pour le personnel administratif, le jardinier ou bien l'infirmière intervenant sur des patients positifs au Covid-19. Ce mode de calcul est inefficace et démotivant. Au début de la pandémie, on connaissait très mal ce virus.



J'ai vu des mamans infirmières aller au front, par devoir, et leurs enfants avoir peur pour elles. Les primes auraient dû être plus importantes pour celles et ceux qui étaient réellement au front. Surtout quand d'autres services ne fonctionnaient pas du tout à flux tendus, car les gens allaient moins dans les hôpitaux pendant le Covid-19.

### **Quel a été l'impact de cette prime égalitaire ?**

Cela a contribué à un sentiment de manque de reconnaissance. Certains, dégoûtés du métier, ont démissionné. Il existe un système de notation dans la fonction publique qui engendre une prime. Pourquoi ne pas le faire jouer pour de bon ? Attribuer une meilleure notation pour des gens qui ont fait preuve de bravoure pendant le Covid-19 donne une reconnaissance professionnelle. Cela dit, on a choisi ce métier. Il n'y a pas que le Covid-19. Tous les jours, nous sommes confrontés à des pathologies et, au-delà de l'aspect technique, à la souffrance humaine des patients. Mais là, c'était une crise particulière.

### **Comment avez-vous traversé cette période ?**

J'ai continué à travailler. Nos patients ont besoin d'empathie. L'activité était moindre dans mon service. Il y avait une pénurie de masques au bloc opératoire à l'époque. Nous avions un masque par jour, attribué après avoir émargé. Je ne me sentais pas protégée. Pendant 2 mois, je n'ai pas reçu ma famille.

## **Comment voyez-vous l'avenir de votre profession ?**

Les éléments vaillants, dont je pense faire partie, ne combleront pas les manques. Le manque de personnel est criant et amène à la fermeture de services et de petits hôpitaux. Alors que les besoins sont immenses, je m'inquiète de voir arriver de jeunes générations avec une valeur travail dégradée.

Beaucoup veulent être avant tout techniciens de soin, mais oublient parfois l'humanité du métier. L'être humain n'est pas toujours facile à gérer surtout quand il est en souffrance. Va-t-on réussir à former assez de gens ? Le relèvement du seul critère financier suffira-t-il à les faire s'impliquer dans le long terme ?

## **La formation est-elle au niveau ?**

On a ouvert les portes des écoles d'infirmières à tout le monde. Des gens y vont sans trop savoir quoi faire. Le terrain fait rapidement son œuvre. Plus de la moitié abandonne en cours de route. Pour éviter ce naufrage, il faudrait imposer des stages d'observation avant l'entrée en formation pour que les jeunes connaissent le métier et qu'ils puissent se dire, très concrètement : « Oui, je pourrai et je veux le faire. » ou « Non, je me suis fourvoyé. »

## 13. VALORISER LES MÉTIERS DE PREMIÈRE LIGNE

---

La clé: accepter de payer plus cher la compétence au consommateur final, avance Matthieu Ourliac.

**Hubert Vialatte: Pendant le premier confinement, nous applaudissions chaque soir à 20h, à nos fenêtres et balcons, les personnels soignants, en première ligne dans les hôpitaux pour soigner les patients ayant contracté une forme sévère du Covid-19. Trois ans plus tard, qu'est-il resté, concrètement, en matière de reconnaissance ?**

Matthieu Ourliac: Cet élan de solidarité ciblait aussi les métiers du transport, de la logistique et de la grande distribution, autres travailleurs de l'ombre, également remarquables d'efficacité et de courage au printemps 2020. Derrière les discours de reconnaissance, il faut des actes.

Agents d'accueil, caissières, femmes de ménage, aides-soignantes, sécurité... Ces métiers, pas ou peu qualifiés ou présentés comme tels, ont longtemps été tirés vers le bas. Sans compter des inconvénients que ne connaissent pas les cols blancs: horaires décalés, contraintes de présence (tâches non télétravaillables), rapport humain... Ces professions sont pourtant indispensables au fonctionnement de la société. Ce sont de vrais métiers ! Une femme de ménage qui travaille chez un couple de cadres va lui permettre de gagner en productivité. Oui, la femme de ménage fait partie de la chaîne de valeur.

**Comment rendre plus attractifs ces métiers de première ligne ?**

Pour redevenir attractifs, les métiers de première ligne doivent être

mieux valorisés, en les qualifiant avec des grilles de progression salariale. Les gens qui tiennent ces emplois difficiles doivent pouvoir se projeter sur une évolution dans leur avenir professionnel.

Ce n'est pas le cas aujourd'hui, à moins de devenir manager. Mais l'évolution professionnelle ne se limite pas au fait de devenir chef d'équipe. On peut très bien progresser en développant une expertise dans son métier. Une aide-soignante ou une femme de ménage doit être mieux rémunérée en fonction de son ancienneté et des qualifications et formations acquises pendant sa carrière. Le secteur du BTP est inspirant. Il est un formidable vecteur d'ascension sociale, du statut de manœuvre à conducteur de travaux en passant par chef de chantier. On peut partir du bas de l'échelle et décrocher un poste à responsabilités, voire finir chef d'entreprise.

### **Revaloriser les salaires, soit, mais où trouver l'argent pour les entreprises ?**

Cela suppose, pour le client final, d'accepter de payer plus cher le service. Un consommateur pourra-t-il être prêt à payer 30 euros ce qu'il peut payer 25 euros ailleurs ? Je pense que oui. Il accepterait des prix différents selon les compétences, à condition de l'expliquer clairement. Tout le monde peut comprendre qu'il est impossible de toucher encore le SMIC au bout de 10 ans de carrière ! Avec une telle ancienneté, une aide-soignante a un vrai savoir-faire. Le valider par une formation ou la VAE (validation des acquis de l'expérience) lui permettrait de gagner davantage.

## **PROPOSITIONS DE MATTHIEU OURLIAC:**

- Pour augmenter les salaires, baisser les charges sociales bien sûr... et tous les niveaux de salaire !
- Rendre obligatoire, dans les marchés publics, l'intégration d'un critère de compétences chez le prestataire: politique de formation, perspectives d'évolution salariale, actionnariat salarié, système de primes pour récompenser la performance individuelle des collaborateurs... Trop de marchés sont attribués à des entreprises moins-disantes, qui n'engagent que des salariés au SMIC. Cela ne tire pas les compétences vers le haut et explique en partie les difficultés endémiques de recrutement. Les marchés publics devraient être les principaux promoteurs des politiques RSE ;
- Création d'une agence nationale des marques métiers. On ne parle que de marque employeur pour attirer les compétences dans les entreprises. C'est restrictif. Dans l'optique de l'instauration, un jour peut-être, de la retraite par points, cette agence pourrait attribuer des points aux filières en besoin de main-d'œuvre, avec des horaires décalés et une certaine pénibilité. Ces points attribués permettraient aux nouveaux entrants de partir plus tôt à la retraite. Cette agence nationale expliquerait en profondeur les métiers: contenu, débouchés, évolutions... Par exemple, le nettoyage ne se limite pas aux toilettes ! Cette profession comprend aussi des notions d'hygiène, de décoration, de qualité de vie au travail... Autant de compétences qu'il convient de mettre en exergue, au moins pour deux raisons: pour contribuer à la bonne marche de l'entreprise cliente et pour informer le grand public qui ne connaît pas le panel de compétences que recèle chaque profession.

La marque métier pourra aider à attirer des jeunes vers ces filières en donnant du sens, en expliquant l'utilité des métiers. Tous les métiers ont un sens, pas seulement les métiers verts, dont on parle.



### **Dans l'Aude, ce spécialiste du transport sanitaire qui n'arrive plus à recruter**

De la difficulté croissante de recruter et de fidéliser quand on propose du travail en horaires décalés et le week-end. Le témoignage édifiant d'**Olivier Assié**, qui dirige un groupe de transport sanitaire à Carcassonne dans l'Aude.

« Va-t-on en arriver à devoir dire au téléphone, un samedi à 22 h, à quelqu'un qui ressent une douleur à la poitrine: "Attendez lundi matin" ? Il n'y aura plus personne à aller chercher le lundi matin, car l'individu sera décédé d'un infarctus ! » Olivier Assié, président du groupe de transport sanitaire Assié Services employant 100 salariés à Carcassonne, est de plus en plus inquiet sur les conséquences des difficultés de recrutement dans le secteur médical. Le chef d'entreprise, par ailleurs président de la médecine du travail dans l'Aude et l'Ariège, relève un niveau d'exigence accru de la jeune génération. « Dans les entretiens d'embauche, les positions des jeunes sur le week-end et le travail de nuit sont de plus en plus inflexibles. L'époque Covid-19 a marqué une frontière extraordinaire. Il y a un avant et un après. Pourtant, nos salariés ne travaillent qu'un week-end sur six. Nous faisons preuve d'une certaine souplesse », alerte-t-il.

Une dizaine de postes restent désespérément à pourvoir dans ses entreprises. « Pour ne rien arranger, certaines entreprises de transport sanitaire, pour rester attractives, recrutent en débauchant le personnel qualifié et en leur proposant de travailler uniquement du lundi au vendredi. Fini le travail les samedis, dimanches, jours fériés et nuits. On fait peser les périodes de travail les moins appréciées aux autres entreprises, dont nous faisons partie. Et nous nous retrouvons submergés, avec des demandes non honorées dans le délai imparti.

Et si tout le monde faisait la même chose, que se passerait-il ? L'autorité ARS, qui délivre l'agrément, n'a pas assez pris conscience de ces dérives... »

Comment fonctionne le transport sanitaire en cas de carence de transport ? « Les sapeurs-pompiers interviennent par carence et sont alors payés par l'Assurance maladie et non plus par le département », précise Olivier Assié.

Une solution plus pérenne ne pourra être, selon lui, « que réglementaire et législative. Il faut remettre les gens au travail (sic). La question des rémunérations doit aussi se poser. C'est normal avec l'inflation et les hausses du SMIC qui viennent écraser les rémunérations conventionnelles. Elle est d'autant plus prégnante dans les métiers de la santé où les salaires ne sont pas mirobolants. Des hausses sont déjà pratiquées pour les infirmières, les ambulanciers, les manipulateurs radio, les aides-soignantes... Certaines de ces professions (pas toutes) ont même obtenu des hausses significatives dans le cadre du Ségur de la santé. Chaque profession a été autour de la table des négociations et continue à l'être. Mais il faut bien avoir à l'esprit que ce sont nos cotisations sociales qui vont payer ces augmentations ! » Son message sonne comme un avertissement.

« Ce changement comportemental et sociétal dans le rapport au travail aura une conséquence sur la façon d'être soigné, mais aussi de vivre nos loisirs. Par exemple, sur le littoral, des restaurateurs choisissent désormais de fermer le service du midi pour concentrer leurs salariés sur les soirées, où ils sont sûrs de faire le plein de clientèle. » À Montpellier, le chef Charles Fontès a décidé en septembre 2022 de fermer les samedis et dimanches sa célèbre table La Réserve Rimbaud, nichée sur les bords du Lez. Officiellement, pour le bien-être de l'équipe. Officieusement, du fait des difficultés de recrutement. « Quoi qu'il en soit, la fermeture d'un restaurant prestigieux les week-ends pose un enjeu d'attractivité dans une métropole en croissance », souligne un observateur économique.

Propos recueillis par Hubert Vialatte



**Muriel Fournier**  
**(Espace Propreté, Montpellier)**

*« Le salaire ne rend pas hommage  
à la rudesse du travail »*

La création de parcours de formation, idée portée par Matthieu Ourliac, « rendrait les métiers plus attractifs », admet Muriel Fournier, gérante d'Espace Propreté (entreprise de nettoyage à Montpellier). Problème: « Les clients ne sont pour l'instant pas prêts à payer beaucoup plus cher nos prestations », regrette-t-elle. Pourtant, elle doit gérer des salariés qui sont « dans la galère. Un salarié à temps plein qui déclare une part fiscale et n'a pas d'enfant va se retrouver dans la deuxième tranche d'imposition, dans les tout



premiers à payer l'impôt. Il va perdre des avantages sociaux, mais aura une rémunération trop basse pour prétendre à un confort de vie correct. Ce qui est injuste, au regard des efforts demandés : démarrage très tôt le matin, horaires coupés... Qui, aujourd'hui, a envie de se lever à 5 heures du matin pour nettoyer des WC ? Le salaire ne rend pas hommage à la rudesse du travail, même si personne n'est payé au SMIC dans les métiers de la propreté. Nos salariés sont à 4 % au-dessus, avec une grille d'évolution obligatoire et des primes d'ancienneté qui se déclenchent au bout de 4 ans ».

### **Une dimension RSE mal prise en compte par les acheteurs**

La dimension RSE, dans laquelle les efforts de formation des salariés peuvent être détaillés, reste mal appréhendée. « Les acheteurs ne peuvent pas vérifier si le dossier RSE des candidats est vrai ou faux. Ils reçoivent un dossier en version papier. Comment s'assurer si le descriptif est accompagné de faits sur le terrain ? De plus, beaucoup d'acheteurs trouvent l'aspect RSE complexe à aborder, car ils ne sont pas formés à cette approche. » Résultat : « Entre le candidat qui ment et qui dit vraiment ce qu'il fait, les notes sont les mêmes ! Et, finalement, la différence se joue sur la partie prix. Et le moins-disant finit par l'emporter. »

La Fédération des entreprises de propreté, d'hygiène et services associés multiplie les tables rondes avec les acheteurs, les rencontres avec l'Urssaf, la CAF... « pour les sensibiliser sur les critères RSE ». La jeune dirigeante ne se fait cependant guère d'illusion : « Les grosses entreprises, dotées d'un service communication marketing, gagnent des points, car elles ont les moyens de produire un dossier qui présente bien. Même s'il y a une part de choses enjolivées et pas forcément vraies. »

Propos recueillis par Hubert Vialatte

## 14. LE POUVOIR AUX SALARIÉS... JUSQU'À QUAND ?

---

PAR MATTHIEU OURLIAC

Les demandeurs d'emploi trouvent un job facilement... jusqu'à quand ? Les entreprises ont joué le jeu des augmentations de salaire, malgré l'inflation des coûts de l'énergie, des matériels et des matières premières. Leurs comptes d'exploitation vont s'en trouver affectés. Avec la perte des marges d'exploitation d'ici à fin 2023, les dirigeants sauront facilement identifier les « démissions silencieuses » ou quiet quitting. Cet épiphénomène va s'autoréguler.

Une autre alerte très sérieuse, qui ne donne pas (mais alors pas du tout) raison aux apôtres de l'oisiveté, a assombri le ciel des finances publiques françaises. L'agence de notation financière Fitch Ratings rappelle Bercy à l'ordre fin avril 2023 avec fracas, en abaissant la note attribuée au pays de AA à AA-. Un camouflet pour la septième puissance économique mondiale. « L'impasse politique (pas de majorité à l'Assemblée nationale, NDLR) et les mouvements sociaux, parfois violents, constituent un risque pour le programme de réformes d'Emmanuel Macron et pourraient créer des pressions en faveur d'une politique budgétaire plus expansionniste ou d'un renversement des réformes précédentes », alerte l'agence. Elle tance les « déficits budgétaires importants et des progrès modestes ».

Les conséquences de ce changement d'appréciation sont très concrètes. Les taux d'intérêt sur les marchés financiers vont augmenter pour la France – nous allons donc payer davantage pour rembourser les intérêts de la dette –, ainsi que pour les crédits aux particuliers et aux entreprises. Avec des finances publiques aussi dégradées, la théorie de la décroissance est un non-sens économique, une impasse pour nos avenir.

Rappelons qu'un moindre volume de travail entraîne mécaniquement une baisse des cotisations et une dégradation des prestations. On ne peut pas avoir mieux avec moins. Toute personne qui tient ses comptes le sait !

La théorie de la décroissance est aussi une aberration historique : l'être humain est fait pour avoir mieux que ce qu'il avait hier. Incompatible avec la sauvegarde de la planète ? Une croissance durable, en lien avec la prise en compte des ressources finies, est possible. La transition écologique et énergétique est une formidable opportunité pour notre jeunesse.

### **Bien-être au travail : la saine mise au point de Julia de Funès**

Doit-on être heureux au travail ? Début septembre 2022, lors de la REF Montpellier à Mauguio (34), la philosophe Julia de Funès éreinte la mode qui consiste à ériger le bonheur au travail, la bienveillance et autres team buildings « au rang de process ». Le bonheur « est une affaire individuelle et je déteste les injonctions au bonheur, du type “fais ça, c'est pour ton bien”. Le bonheur des autres uniformise quelque chose qui est subjectif. Tomber dans l'injonction du bonheur est un non-sens », avance-t-elle. Avant de renverser brillamment un raisonnement que l'on croit bien établi : « On dit que les gens heureux sont plus performants en entreprise. C'est faux. Vous êtes heureux après une action réussie. Ce n'est pas parce qu'on est heureux que l'on est performant, mais l'inverse. C'est parce que l'on a la possibilité d'être plus performant que l'on va être plus heureux. Le bonheur est la conséquence d'une condition rendue possible par l'entreprise ou l'organisation. »

Par Hubert Vialatte dans sa newsletter « *Les Indiscrétions* »

## 15. DEUX SONDAGES RÉCENTS SUR LA VALEUR TRAVAIL VUS PAR MATTHIEU OURLIAC

---

### **Jeunes et valeur travail : des chiffres qui interrogent.**

Quel rapport les jeunes entretiennent-ils avec la valeur travail ? L'hebdo *Marianne* a mandaté l'Ifop sur ce thème. Principaux enseignements, communiqués en décembre 2022 par l'institut de sondage : les jeunes accordent de l'importance à la valeur travail, mais souhaitent que cette dimension occupe une place équilibrée dans leur vie. « Le travail demeure perçu au sein de la jeunesse comme étant quelque chose d'important (84 %, dont 34 % très important), mais ils sont aussi nombreux à valoriser les loisirs (93 %, dont 50 % très important), la famille (93 %, dont 70 % très important) et les amis (90 %, dont 55 % très important) », indique l'Ifop.

De fait, un tiers des 18-30 ans estiment que les Français travaillent trop (32 %), soit une proportion supérieure à celle mesurée dans l'ensemble de la population française (19 %) et ils sont moins nombreux à penser que les Français ne travaillent pas assez (16 % contre 25 %). Autre signe que les 18-30 ans veulent que le travail occupe une « juste place » : ils adhèrent plus largement que leurs aînés à l'idée du droit à la paresse défendu par Sandrine Rousseau (78 % contre 69 %).

De cette recherche d'équilibre entre vie privée et vie professionnelle, il découle le souhait pour une partie importante des jeunes actifs de s'impliquer juste comme il faut (71 %), voire d'être détaché de leur travail (50 % contre 32 % pour l'ensemble des Français). Les 18-30 ans sont aussi moins nombreux que leurs aînés à se sentir « plutôt perdants » dans le rapport qu'ils entretiennent avec leur employeur (34 % contre 48 %).

« Ces chiffres valident une dégradation de la valeur travail chez les jeunes, même s'il faut se méfier des généralités, commente Matthieu Ourliac. La façon dont sont posées les questions est parfois tendancieuse. Que signifie, par exemple, "juste place"? Peut-on déduire du salarié qui part à l'heure qu'il ne veut rien faire? On analyse toujours la jeunesse comme si on n'avait jamais été jeunes soi-même! Nous en venons à oublier que nous aussi avons été jeunes et croyions à la facilité. De mon côté, la valeur travail est montée en moi petit à petit. Les valeurs transmises par mes parents et mes grands-parents m'y ont aidé. Mais il est normal que les adolescents et les jeunes adultes soient dans la contemplation et l'amusement. Des adhérents actuels du Medef étaient, dans leur jeunesse, des hippies prônant une société alternative!

En revanche, le fait que le droit à la paresse soit soutenu par 78 % des sondés est, selon moi, une alerte. Beaucoup de jeunes ne semblent pas avoir compris que le financement de la protection sociale, dont la leur, passe par la valeur travail. L'oisiveté n'a jamais donné des modèles pérennes de société. Comme nos parents l'ont fait avec nous, nous devons nous autoriser, nous aussi, à dire parfois non à la jeunesse, à ne pas céder à toutes les demandes, surtout quand elles font perdre de la rentabilité à nos entreprises. Je trouve, à titre personnel, que lorsqu'on explique les choses, cette jeunesse est très lucide et comprend. »

“ COMME NOS PARENTS L'ONT FAIT AVEC NOUS,  
NOUS DEVONS NOUS AUTORISER, NOUS AUSSI,  
À DIRE PARFOIS NON À LA JEUNESSE, À NE PAS  
CÉDER À TOUTES LES DEMANDES, SURTOUT QUAND  
ELLES FONT PERDRE DE LA PROFITABILITÉ  
À NOS ENTREPRISES. ”

## **Rapport des Français au travail : le sentiment d'être utile devant les salaires (Ifop)**

Dans un sondage Ifop réalisé pour Solutions solidaires (septembre 2022) portant sur le rapport des Français au travail, l'importance accordée au temps libre est frappante : 60 % des personnes sondées (sur un échantillon représentatif de 1.011 personnes) préfèrent gagner moins d'argent pour avoir plus de temps libre et 40 % préfèrent gagner plus d'argent, mais avoir moins de temps libre. Par rapport à mai 2008, il y a 15 ans, la situation s'est totalement inversée. À l'époque, du temps de Nicolas Sarkozy et de son slogan travailler plus pour gagner plus, 62 % des sondés disaient préférer gagner plus quitte à avoir moins de temps libre.

La place du travail est qualifiée, pour la majorité des sondés, d'« importante, mais moins que la vie de famille, les amis et les loisirs » (46 %) et de « secondaire » (13 %). La place du travail est la « chose la plus importante » pour seulement 7 % des répondants.

Pour redresser la valeur travail, il faut aussi comprendre l'évolution des attentes des travailleurs. Le sentiment d'être utile à la société et le sens donné à son travail sont plus importants que le niveau des salaires lui-même (32 % de réponses citées en premier, au lieu de 23 %).

Parmi les autres critères : la participation des salariés aux décisions des entreprises (16 %), l'organisation du travail (temps de travail hebdomadaire, télétravail... 12 %), l'ambiance et les relations de travail (11 %), les avantages sociaux (convention collective, nombre de jours de congé, mutuelle... 5 %).

Pour changer le travail – et, partant, la valeur travail –, voici les actions et solutions prioritaires citées comme les plus urgentes :

garantir à chacun un bon niveau de salaire, avec une hausse du SMIC (23 % de critère cité en premier), redonner du sens et de l'utilité au travail (19 %), mieux partager les fruits du travail (18 %), réduire l'écart entre les salaires (13 %), favoriser les métiers utiles (emplois verts et métiers du soin, 9 %).

Paradoxalement, les critères les plus médiatisés n'enthousiasment pas les premiers concernés, à savoir les travailleurs : 5 % seulement sont pour la réduction du temps de travail, 3 % pour davantage de coopération, de participation et de démocratie au travail, 4 % pour le développement du télétravail, 4 % sur le fait de changer d'entreprise pour changer le travail.

« D'après l'OIT, les Européens travaillent moins que n'importe quelle population dans le monde, plaçant en majorité les loisirs comme priorité, commente Matthieu Ourliac. La part des temps partiels choisie est encore très élevée avec, pour corollaire, une stagnation du PIB par salaire, contrairement aux autres zones économiques dans le monde. Certains se réjouiront de ce surplus de temps libre... mais, par cette dérive, c'est en fait le concept même d'État-providence que l'on met en danger. Moins on travaille, plus on amoindrit le pouvoir d'achat, les ressources de l'État et, finalement, la qualité du temps libre recherché.

Nous allons vite nous retrouver en concurrence avec des pays qui ne se posent pas ces questions-là. Ce type de message est malheureusement beaucoup moins médiatisé. »

“ MOINS ON TRAVAILLE, PLUS ON AMOINDRIT  
LE POUVOIR D'ACHAT, LES RESSOURCES DE L'ÉTAT  
ET, FINALEMENT, LA QUALITÉ DU TEMPS  
LIBRE RECHERCHÉ. ”

## 16. LE TRAVAIL N'EST PAS QUE LE TRAVAIL

---

PAR MATTHIEU OURLIAC

Il n'y a pas de hasard. Si la valeur travail se dégrade, ce sont pour des raisons économiques objectives et incontestables. Aujourd'hui, le travail ne donne plus autant de pouvoir d'achat qu'avant. « Il faut travailler plus, sans espérer en retirer des gains spectaculaires », écrit Antoine Foucher, président de Quintet Conseil, dans une chronique parue dans *Les Échos* (« La promesse rompue du travail », 16 mai 2023). D'après lui, le nouveau rapport au travail ne provient pas du Covid-19, mais « d'une double rupture dans la promesse d'amélioration de la vie, que le travail a longtemps portée ». Première rupture : « Le travail ne permet plus et ne permettra plus de changer aussi vite et aussi fort de niveau de vie qu'avant. » Et ça ne va pas aller en s'arrangeant. « Pour le futur, la transition énergétique rend, au moins pendant quelques décennies, la poursuite de la tendance inévitable : il va falloir investir massivement, au lieu de consommer, pour produire le même type de bien (par exemple une voiture), mais décarbonée (moteur électrique et pas thermique). »

La seconde rupture est sur un temps de travail qui, en trompe-l'œil, « ne diminue plus, mais a tendance à augmenter, ce qu'on n'avait jamais vu auparavant (...). En raison du vieillissement démographique, la durée de travail pendant la vie est en hausse : 37,5 ans en 1993, 41,5 ans aujourd'hui, 43 ans en 2027 ».

En clair, « la double promesse historique du travail est atteinte : génération après génération, on vivait de mieux en mieux, en travaillant de moins en moins grâce à un travail de plus en plus productif. C'est fini », explique Antoine Foucher. Notre génération (j'ai 48 ans) est la première génération à devoir travailler davantage que ses parents pour maintenir péniblement le même niveau de vie.



Face à cette désillusion, la réaction est triple: le refus de travailler plus, et sa dérive, la tentation de l'oisiveté, qu'il faut combattre ; la relativisation, en privilégiant la vie personnelle, en choisissant son employeur pour sa capacité à faciliter la vie quotidienne. C'est un mouvement à accompagner et encadrer ; enfin, l'investissement existentiel (ou quête de sens), avec des personnes qui s'engagent à fond dans le travail, comme une mission – une attitude qu'il faut, selon moi, encourager et développer. Il y a donc plusieurs nouveaux rapports au travail et non pas un seul, insiste Antoine Foucher. Tout ce que je nous souhaite, c'est de retrouver collectivement de la productivité, au travers du travail et de l'innovation, pour améliorer nos cadres de vies, nos pouvoirs d'achat, notre qualité de temps libre.

### **Les entreprises, lieu de construction de la société de demain**

Ce manifeste invite à lutter contre les idées reçues, sur le monde d'avant et de demain, sur la jeunesse ou encore sur le droit à la paresse. Nous avons le devoir, chacun et collectivement, de réinventer le travail dans sa forme la plus symbolique.

Car le travail n'est pas que le travail. Il révèle ce que l'on est, procure une position dans la société, permet d'être utile, incarne l'espoir d'un monde meilleur ou d'une vie meilleure. Il est parfois l'aboutissement d'une recherche intérieure.

La quête de sens va s'inviter de façon inconditionnelle dans nos entreprises. À nous, chefs d'entreprise, de la porter et de la faire évoluer. L'entreprise est un lieu de vie où se partagent les projets, les valeurs et les ambitions. Finalement, les entreprises ne sont-elles pas le lieu de la construction des sociétés de demain ? Et la valeur travail, cette valeur fondamentale pour partager nos rêves ? Ensemble. La valeur travail, c'est l'affaire de tous.

**RÉDACTION** : MATTHIEU OURLIAC ET HUBERT VIALATTE

**IMPRESSION** : ÉDITIONS MIMOSA (MONTPELLIER)

**MISE EN PAGE** : SARAH NGUYEN CAO KHUONG (AGENCEHV, MONTPELLIER)

**CORRECTION** : ALEXANDRA FRAY - RÉDAC&CO (SURESNES)

**CRÉDITS PHOTO** : OCÉANE FAZILLEAU - CAMINAREM (BÉZIERS), PAGES 5, 6  
ET 50 / MICHAËL ESDOURRUBAILH (MIDI LIBRE), PAGE 44 / AGENCEHV, PAGE 64  
/ DIDIER LAW, PAGE 80 / DR, PAGES 32, 49, 50 ET 78

**JUILLET 2023**





# CAMINAREM

LES RESSOURCES HUMAINES EN OCCITANIE

*Une offre globale de services RH sur l'Occitanie*



*Intérim & Recrutement*  
GÉNÉRALISTE

[www.groupe-emploi.com](http://www.groupe-emploi.com)



*Intérim & Recrutement*  
GÉNÉRALISTE  
*Spécialiste Viti-vinicole*

[www.sissimple-interim.fr](http://www.sissimple-interim.fr)



POTENTIEL  
*Humain*

— CAMINAREM —

*Recrutement & Intérim*  
SPÉCIALISTE

[www.potentiel-humain.eu](http://www.potentiel-humain.eu)



*Conseil, Formation &*  
ACCOMPAGNEMENT  
RH

[www.rheflex.fr](http://www.rheflex.fr)



*Portage*  
SALARIAL

[www.rh-solutions.com](http://www.rh-solutions.com)

*« Faire réussir les hommes  
et les entreprises de nos territoires »*

[www.groupe-caminarem.com](http://www.groupe-caminarem.com)