RÉPUBLIQUE FRANÇAISE
Liberté
Égalité
Fraternité

CONSEIL NATIONAL DE LA REFONDATION

CONSEIL NATIONAL
DE LA REFONDATION

ASSISES DU TRAVAIL

RE-CONSIDÉRER LE TRAVAIL

Rapport des garants des Assises du Travail
au Ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion

SOPHIE THIÉRY
Présidente de la commission Travail et Emploi du CESE
JEAN-DOMINIQUE SENARD
Président du Groupe Renault

18 avril 2023

Avec l'appui de Marianne de Brunhoff, administratrice générale, secrétariat général des ministères sociaux et Emilie Seffray, inspectrice des affaires sociales

ÉDITO

« Nul ne peut se sentir, à la fois, responsable et désespéré. »
Antoine de Saint-Exupéry

Comment re-considérer le travail ? Ainsi pourrait être résumée la mission qui nous a été confiée. Re-considérer, c'est observer de nouveau avec attention ; c'est prendre en compte sous un nouvel angle ; c'est respecter et avoir de l'estime pour quelque chose. Dans notre société en pleine transformation, re-considérer le travail, c'est le replacer au cœur du débat public, comme il l'est souvent au cœur de nos vies quotidiennes.

A l'issue de ces Assises, le constat est clair : les bouleversements des organisations de travail déjà engagés sont encore accélérés par les crises qui s'accumulent. Les mutations profondes fragmentent les situations observables. Des modèles économiques émergent, pourvoyeurs de nouvelles formes d'emplois qui déstructurent parfois les droits, interrogent les entreprises traditionnelles et questionnent la protection sociale.

Comment désigner les travailleurs du XXIe siècle ? Employés, salariés, travailleurs des plateformes, actifs, indépendants, auto-entrepreneurs… Face aux bouleversements, nous ne manquons guère de mots mais de temps pour penser. Dans ce rapport, nous remettons au goût du jour le mot de « travailleur », seul à rassembler tous les statuts d'emploi.

Il nous faut être à la hauteur d'une histoire qui s'accélère, d'évolutions rapides, tant subies que poursuivies. Ainsi de la place croissante du numérique, vecteur de nouvelles opportunités comme de risques (psycho-sociaux notamment). Si le télétravail peut offrir des perspectives intéressantes pour beaucoup de Français, il peut faire de l'activité professionnelle une répétition de tâches individuelles déconnectées de la vie de l'entreprise. Loin d'affaiblir les matrices traditionnelles, le numérique a parfois renforcé la lourdeur des processus qui étouffent l'esprit de responsabilité et l'initiative.

Dans ce mouvement, le rôle des entreprises ne cesse d'être questionné. Suite au rapport "L'entreprise, objet d'intérêt collectif", la loi Pacte de 2019 a introduit deux nouvelles notions (raison d'être et entreprise à mission), qui permettent aux entreprises de mobiliser les salariés autour d'objectifs partagés.

Les travailleurs demandent à poursuivre cette logique et constater concrètement la conformité entre la raison d'être de leur entreprise et leur quotidien de travail. Les jeunes qui entrent sur le marché de l'emploi n'ont de cesse de témoigner de leur volonté de s'engager et d'agir. Ils appellent leurs employeurs à participer toujours plus activement à la vie de la cité pour adresser les crises, notamment climatique.

Dans une époque de bouleversements, les travailleurs veulent être utiles et constater une sincérité collective qui soit l'écho de leurs engagements.

Pour passer enfin de l'injonction à l'implication, de la communication à l'action, un échelon nous a semblé fondamental : celui du manageur de proximité, trop souvent cantonné à un rôle de contrôleur. Dans un monde numérique, contre la tentation de la surveillance poussée à l'extrême, il lui appartient désormais de produire les réalisations concrètes qui donnent du sens au travail.

C'est au travers de **l'évolution des pratiques managériales qu'il sera possible de donner plus de responsabilité, d'autonomie et de reconnaissance aux salariés**. Il s'agit de les associer au processus de décision et à la conduite du changement, de mettre en parfaite cohérence le partage de la valeur et la reconnaissance, avec la possibilité de rendre compte de ses réalisations.

Les pratiques managériales doivent aujourd'hui être la pierre angulaire de la responsabilisation, de la création d'espaces de dialogue professionnel, le pilier infatigable de la culture de la prévention, la vigie de l'application concrète de la raison d'être à tous les niveaux. Pour cela, les dirigeants doivent re-considérer les fonctions managériales, accompagner et former les managers.

Une urgence s'est imposée et conduit l'ensemble de notre rapport : **retrouver les voies de la confiance et du respect au sein des organisations de travail.** Les fractures et conflits de notre société se retrouvent parfois dans les organisations de travail, faisant peser le risque de l'éclatement et de la radicalisation.

Contre l'archipélisation du monde du travail, nos recommandations s'appuient sur le collectif et visent à expérimenter de nouvelles idées pour renforcer l'écoute, le dialogue et la prévention des risques pour la santé au travail. Elles peuvent contribuer à renouveler un destin commun au sein des organisations. Cette confiance retrouvée au travail constitue une condition indispensable de l'attractivité et de la performance de celles-ci.

Loin de vouloir créer de nouvelles rigidités, d'empêcher ou d'interdire, ce rapport veut accompagner les mutations et se donner les moyens d'anticiper celles qui viendront naturellement et que personne ne peut encore imaginer. Dans une société de la pleine activité, nous avons accordé une attention particulière à **l'équilibre des temps de vie et à la santé au travail,** quels que soient les types d'emploi. C'est pourquoi nous défendons l'idée de **garantir l'effectivité et la portabilité des droits,** qui doit constituer un pont dans les carrières professionnelles et entre les nouvelles formes d'emploi. Cette portabilité des droits, rassemblés au sein d'un dispositif unique simple et compréhensible, est indispensable pour accompagner et anticiper les évolutions.

La France a marqué l'histoire par son ambition de déclarer des droits fondamentaux universels. Elle est pleinement justifiée à expérimenter plus avant leur portabilité dans le monde professionnel, y compris pour les fonctions publiques.

Cette méthode du dialogue et de la confiance, nous l'avons appliquée à l'organisation des Assises. Les recommandations qui constituent ce rapport sont issues de nos échanges avec les partenaires sociaux, les universitaires et personnalités qualifiées qui ont donné de leur temps au sein de trois ateliers. Depuis le lancement des Assises du Travail le 2 décembre 2022 jusqu'à la remise de ce rapport, la pluralité des regards et la diversité des approches n'ont jamais fait défaut.

Ce dialogue constructif doit se poursuivre : nous préconisons donc d'instaurer un rendez-vous annuel des acteurs du travail, afin de suivre périodiquement la mise en œuvre et l'enrichissement des recommandations. Nous sommes disponibles pour y prendre pleinement notre part.

Sophie THIÉRY
Présidente de la commission Travail et Emploi du CESE

Jean-Dominique SENARD
Président du Groupe Renault

SOMMAIRE

ÉDITO 3

RECOMMANDATIONS 7

ORGANISATION DES ASSISES DU TRAVAIL 11

RAPPORT 13

RENOUVELER LE PACTE EMPLOYEURS-TRAVAILLEURS, FACE AUX CHANGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX, TECHNOLOGIQUES ET SOCIAUX, ET AUX NOUVELLES ASPIRATIONS INDIVIDUELLES 13

LE RYTHME DES TRANSFORMATIONS DU TRAVAIL S'ACCELERE, EN LIEN AVEC LES CHANGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX ET TECHNOLOGIQUES 13

Le changement climatique accroit les risques pour la santé des travailleurs et la performance des organisations 13

Alors que les changements organisationnels se multiplient, la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent est un enjeu de santé majeur 14

LES ORGANISATIONS DOIVENT ARTICULER DES ASPIRATIONS DE PLUS EN PLUS INDIVIDUALISEES ET UN CADRE COLLECTIF 15

Les travailleurs expriment une quête de sens de plus en plus forte 15

Les travailleurs attendent plus d'autonomie, de responsabilisation et de reconnaissance 17

Face à l'intensification du travail, un meilleur équilibre entre les temps de vie est recherché 17

Considéré comme une réponse aux demandes d'équilibre et d'autonomie, le travail hybride représente un défi pour le management 18

Les parcours professionnels sont de moins en moins linéaires 19

AXE 1 - GAGNER LA BATAILLE DE LA CONFIANCE PAR UNE REVOLUTION DES PRATIQUES MANAGERIALES ET EN ASSOCIANT DAVANTAGE LES TRAVAILLEURS 21

ACCORDER PLUS D'AUTONOMIE AUX TRAVAILLEURS ET TRANSFORMER LES PRATIQUES MANAGERIALES : UN ENJEU CONJOINT DE COHESION SOCIALE ET DE PERFORMANCE 21

Engager la révolution du management par la confiance 21

Placer la confiance au cœur des relations de travail, à travers un dialogue professionnel valorisant l'expertise des travailleurs 24

Placer le dialogue social au plus près des situations de travail 24

Répondre aux nouvelles exigences éthiques en valorisant les initiatives concernant l'impact social et environnemental des entreprises et organisations 25

AXE 2 - ADAPTER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, FAVORISER LES EQUILIBRES DES TEMPS DE VIE ET ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS POUR LES TRAVAILLEURS 26

FAVORISER LES EQUILIBRES DES TEMPS DE VIE 26

… à l'échelle de la semaine 26

… entre vie personnelle et vie professionnelle 27

PERMETTRE D'UTILISER LEURS JOURS DE CONGES NON PRIS DE MANIERE DIFFEREE, GRACE A UN COMPTE EPARGNE TEMPS PORTABLE ATTACHE A CHAQUE TRAVAILLEUR 28

AMENAGER LES FINS DE CARRIERE AU BENEFICE DES TRAVAILLEURS ET DES ORGANISATIONS 29

FORMER LES TRAVAILLEURS POUR ADAPTER LES COMPETENCES AUX BESOINS DE DEMAIN 30

AXE 3 - ASSURER AUX TRAVAILLEURS DES DROITS EFFECTIFS ET PORTABLES TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL 33

SECURISER LES PARCOURS PROFESSIONNELS EN ASSURANT LA PORTABILITE DES DROITS SOCIAUX ACQUIS 33

La multiplication des contrats courts limite l'acquisition de droits sociaux 33

Les travailleurs indépendants disposent d'une couverture sociale incomplète 34

La logique de portabilité des droits individuels se renforce et appelle à un système plus simple et plus lisible pour favoriser l'utilisation des droits acquis 35

AXE 4 - PRESERVER LA SANTE PHYSIQUE ET MENTALE DES TRAVAILLEURS, UN ENJEU DE PERFORMANCE ET DE RESPONSABILITE POUR LES ORGANISATIONS 36

FAVORISER UNE CULTURE DE LA PREVENTION PRIMAIRE PARTAGEE 36
FAIRE PROGRESSER L'IDENTIFICATION DES RISQUES ET LES DEMARCHES DE PREVENTION 39
RENFORCER L'ACTION DES SERVICES DE PREVENTION ET DE SANTE AU TRAVAIL 41

CONCLUSION 43

ANNEXES 45

ANNEXE 1 : LETTRES DE MISSION DES GARANTS 47

ANNEXE 2 : LISTE DES SIGLES 51

ANNEXE 3 : LISTE DES PARTICIPANTS 53

ANNEXE 4 : CALENDRIER DES ASSISES DU TRAVAIL 57

ANNEXE 5 : PRESENTATION DES ATELIERS THEMATIQUES 59

ANNEXE 6 : SYNTHESE DES EVENEMENTS TERRITORIAUX 63

ANNEXE 7 : CARTOGRAPHIE SIMPLIFIEE DES ACTEURS DE LA SANTE AU TRAVAIL DANS LE SECTEUR PRIVE 69

RECOMMANDATIONS

n°	Recommandations	Autorité responsable	Échéance
Instaurer un rendez-vous annuel			
1	Instaurer un rendez-vous annuel des acteurs du travail pour suivre périodiquement la mise en œuvre et l'enrichissement des recommandations.	Ministère du travail et garants des Assises du Travail	Périodicité annuelle
Axe 1 - Gagner la bataille de la confiance par une révolution des pratiques managériales et en associant davantage les travailleurs			
« Il nous semble urgent de replacer l'organisation du travail au cœur de nos réflexions, en s'appuyant sur les réalités de travail exprimées par les travailleurs et en engageant une révolution managériale qui privilégie une autonomie inscrite dans une orientation stratégique ou opérationnelle définie. »			
2	Revoir les formations dispensées aux managers, tant initiales que continues, en expérimentant une approche par les filières, dans les territoires, en favorisant l'accès aux financements de la formation continue, et en recourant largement à des certifications en management.	Ministère du travail, avec le ministère de l'enseignement supérieur, les écoles et instituts de formation (dont fonctions publiques), les OPCO et France compétences	Dès à présent et dans la continuité
3	Renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé.	ANACT Négociation entre partenaires sociaux	Sous 3 mois, pour remise avant fin 2024
« Nous partageons la conviction d'un besoin de représentation de proximité afin de renforcer un dialogue social prenant en compte les réalités économiques et sociales à l'échelle locale. »			
4	Organiser le dialogue social en proximité des situations de travail.	Branches professionnelles	Dès à présent
« L'entreprise responsable permet de donner du sens au travail, de contribuer à l'amélioration de la société, dans le cadre d'une vraie solidarité entre les acteurs publics et privés, et d'affirmer que le profit, absolument nécessaire à la pérennité de la croissance, ne peut être le seul objet social d'une entreprise. La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux de son activité doit peser tout autant. »			
5	Conforter la dimension sociale dans les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE).	Ministère du travail CESE	Sous 3 mois
Axe 2 - Adapter les organisations du travail, favoriser les équilibres des temps de vie et accompagner les transitions pour les travailleurs			
« Davantage d'autonomie dans l'organisation du travail passe également par la possibilité d'adapter les équilibres de vie personnelle et professionnelle, tout au long de la vie. »			
6	Evaluer les organisations alternatives des temps de travail, notamment les différents types de semaines de 4 jours, dans le secteur privé et dans le secteur public :	CESE	Sous 3 mois, pour

n°	Recommandations	Autorité responsable	Échéance
	saisir le CESE d'une demande d'avis sur les expérimentations en cours, pour identifier les motivations des employeurs et des travailleurs, évaluer les modalités de mise en œuvre et capitaliser sur les bonnes pratiques.		remise fin 2023
7	Passer d'un droit à la déconnexion formel à son application et son respect, tant par les employeurs que par les travailleurs.	Entreprises et établissements publics Organismes en charge de la formation initiale et continue ANACT	Dès à présent et dans la continuité
8	Créer un dispositif simple et lisible permettant de conserver des jours de congé non pris et de les utiliser tout au long de sa carrière, quel que soit le statut d'emploi, tout en préservant le droit au repos des travailleurs et la capacité financière des employeurs.	Appel à la négociation entre partenaires sociaux puis vecteur législatif	Dans l'année 2023
« Nous avons la conviction que des dispositifs d'aménagement des temps de travail, tout au long de la vie, peuvent être mis en place tant au bénéfice des travailleurs que de la performance des organisations, et qu'ils doivent être appréhendés sur le plan financier par une approche décloisonnée entre mécanismes de protection sociale, en prenant en compte les coûts évités. »			
9	Concevoir un dispositif d'aménagement des fins de carrière permettant une diminution progressive d'activité compensée partiellement pour les entreprises/organisations et les travailleurs.	Mission IGAS-IGF	Sous 3 mois pour remise fin 2023
10	Favoriser les transitions et les reconversions professionnelles pour tous les travailleurs, y compris les indépendants, en donnant plus de visibilité aux dispositifs existants et en renforçant le Conseil en évolution professionnelle.	Ministère du travail	Dès à présent et dans la continuité

Axe 3 - Assurer aux travailleurs des droits effectifs et portables tout au long de leur parcours professionnel			
« Pour accompagner ces transformations, les droits des travailleurs doivent être garantis, complétés et portables tout au long de leur carrière, quels que soient leurs statuts d'emploi successifs. »			
11	Lancer une mission IGA-IGAS-IGF visant à évaluer le caractère effectif des droits sociaux acquis par les travailleurs dont les contrats de travail sont les plus précaires, dans le secteur privé et dans les fonctions publiques.	Mission IGA-IGAS-IGF	Sous 3 mois pour remise fin 2023
12	Assurer l'effectivité des droits sociaux et leur portabilité pour permettre une fluidité des parcours professionnels entre statuts d'emploi, en mettant à l'agenda social des partenaires sociaux, sous l'égide de l'ARPE, la couverture du risque accidents du travail – maladies professionnelles qui deviendrait obligatoire pour les travailleurs des plateformes de mobilité via un système de prélèvement obligatoire au 1er euro travaillé.	Ministère du travail, ARPE	Dans l'année 2023
13	Favoriser le recours aux droits sociaux acquis et services associés en mettant en place un portail unique d'accès	Caisse des dépôts et consignations, notamment	Dès à présent et

n°	Recommandations	Autorité responsable	Échéance
	aux différents comptes sociaux et en assurer la promotion, pour favoriser la connaissance des dispositifs, notamment le Conseil en évolution professionnelle.		dans la continuité

Axe 4 - Préserver la santé physique et mentale des travailleurs, un enjeu de performance et de responsabilité pour les organisations			
« Le changement de culture que nous appelons de nos vœux est la clef pour améliorer la santé mentale et physique des travailleurs. »			
14	Ajouter un 10ème principe général de prévention à l'article L.4121-2 du code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales.	Ministère du travail	Prochain véhicule législatif
15	Activer le levier de la formation, dans le secteur privé et les fonctions publiques, pour développer une culture de prévention partagée.	Ministère du travail avec les ministères de l'éducation nationale et de l'enseignement supérieur, les écoles et instituts de formation (y compris des agents des fonctions publiques) et les entreprises	Dès à présent et dans la continuité
« Alors que l'obligation du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) a désormais plus de 20 ans, nous pensons que tous les employeurs doivent s'engager dans une démarche de prévention et réaliser une véritable évaluation des risques avec un DUERP. »			
16	Accompagner les employeurs publics et privés pour augmenter significativement le nombre de structures ayant réalisé leurs obligations d'identification et de prévention des risques, y compris au sein des plus petites structures.	ANACT avec les branches professionnelles Ministère du travail	Dès à présent et dans la continuité
17	Accompagner la montée en puissance des Services de prévention et de santé au travail (SPST) comme acteurs de prévention en renforçant la médecine du travail.	Ministères en charge du travail, de l'enseignement supérieur et de la santé	Dès à présent et dans la continuité

ORGANISATION DES ASSISES DU TRAVAIL

Les réflexions sur le sens et le rapport au travail, encouragées par les transitions écologique et numérique en cours, ont été accélérées par la crise sanitaire récente. Dans ce contexte, le travail doit être replacé au cœur du débat public, au même titre que l'emploi, afin d'accompagner au mieux ces évolutions et les attentes de nos concitoyens.

Tel est l'enjeu des Assises du Travail, lancées le 2 décembre 2022 par Olivier DUSSOPT, ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, dans le cadre du Conseil national de la Refondation (CNR) : **permettre de rassembler les parties prenantes concernées pour faire émerger des propositions sur l'avenir du travail**.

Sophie THIÉRY, présidente de la commission Travail et Emploi du CESE, et Jean-Dominique SENARD, président du Groupe Renault, ont accepté, sur proposition du ministre du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion, de conduire cette démarche innovante, et de veiller au bon déroulement et à la cohérence des travaux ; Gilles GATEAU, directeur général de l'Association pour l'emploi des cadres (APEC) et président du Haut conseil pour le dialogue social, a enrichi de son expertise les réflexions engagées.

Soin a été confié à trois référents d'organiser les échanges autour de trois grandes thématiques :

- Jean-Marie MARX, président de l'Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes (AFPA), ancien Haut-commissaire aux compétences, sur le thème « le rapport au travail » incluant notamment le sens du travail, la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, les nouvelles formes d'emploi ou encore le droit à la déconnexion ;
- Audrey RICHARD, directrice des ressources humaines du groupe UP et présidente de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), sur le thème « santé et qualité de vie au travail » incluant la lutte contre les accidents du travail, la prévention de l'usure professionnelle, le mieux vivre au travail ;
- Yves MATHIEU, fondateur et co-directeur de Missions publiques, sur le thème « démocratie au travail », incluant notamment le renforcement du dialogue social et la prise en compte des enjeux numériques et écologique dans l'exercice du dialogue social.

Les Assises du Travail se sont déroulées dans un calendrier très contraint, entre décembre 2022 et mars 2023. Elles ont eu lieu parallèlement à d'autres initiatives sur des sujets proches, telles que le projet de réforme des retraites, la négociation sur le partage de la valeur, celle sur la branche accidents du travail et maladies professionnelles de la sécurité sociale ou encore la discussion paritaire sur la transition écologique et le dialogue social. Ce contexte nous a conduit à circonscrire les sujets abordés, tout en gardant une écoute attentive aux débats en cours.

Dans ce cadre, nous avons fait le choix de réunir partenaires sociaux, entreprises, universitaires, personnalités qualifiées, praticiens de terrain et citoyens autour de leurs attentes vis-à-vis du travail et du sens que chacun entend donner à cette activité, au-delà de sa fonction économique première, en organisant :

- 12 ateliers thématiques ;
- Une quinzaine d'événements territoriaux ;
- Un webinaire consacré à une mise en perspective internationale, en partenariat avec l'Organisation internationale du travail (OIT) ;

- Un événement du Conseil économique, social et environnemental (CESE), présentant les résultats de l'enquête en cours dans le cadre d'un avis sur les conséquences pour la santé des travailleurs du changement climatique.

Nous avons également recueilli 133 contributions écrites spontanées, dont une centaine émanant de particuliers, ainsi que le témoignage de près de 5 000 personnes à travers un questionnaire dédié au travail sur le site du Conseil national de la Refondation.

Autour des trois thématiques rapport au travail, santé et qualité de vie au travail et démocratie au travail, les ateliers, contributions et événements ont permis de dégager des aspects transversaux, qui ont irrigué les réflexions :

- Des travailleurs de plus en plus en demande de participation directe de qualité, de reconnaissance de leur expertise ainsi que d'autonomie dans leur travail, facteurs de sens ; la nécessité de la reconnaissance de cette expertise, et sa prise en compte via le dialogue professionnel en bonne articulation avec le dialogue social, ce dialogue professionnel contribuant à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration de la performance des organisations ;
- Pour répondre à cette demande, la nécessité d'une profonde transformation managériale, portée par les dirigeants des entreprises, au prix d'un effort majeur de formation initiale et continue ;
- La nécessité d'assurer l'effectivité d'un socle de droits fondamentaux à tous les travailleurs, quelles que soient leurs modalités d'emploi ;
- Une demande croissante de la part des travailleurs de prise en compte de leurs priorités en matière sociétale et environnementale jusque dans les organisations ;
- Leur souhait de mieux articuler les temps de vie, la recherche de solutions nouvelles, d'expérimentations concernant le temps de travail, mais aussi de conforter le droit à la déconnexion, de manière à mieux prévenir les risques psycho-sociaux ;
- La nécessité d'accélérer le passage d'une logique de réparation à une logique de prévention en matière de santé au travail, qu'il s'agisse de la santé physique et des accidents du travail, mais également de la santé mentale ;
- Le défi de s'adapter au travailleur : en fonction de l'âge (penser les conditions de travail des seniors) ; en fonction de ses besoins pour assurer les transitions imposées par l'évolution et les contraintes économiques et environnementales ;
- La nécessité de penser les différentes pistes de travail en les adaptant aux spécificités des TPE-PME ainsi qu'aux formes nouvelles de relations de travail (plateformes, par exemple).

Cette organisation des Assises du Travail a ainsi permis une pluralité des regards, une diversité des approches et un dialogue constructif, qui au-delà des frontières administratives entre secteurs privé et public, embrasse largement tous les statuts d'emploi.

Fort de l'ensemble de ces échanges, ce rapport constitue une première étape pour répondre aux transformations profondes et accélérées que connait aujourd'hui le travail.

RAPPORT

RENOUVELER LE PACTE EMPLOYEURS-TRAVAILLEURS, FACE AUX CHANGEMENTS ENVIRONNEMENTAUX, TECHNOLOGIQUES ET SOCIAUX, ET AUX NOUVELLES ASPIRATIONS INDIVIDUELLES

L'évolution de l'emploi et des conditions de travail n'est pas un fait nouveau. En revanche, la crise sanitaire liée au Covid-19 est venue confirmer l'ampleur des transformations à l'œuvre, mais également leur accélération. La relation qui lie l'employeur et le travailleur n'est pas épargnée par les mouvements de fond qui animent la société.

Parmi les transformations les plus importantes figurent le changement climatique et les exigences de transition environnementale qui en découlent, l'automatisation des processus de production et le recours accru aux technologies de l'intelligence artificielle, mais également nos choix de société, tels que l'allongement des carrières ou le développement de nouvelles formes d'emploi.

Enfin, le rapport au travail a beaucoup changé depuis le début de la pandémie : les demandes d'équilibre entre temps de vie, de responsabilisation et la cohérence entre les discours et les actes des entreprises deviennent des facteurs d'attractivité pour les travailleurs, dans un contexte généralisé de tensions sur les recrutements.

Le rythme des transformations du travail s'accélère, en lien avec les changements environnementaux et technologiques

Le changement climatique accroit les risques pour la santé des travailleurs et la performance des organisations

L'année 2022 a connu la température la plus chaude que la France métropolitaine ait jamais mesurée. Ponctuée d'extrêmes climatiques, 2022 est un symptôme du changement climatique en France. Remarquable dans le climat actuel, elle pourrait devenir " normale " en 2050[1].

Selon l'Organisation internationale du travail (OIT), le changement climatique et la dégradation de l'environnement représentent aujourd'hui des défis significatifs en termes de croissance et d'emploi, et les risques seront de plus en plus importants à moyen et à long terme.

L**e changement climatique accroît en effet les risques pour la santé des travailleurs et dégrade la performance des organisations**[2] :

- L'exposition à la chaleur a des conséquences sur la pénibilité au travail pour l'ensemble des travailleurs ; elle est évidente pour les personnes travaillant en extérieur ou dans des lieux peu ventilés (malaises, déshydratation, coups de chaleur et stress qui peuvent provoquer des accidents) mais elle concerne aussi les travailleurs du tertiaire qui peuvent souffrir,

[1] Météo-France, janvier 2023.
[2] Évaluation des risques induits par le changement climatique sur la santé des travailleurs, ANSES, 2018

également de la chaleur (dans les bureaux mal ventilés, dans les salles de classes, dans les bâtiments hospitaliers, …) du manque de sommeil, et faire face à plus de stress des clients, patients, élèves, usagers. Le changement global va faire évoluer les risques liés aux agents biologiques, notamment pour les personnes travaillant en milieu naturel ou en contacts avec des animaux ;

- La fréquence et l'intensité des pluies et des sécheresses pourront augmenter les risques accidentels, les catastrophes naturelles et donc de risque de cessation partielle ou totale d'activité et l'anxiété qui en découle.

En revanche, une gestion de ces défis basée sur l'anticipation et l'adaptation des organisations offre des opportunités pour créer de nouveaux emplois, tout en sécurisant ceux qui existent déjà. Pour cela, une **prise de conscience des risques que le changement climatique fait peser est cruciale ;** or, seuls 34% des salariés indiquent avoir suivi une formation sur ce sujet dans le cadre professionnel[3].

Alors que les changements organisationnels se multiplient, la participation des travailleurs aux décisions qui les concernent est un enjeu de santé majeur

De la même manière, les évolutions technologiques sont porteuses d'opportunités (la robotisation permet par exemple de réduire les troubles musculosquelettiques et de limiter les tâches les plus répétitives, quand l'intelligence artificielle appliquée à la médecine améliore sensiblement la qualité de certains diagnostics) **mais également de risques nouveaux pour la santé et la qualité de vie au travail :**

- Le développement de la robotique implique une proximité entre le travailleur et le robot, porteuse de risques physiques[4] ;
- Les possibilités de surveillance accrue offertes par la digitalisation des relations de travail peuvent conduire aux dérives d'un micro-management et générer d'importants risques psycho-sociaux ;
- Le recours à l'intelligence artificielle doit être encadré avec prudence dans le domaine de la gestion des ressources humaines, en raison des biais que le procédé reproduit et qui peuvent déboucher sur des phénomènes de discrimination.

Alors que 4 salariés sur 10 sont concernés par au moins un changement organisationnel seuls 17 % estiment avoir été consultés et écoutés[5].

La révolution technologique accélère drastiquement le rythme des changements organisationnels, avec une baisse des coûts d'équipement et de communication, un rythme de diffusion accéléré et un élargissement sans précédent des possibilités d'automatisation hors champ industriel : algorithmisation de pans entiers de l'économie, allant jusqu'au déploiement accru de solutions d'intelligence artificielle sur l'ensemble des emplois, y compris qualifiés.

[3] Enquête du CESE « Dérèglements climatiques et santé au travail », février 2023.
[4] Robots collaboratifs. Ce qu'il faut retenir - Risques - Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)
[5] « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? » T. Coutrot, Dares, 2017.

14% des salariés qui ont connu un changement important signalent plus souvent un symptôme dépressif ; or, les changements organisationnels pèsent sur la santé mentale des travailleurs lorsqu'ils se multiplient et que les salariés n'y sont pas associés[6]. La qualité d'écoute qui est accordée aux travailleurs à l'occasion d'un changement est déterminante pour leur état de santé mentale : 50% des salariés qui n'ont pas été informés sur le changement important intervenu au cours des 12 derniers mois dans leur travail connaissent une perte de sens au travail, contre 15% de ceux qui ont été écoutés

La participation des salariés aux décisions sur les changements représente un enjeu majeur de santé mentale : un travail dont on ne perçoit pas le sens est un facteur accru de démission ultérieure et d'entrée en dépression, quel que soit le niveau du poste, secteur public et privé confondus.

Les organisations doivent articuler des aspirations de plus en plus individualisées et un cadre collectif

Depuis la crise sanitaire, le rapport au travail apparait remodelé par la croissance des motivations personnelles et sociales au travail, par de nouveaux équilibres de vie dont le développement du télétravail est un aspect emblématique et ce, dans un contexte où les difficultés de recrutement offrent un contexte favorable aux demandes des travailleurs.

Les travailleurs expriment une quête de sens de plus en plus forte

94 % des cadres jugeaient important d'exercer un métier qui a du sens, fin 2020[7].

La quête de sens au travail semble avoir été intensifiée par la crise sanitaire de 2020. Le sens au travail peut se définir à partir de trois critères : l'impact du travail sur le monde (utilité sociale), sur les normes de la vie en commun (cohérence éthique), et sur le travailleur lui-même (capacité de développement)[8].

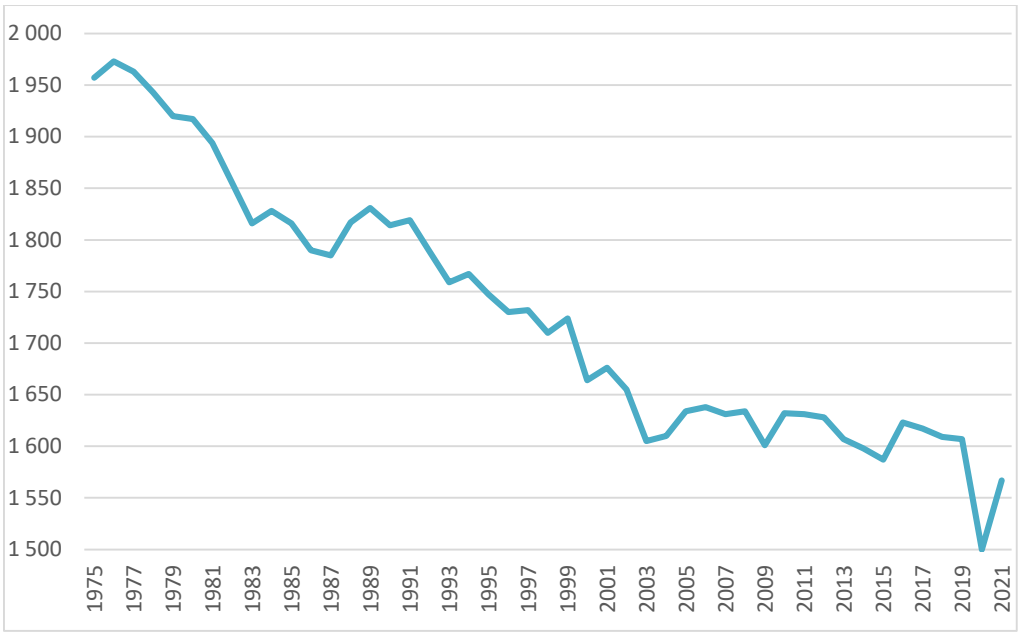
En mai 2022, un actif sur cinq s'interroge plus qu'avant la crise sanitaire sur le sens de leur travail, davantage chez les moins de 35 ans ; un peu plus d'un actif sur quatre a déjà quitté un travail parce qu'il n'était pas assez utile et/ou n'avait pas assez de sens pour lui, un autre tiers envisagerait de le faire pour ces mêmes raisons[9].

La place que le travail occupe dans leur vie apparaît globalement en recul par rapport à la famille, la socialisation et les loisirs : alors qu'en 1990, 60% des sondés répondaient que le travail était « très important » dans leur vie, ils ne sont plus aujourd'hui que 24% à faire cette réponse, soit un recul spectaculaire de 36 points en trente ans[10]. Cette perte de centralité du travail dans les existences est corrélée à la baisse constante, depuis 1975, de la durée annuelle effective du travail[11].

---

[6] « Changements organisationnels : la participation des salariés protège-t-elle du risque dépressif ? » T. Coutrot, Dares, 2017.
[7] APEC « Cinq enjeux pour l'emploi cadre en 2021 ».
[8] Redonner du sens au travail, T. Coutrot, C. Perez, Seuil, 2022.
[9] Les actifs et le sens au travail, Opinion Way pour l'Anact, juin 2022.
[10] Romain Bendavid, « Plus rien ne sera comme avant » dans sa vie au travail, Fondation Jean-Jaurès, 1er juillet 2022.
[11] Charles Raffin, Hatice Yildiz, « Depuis 1975, le temps de travail annuel a baissé de 350 heures, mais avec des horaires moins réguliers et plus contrôlés », DARES, 2019.

Graphique 1 : Evolution de la durée annuelle effective de travail depuis 1975, en heures



Source : Insee, enquêtes Emploi annuelles 1975-2002, enquêtes Emploi en continu 2003-2018, calculs Dares.

Cependant, cette tendance n'affecte pas l'attachement des Français à leur travail, comme le confirment de récentes études[12] : parmi les motifs de satisfaction, ils citent les bonnes relations avec leurs collègues et managers, le fait d'avoir de l'autonomie dans leur travail et celui de disposer de souplesse dans leur organisation de travail ; les travailleurs les plus satisfaits sont donc le plus souvent les chefs d'entreprise, les artisans et les professions libérales. Pour 46% des sondés, la rémunération est le premier motif d'insatisfaction et, pour 38%, le manque de reconnaissance.

Le bouleversement climatique induit une demande croissante de cohérence éthique

16% des cadres de moins de 35 ans citent l'impact environnemental de l'activité d'une entreprise comme un critère essentiel dans le choix d'un emploi[13].

Le bouleversement climatique induit une demande de cohérence éthique de la part des travailleurs, **de plus en plus présente dans les relations hiérarchiques** ; environ 10% des répondants à l'enquête du CESE indiquent avoir connaissance de cas de refus de réalisation de tâches, en raison de risques pour la santé et l'environnement[14].

Demain, l'impact environnemental de l'activité d'une entreprise pourrait devenir un facteur d'attractivité. Dans un contexte où les tensions sur les recrutements observées depuis 2021 incitent les employeurs à chercher à attirer et fidéliser les travailleurs, cela pourrait conduire à donner plus de place à des exigences qui relevaient précédemment de la sphère privée, par exemple la demande de cohérence éthique liée à la responsabilité sociale et environnementale. Cela rejoint d'autres

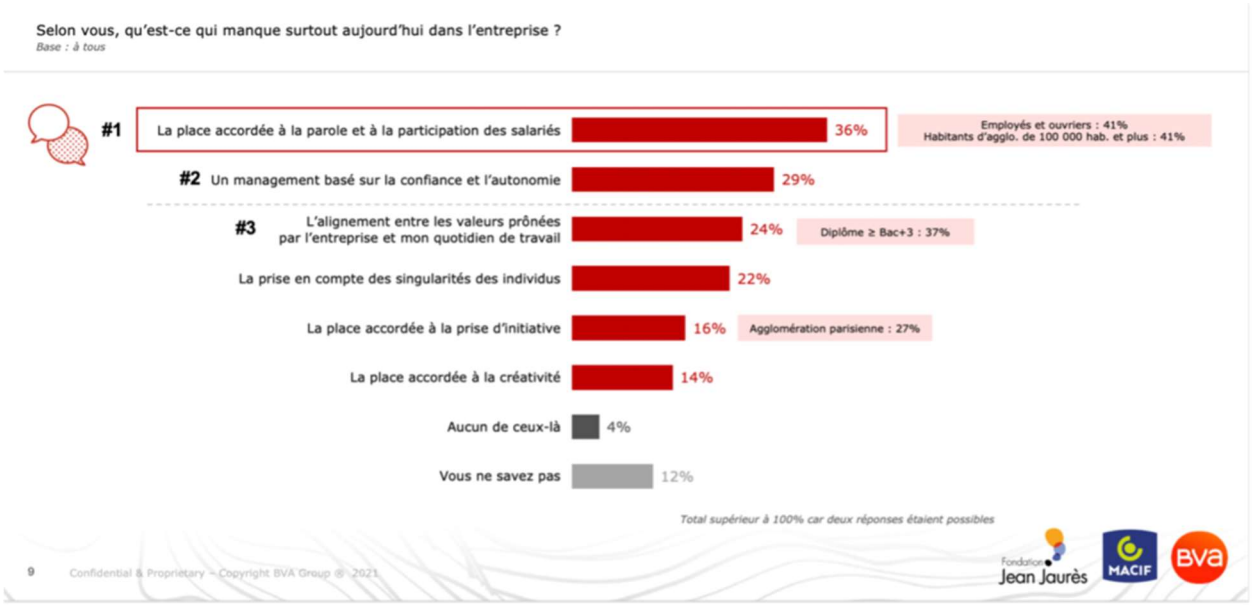
[12] Les Français au travail : dépasser les idées reçues, Institution Montaigne, février 2023.
[13] APEC 20022, L'économie verte : Des métiers cadres qui émergent ou se transforment de plus en plus ; https://corporate.apec.fr/files/live/sites/corporate/files/Nos%20%c3%a9tudes/pdf/economie-verte
[14] Enquête du CESE « Dérèglements climatiques et santé au travail », février 2023.

préoccupations, par exemple en matière d'articulation des temps de vie, sans se substituer bien entendu aux préoccupations relatives à la rémunération et aux conditions de travail.

Les travailleurs attendent plus d'autonomie, de responsabilisation et de reconnaissance

29% des jeunes de 18 à 24 ans considèrent par exemple qu'un management basé sur l'autonomie et la confiance est ce qui manque aujourd'hui le plus dans le management d'une entreprise[15].

La demande de participation au sein de l'entreprise, d'autonomie, de confiance et de reconnaissance s'accroit, particulièrement au sein des jeunes générations qui font de ces valeurs des critères de choix d'un employeur : 57% des jeunes interrogés citent en premier le respect, 44% la confiance pour évoquer la valeur qui leur donnerait le plus envie de rejoindre une entreprise[16].



Face à l'intensification du travail, un meilleur équilibre entre les temps de vie est recherché

45% des cadres et 55% des jeunes de 18 à 29 ans estiment que leur rythme de travail s'est intensifié entre 2020 et 2021. 39% des cadres indiquent avoir dépassé 45 heures par semaine, et 59% avoir dû travailler pendant leurs jours de repos[17].

Ce sentiment d'intensification du travail, c'est-à-dire la diminution des intervalles entre les tâches et l'expansion du temps consacré au travail, pose la question du temps DE travail et du temps AU travail. Ce brouillage des frontières traditionnelles entre vie personnelle et vie professionnelle a été renforcé par le déploiement massif du télétravail : la question ne porte plus que sur les temps de vie, mais également les lieux de vie.

[15] Les jeunes et l'entreprise : 4 enseignements, Fondation Jean Jaurès, novembre 2022.
[16] *Ibid.*
[17] Observatoire des rythmes de travail 2021, Welcome to the jungle.

Parmi les facteurs de déséquilibre des temps de vie, les travailleurs interrogés en 2021[18] pointent une charge de travail trop importante (48%), une pression de la hiérarchie (27%), un manque de personnel (33%) et des conditions matérielles de travail (16%).

La demande d'un meilleur équilibre entre les temps personnels et professionnels se traduit par leur caractère de plus en plus individualisé : les travailleurs attendent de leur employeur qu'il considère leurs besoins et contraintes issues de leur sphère privée, ce qui semble être un fait nouveau. Ces attentes varient fortement selon les travailleurs, et selon différentes échelles : articulation des temps de vie à un instant T, à l'échelle de la semaine, et à l'échelle d'une carrière professionnelle.

Considéré comme une réponse aux demandes d'équilibre et d'autonomie, le travail hybride représente un défi pour le management

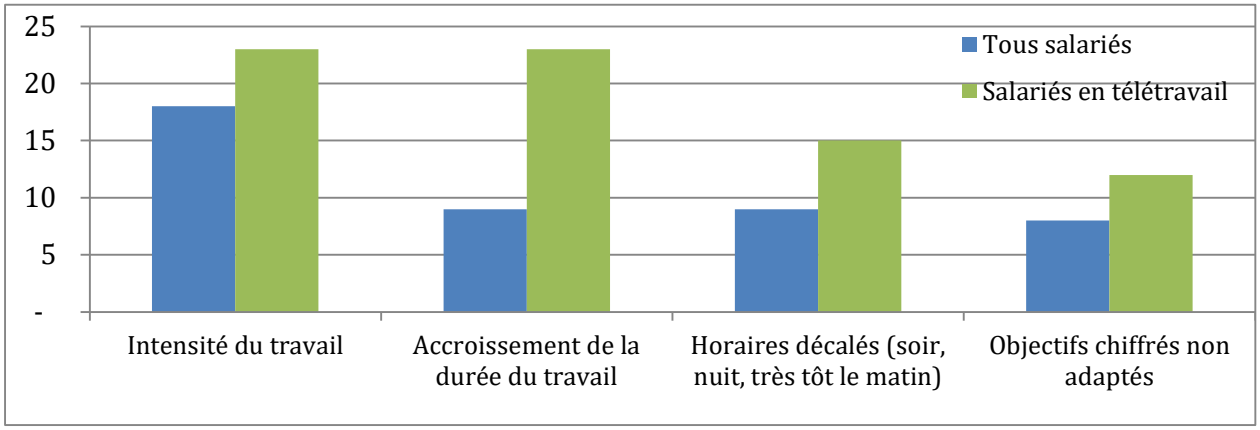
61% des cadres managers estiment que le travail hybride est une source de difficultés fin 2021[19].

Sous l'impulsion de la crise sanitaire, un 1/3 des travailleurs alterne désormais travail sur site et travail à distance (travail hybride) ; pour autant, la réalité du télétravail ne doit pas être surévaluée, 2 / 3 des travailleurs n'ont pas accès à la possibilité de télétravailler.

Le télétravail est plébiscité par les travailleurs qui y ont accès, en raison de 2 à 3 jours de télétravail par semaine en moyenne[20], même s'il recouvre, en pratique, des modalités très diverses en termes de régularité, de recours au télétravail (régulier, ponctuel), de quotité de temps de télétravail (de 1 à 5 jours par semaine) et de souplesse (volume annualisé de jours de télétravail, à la main des travailleurs). Ils y voient un potentiel d'économies, plus d'autonomie, une meilleure conciliation des temps de vie et un levier d'inclusion.

Cependant, plusieurs risques, notamment de santé mentale, sont identifiés pour les télétravailleurs : isolement, perte de convivialité, sédentarité, hyperconnectivité, brouillage de la frontière vie privée/professionnelle, intensification du travail et des contraintes de rythmes, notamment. Plus largement, le télétravail creuse des inégalités préexistantes (logement, inégalités sociales, de genre, d'âge etc.).

Graphique 2 : Evolution des conditions de travail par rapport à l'avant crise (en pourcentage)



[18] Observatoire des rythmes de travail 2021, Welcome to the jungle.
[19] Télétravail des cadres, APEC-ANACT, janvier 2022.
[20] Baromètre annuel Télétravail et organisations hybrides, Malakoff humanis, février 2022.

Source : Dares, janvier 2021 : le vécu du travail pendant la crise sanitaire 2022, enquête TraCov

Lecture : 23% des salariés en télétravail éprouvent une hausse de l'intensité du travail en janvier 2021, en comparaison de l'avant-crise Covid, contre 18% de l'ensemble des salariés.

Le travail hybride fragilise le collectif de travail et pose des difficultés aux managers : échanges individuels plus difficiles, problèmes pour faire vivre le collectif de travail, intensification de la charge de travail, impossibilité de contrôler *in situ* les collaborateurs, et risque de micro-management[21], renforcé par la possibilité d'une surveillance numérique.

En 2018, une étude évaluait à plus de 100 milliards d'euros les pertes de valeurs annuelles provoquées par l'absentéisme au travail[22].

Toutes ces difficultés sont identifiées comme sources de stress collectif, d'absentéisme, et *in fine*, de baisse de productivité pour les organisations privées et publiques. Une partie de cet absentéisme pourrait être évité car elle résulte d'un management inadapté[23]. Le passage à une organisation du travail pleinement mixte nécessite donc une prise de conscience de ce défi managérial et du besoin d'accompagnement au changement qui en découle.

Les parcours professionnels sont de moins en moins linéaires

Selon Pôle Emploi, les jeunes actifs d'aujourd'hui changeront 13 à 15 fois d'employeurs au cours de leur vie[24].

Les passages d'un statut d'emploi à l'autre se multiplient au cours d'une vie professionnelle entre salarié, indépendant, vacataire ou contractuel des trois versants de la fonction publique, etc.

Même si le salariat demeure la forme la plus usuelle dans la relation de travail, de plus en plus de salariés ont plusieurs employeurs à un même moment. En 2018, cette pluriactivité concernait déjà 2,3 millions de Français et en 2019, 30 % des salariés exprimaient leur souhait d'exercer deux activités salariées en parallèle[25].

Plus de 3 millions de personnes travaillent en tant qu'indépendants en 2019[26] dont un tiers réalisent des prestations intellectuelles[27]. Cependant, cette catégorie des non-salariés est loin d'être homogène et recouvre des réalités très différentes : des *freelancers* de la création, du marketing et de la tech aux agriculteurs, en passant par les professions libérales et les travailleurs de plateforme (livreurs, chauffeur, aide à domicile, …).

Le travail indépendant connaît un regain d'intérêt depuis la création du statut d'auto-entrepreneur en 2008, renommé depuis « micro-entreprenariat ». En 2019, 2 entreprises sur 3 se créent sous forme de micro-entreprise (16% des travailleurs non-salariés, hors agriculture). Les

[21] Entendu ici comme le fait de contrôler de manière excessive et jusque dans les moindres détails le travail effectué par un collaborateur.
[22] Le coût caché de l'absentéisme au travail : 108Md€, la facture du mauvais management, Etude de l'Institut Sapiens, novembre 2018.
[23] *Ibid*.
[24] Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? Rapport d'information au Sénat, 2021
[25] Évolution des modes de travail, défis managériaux : comment accompagner entreprises et travailleurs ? Rapport d'information au Sénat, 2021
[26] INSEE, enquêtes Revenus fiscaux et sociaux (ERFS) de 2018 et 2019.
[27] Freelancing et open talents, Lab RH - Cabinet Mazars - Malt, novembre 2022.

revenus dégagés sous statut d'indépendant varient également très fortement : environ 25% des non-salariés (non agricoles) ont déclaré un revenu inférieur au SMIC en 2019 et parfois nettement moins, s'agissant des travailleurs des plateformes de mobilité.

******

Pour répondre à ces défis, un véritable pacte de confiance doit s'établir au sein des organisations, reposant sur la reconnaissance et l'écoute des travailleurs, ainsi que sur un dialogue professionnel sur l'amélioration des conditions dans lesquelles s'exerce le travail.

Pour cela, nous préconisons une révolution des pratiques managériales et le développement d'un dialogue professionnel sur l'organisation du travail (axe 1) ; nous préconisons de favoriser les équilibres des temps de vie et d'accompagner les transitions professionnelles (axe 2), d'assurer aux travailleurs des droits sociaux et de garantir leur portabilité quels que soient les statuts d'emploi (axe 3), et de mieux préserver la santé des travailleurs (axe 4), autant d'enjeux de performance et de responsabilité pour les organisations.

AXE 1 - GAGNER LA BATAILLE DE LA CONFIANCE PAR UNE REVOLUTION DES PRATIQUES MANAGERIALES ET EN ASSOCIANT DAVANTAGE LES TRAVAILLEURS

Notre dialogue constructif doit se poursuivre : nous préconisons donc d'instaurer un rendez-vous annuel des acteurs du travail, afin de suivre périodiquement la mise en œuvre et l'enrichissement des recommandations. Nous sommes disponibles pour y prendre pleinement notre part.

Recommandation n°1 Instaurer un rendez-vous annuel des acteurs du travail pour suivre périodiquement la mise en œuvre et l'enrichissement des recommandations.

Accorder plus d'autonomie aux travailleurs et transformer les pratiques managériales : un enjeu conjoint de cohésion sociale et de performance

Engager la révolution du management par la confiance

Il s'agit désormais d'engager un changement double et profond : autant dans le secteur privé que dans les fonctions publiques, passer d'une culture du contrôle à une culture de la confiance a priori, le contrôle s'effectuant a posteriori, mais également mieux reconnaitre les travailleurs, dans une démarche d'autonomie, visant à donner toute sa place à leur expertise professionnelle appuyée sur leur métier. Il faut y insister : il s'agit d'un profond changement culturel, qui doit impliquer l'ensemble du management, impulsé et porté par la direction de l'entreprise.

Cette véritable révolution managériale de la confiance doit permettre d'étendre les marges d'autonomie des travailleurs et la reconnaissance accordée à leur expertise professionnelle du travail qu'ils accomplissent. Elle doit libérer le droit à l'initiative, le droit à l'erreur et le droit à l'expérimentation, et s'accompagner d'une responsabilisation des équipes. Elle doit également s'accompagner d'espaces où confronter leurs pratiques professionnelles, dans un cadre collectif, impliquant à la fois leurs pairs et leur hiérarchie, de manière à accroître d'une part l'efficacité, la rationalisation de certaines tâches, mais aussi l'autonomie au travail et la responsabilisation des travailleurs. Il s'agit enfin, en permettant l'organisation de ces espaces, de reconnaître l'échange sur l'organisation du travail comme un facteur de succès pour l'entreprise et de motivation pour les travailleurs.

Chaque employeur doit se responsabiliser pour engager une horizontalisation du management permettant de faire vivre l'entreprise comme une communauté de destin, d'impliquer les travailleurs dans leur organisation et de donner du sens au travail de chacun. La responsabilisation c'est à la fois un manager qui résout les problèmes, développe les talents, et le travailleur qui rend compte de son travail, dans le cadre de processus d'évaluation partagés.

L'inscription durable du travail hybride dans le paysage du travail peut être l'occasion de basculer d'une culture du présentéisme à un management par la confiance. Elle appelle à repenser en profondeur les organisations du travail, en embarquant prioritairement les managers de proximité, confrontés aux difficultés nouvelles d'organisation des équipes, d'interactions et de communication asynchrones, de réduction des échanges informels etc. avec les agents individuellement et collectivement.

71% des dirigeants d'entreprise n'ont pas prévu de formation des managers aux pratiques managériales adaptées au travail hybride[28].

Cette transition à marche forcée a créé un choc organisationnel et managérial qu'il s'agit désormais de faire entrer dans les mœurs des organisations, en articulant le travail en présentiel et le travail en distanciel. Pour cela, il revient au management, garant du « contrat social de l'entreprise »[29], de veiller au respect de ces équilibres et de créer les conditions concrètes de sa construction négociée. C'est également vrai pour l'ensemble des transformations des organisations du travail impulsées par le changement climatique, technologique et sociétal, dans un contexte où celles-ci se multiplient et s'accélèrent, et alors que la demande de responsabilisation et d'autonomie devient un facteur d'attractivité pour les organisations.

Verbatim des contributions individuelles : des attentes fortes à l'égard des encadrants

« *Je souhaite que le rôle du manager soit mieux encadré, avec un véritable accompagnement en amont de la prise de poste, pendant la prise de poste et suivant les besoins. La prévention des risques psychosociaux devrait être un incontournable de leur formation. […]. Par ailleurs, il serait intéressant de travailler sur des outils de détection des signaux faibles, afin de les aider à repérer les signes d'un mal-être au travail avant qu'il ne soit trop tard. Enfin, un travail sur les modalités de réaccueil d'une personne au travail, après maladie, devrait être engagé et déployé.* » Nathalie.

Les ateliers des Assises du Travail ont d'ores et déjà permis de faire émerger plusieurs thèmes de formation incontournables pour les encadrants : adaptation aux nouvelles conditions de travail qui découlent des transformations environnementales, technologiques, digitales et sociétales ; identification et traitement des situations à risque pour la santé physique et mentale, y compris les signaux faibles ; enjeux du dialogue social et de l'expression des travailleurs en matière de performance des organisations, notamment. Un point d'attention doit être accordé aux plus petites entreprises, pour lesquelles un départ en formation est davantage source de difficultés organisationnelles et financières.

Il nous semble urgent de replacer l'organisation du travail au cœur de nos réflexions, en s'appuyant sur les réalités de travail exprimées par les travailleurs et en engageant une révolution managériale qui privilégie une autonomie inscrite dans une orientation stratégique ou opérationnelle définie.

Pour cela, et dans le prolongement des réflexions portées par le rapport « La négociation collective, le travail et l'emploi » de Jean-Denis Combrexelle[30], **nous estimons nécessaire de rénover en profondeur la formation initiale et la formation continue des managers** avec les experts compétents, mobiliser l'expertise universitaire, et mettre en situation les managers, à l'aide de cas pratiques et d'expériences réussies. Plusieurs savoir-faire semblent incontournables :

- Adapter le management aux nouvelles conditions de travail qui découlent des transformations environnementales, digitales (travail hybride notamment) et sociétales (demande d'autonomie et de sens), avec une attention particulière aux TPE /PME.

[28] Baromètre annuel du Télétravail Malakoff Humanis, mars 2022.
[29] Le travail hybride est désormais la forme normale du travail : article de Martin Richer sur Management & RSE, janvier 2023.
[30] Rapport « La négociation collective, le travail et l'emploi » de Jean-Denis Combrexelle, septembre 2015.

- Savoir repérer les situations comportant des risques psychosociaux et les signaux faibles, accompagner les personnes en risque, afin de développer une logique de prévention et de replacer les travailleurs concernés dans le collectif de travail.
- Comprendre les enjeux du dialogue social en présentant le fonctionnement des instances de représentation, les politiques paritaires, l'organisation de la négociation.
- Savoir animer un collectif de travail de manière à permettre à chacun de bien faire son travail, en prenant en compte le métier, l'expérience, l'autonomie tout en préservant le collectif de travail par des objectifs communs, le tout étant essentiel, tant pour la performance de l'entreprise que pour préserver la santé et la qualité de vie au travail des travailleurs.

Les participants aux Assises ont souligné à plusieurs reprises que les formations initiales et continues actuellement dispensées ne répondaient pas suffisamment à ces différents objectifs, notamment pour prendre en compte l'expertise professionnelle des collaborateurs.

Recommandation n°2 Revoir les formations dispensées aux managers, tant initiales que continues, en expérimentant une approche par les filières, dans les territoires, en favorisant l'accès aux financements de la formation continue, et en recourant largement à des certifications en management.

Plusieurs voies peuvent être envisagées, sans être exclusives :

- Former aux démarches collaboratives au sein des écoles de formation initiale au management (y compris les écoles et instituts de formation des agents des fonctions publiques), en réunissant la Conférence des grandes écoles et le ministère chargé de l'enseignement supérieur, pour étudier avec eux les modalités adaptées ;
- Agir sur la formation continue : appuyer les managers sur lesquels reposent des exigences croissantes, en mobilisant les formations idoines et en s'appuyant sur les Opérateurs de compétences (OPCO), les branches et sur les fonds d'assurance formation (FAF) pour les indépendants-chefs d'entreprise ; ouvrir une négociation interprofessionnelle pour mettre en avant ces grands objectifs, qui auraient vocation à être déclinés dans les branches, les formations étant ensuite classiquement financées par les OPCO ; lancer une expérimentation financée par France Compétences pour tester des formations idoines ;
- Prévoir un mode de certification idoine négocié par les partenaires sociaux pour valoriser ces formations managériales ; un point de départ pourrait être la nouvelle certification « CLEA management »[31], issue de la démarche paritaire menée par Certif'pro, qui identifie les compétences-clefs d'un management répondant à une logique fonctionnelle, et s'appuie sur des fondamentaux partagés (donner du sens au travail, conduire un travail coopératif et des modalités participatives de travail, par exemple) ;
- Expérimenter des modules de formation initiale sur ce thème au sein des Campus des métiers et des qualifications[32] ; fondés sur l'excellence, ils ont vocation à constituer un modèle et s'appuient sur les possibilités offertes par leur territoire d'implantation.

[31] Voir France compétences, https://www.francecompetences.fr/recherche/rs/6269/
[32] https://www.education.gouv.fr/les-campus-des-metiers-et-des-qualifications-5075

Placer la confiance au cœur des relations de travail, à travers un dialogue professionnel valorisant l'expertise des travailleurs

Verbatim issu des contributions écrites : redonner du sens au travail par l'autonomie et la confiance

« *[…] Notre société française a une structure très descendante : je prescris / tu exécutes. Or, nous pouvons le constater encore plus depuis la crise sanitaire, cette société veut trouver un sens à son travail. LA QUALITÉ DE VIE et LA SANTÉ au travail se fera grâce à ce sens. Le sens se trouve à condition que l'on offre aux travailleurs de l'autonomie et de la confiance, des espaces de mise en débat des situations de travail pour chercher en groupe les solutions à apporter, des possibilités d'évoluer dans sa carrière.* » Véronique.

Prévus par les lois Auroux de 1982, les espaces d'expression des salariés ont peu été mis en œuvre ; il importe désormais de se saisir de cette possibilité et d'animer de véritables espaces de discussion et de négociation collective au sein des entreprises et des établissements publics pour éclairer la qualité et l'organisation du travail, par exemple autour du recours aux technologies de l'intelligence artificielle et de ses effets positifs et/ou négatifs sur l'emploi, le travail, la formation, les métiers, la gestion des données notamment.

Ce dialogue professionnel doit être organisé avec souplesse ; il n'a pas vocation à se substituer au dialogue social institué, là où il existe, mais bien à le nourrir et à l'enrichir.

Recommandation n°3 Renouveler la démocratie au travail en généralisant le dialogue professionnel sur la qualité et l'organisation du travail, dans le secteur public comme dans le secteur privé, en :

- Confiant à l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT), organisme tripartite réunissant les partenaires sociaux et l'Etat autour d'un réseau régional, une mission d'identification et de capitalisation des bonnes pratiques en entreprise sur les espaces existants ou expérimentant de nouvelles modalités, avec un focus sur le dialogue de site territorial et un focus sur les entreprises de moins de 50 salariés.
- Renvoyant, à l'issue de cette mission de capitalisation des bonnes pratiques, les partenaires sociaux à une négociation, dans le secteur public et le secteur privé en vue d'une généralisation.

Placer le dialogue social au plus près des situations de travail

La mise en place d'un dialogue professionnel articulé avec le dialogue social institué souligne le besoin d'être au plus près des situations de travail. Les participants aux Assises du Travail ont proposé plusieurs évolutions des règles qui encadrent le dialogue social dans les entreprises et organisations, sans s'accorder sur les voies à emprunter, bien que la nécessité d'un dialogue social en proximité ait été soulignée par tous.

Nous partageons la conviction d'un besoin de représentation de proximité afin de renforcer un dialogue social prenant en compte les réalités économiques et sociales à l'échelle locale.

A l'échelle de l'entreprise, le dialogue social doit être positionné suffisamment en proximité des situations de travail pour intégrer les enjeux propres à chaque environnement de travail, notamment les défis climatiques et sociaux, ainsi que les incidences pour la santé mentale et physique des travailleurs. Pour cela, le représentant de proximité constitue un maillon utile et nécessaire entre les

élus au CSE et les salariés ; par sa mission d'écoute au plus près du terrain, il fait du lien entre les travailleurs, le manager et les instances représentatives du personnel.

Recommandation n°4 Organiser le dialogue social en proximité des situations de travail en :

- Encourageant les branches professionnelles à négocier l'installation de représentants de proximité en précisant leur mission et leur place dans le dialogue social, au plus près des situations de travail.
- Permettant d'abaisser le seuil d'obligation d'installation d'une Commission santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) sur la base d'accords de branches étendus, notamment dans les secteurs d'activité les plus exposés aux risques professionnels.

Répondre aux nouvelles exigences éthiques en valorisant les initiatives concernant l'impact social et environnemental des entreprises et organisations

80% des travailleurs se sentent concernés, à titre personnel, par les sujets environnementaux et leur impact sur le travail mais seulement 35% estiment que ces sujets étaient à l'ordre du jour dans leur environnement professionnel[33].

Les travailleurs attendent que les organisations prennent mieux en compte les bouleversements environnementaux dans les organisations du travail ; cette demande de cohérence éthique renforcée représente désormais un enjeu d'attractivité pour le recrutement et la fidélisation des travailleurs.

Avec 11% des salariés ayant vu leur activité modifiée par les nouvelles normes environnementales[34], il s'agit également d'un enjeu majeur d'adaptation des emplois et des parcours professionnels au sein des organisations. A l'avenir, aucune entreprise, aucune institution publique ne pourra se dispenser d'une part d'une réflexion, d'autre part d'une formation et enfin d'une mise en œuvre de nouvelles pratiques pour faire face à ces bouleversements. Or à l'heure actuelle, le secteur privé comme le secteur public ont souvent tardé à se saisir de ces champs d'action**. Si la loi en a fait une obligation, c'est sa traduction dans les pratiques qui est à finaliser.**

Dans le cadre des démarches engagées par les entreprises et organisations en matière de responsabilité sociétale des entreprises (RSE), le volet environnemental se renforce sous la pression des nouvelles règlementations européennes, au risque de moins considérer les exigences sociales Or, **nous estimons que ces deux dimensions, sociale et environnementale, doivent être liées et non s'exercer de façon disjointe voire au détriment l'une de l'autre et nous appelons de nos vœux à une vigilance sur ce risque de déséquilibre.**

Enfin, nous pensons que l'Europe doit défendre une voie singulière d'un capitalisme humain et responsable, à distance du capitalisme dérégulé porté par une vision anglo-saxonne et du capitalisme d'Etat promu par la Chine. Tel était le sens des recommandations formulées dans le rapport « Entreprise et intérêt général » remis en 2018 au Premier ministre[35], visant à développer

[33] Enquête de février 2023 du CESE sur « dérèglement climatique et santé au travail ».
[34] Impact des transformations écologiques, Cereq Bref n°432, décembre 2022.
[35] Rapport « Entreprise et intérêt général » remis au Premier ministre en mars 2018 par Nicole Notat et Jean-Dominique Senard.

les entreprises à mission et à améliorer la participation des salariés dans la gouvernance des entreprises. Il faut aujourd'hui donner un nouveau souffle à cette dynamique.

L'entreprise responsable permet de donner du sens au travail, de contribuer à l'amélioration de la société, dans le cadre d'une vraie solidarité entre les acteurs publics et privés, et d'affirmer que le profit, absolument nécessaire à la pérennité de la croissance, ne peut être le seul objet social d'une entreprise. La prise en compte des enjeux sociaux et environnementaux de son activité doit peser tout autant.

Recommandation n°5 Conforter la dimension sociale dans les démarches de responsabilité sociétale des entreprises (RSE) en :

- Lançant l'évaluation prévue dans le rapport de la mission « Notat-Senard » pour analyser l'impact, en termes de qualité du travail, du choix du statut d'entreprise à mission et de l'élargissement de la participation des salariés à la gouvernance des entreprises.

- Prévoyant une disposition législative pour rendre obligatoire un item sur les conséquences pour la santé physique et mentale à chaque consultation du CSE, au même titre que l'environnement, pour que le volet social ne soit pas appauvri par la montée en puissance de l'impact environnemental. Il s'agit là d'enrichir le dialogue social en le faisant bien porter sur les deux aspects, social et environnemental.

AXE 2 - ADAPTER LES ORGANISATIONS DU TRAVAIL, FAVORISER LES EQUILIBRES DES TEMPS DE VIE ET ACCOMPAGNER LES TRANSITIONS POUR LES TRAVAILLEURS

Davantage d'autonomie dans l'organisation du travail passe également par la possibilité d'adapter les équilibres de vie personnelle et professionnelle, tout au long de la vie.

Favoriser les équilibres des temps de vie

… à l'échelle de la semaine

Près de deux Français sur trois souhaiteraient bénéficier d'une plus grande flexibilité dans l'organisation de leurs horaires de travail, avec la possibilité de les concentrer sur une semaine de quatre jours[36]. Cette « semaine de quatre jours » pourrait être envisagée par une

[36] People at work 2022 : l'étude Workflow View, ADP, mai 2022.

entreprise sur trois, selon un récent sondage conduit en juin 2022 auprès de 300 dirigeants français[37].

Il n'existe actuellement pas d'étude d'ensemble sur les organisations alternatives du temps de travail, notamment sur quatre journées sans baisse de rémunération ; relevant de la négociation en entreprise, ces modalités d'organisation particulières prennent des formes tellement variées qu'il convient davantage de parler « des semaines de quatre jours » : ainsi, certaines entreprises proposent de concentrer le temps de travail sur 4 jours ou 4 jours et demi, certaines réservent ces modalités aux emplois non télétravaillables quand d'autres combinent semaine de 4 jours et travail hybride ; plus largement, les motifs de recours à ces organisations varient très fortement et recouvrent des situations très écartées.

Ces organisations alternatives séduisent de plus en plus d'organisations et de travailleurs qui n'ont pas accès au télétravail, ce qui en fait un facteur d'attractivité dans des secteurs sous tension, comme dans l'hôtellerie-restauration. Toutefois, les effets à moyen et long terme ne sont pas encore analysés : quels effets sur le collectif de travail, sur la performance de l'organisation, sur la santé physique et mentale des travailleurs (réduction du stress ou densification des journées de travail ?), sur l'environnement etc. Une évaluation des risques et bénéfices de ces organisations alternatives s'avère donc nécessaire ; elle devra permettre de mesurer l'impact de court et moyen terme, non seulement sur l'activité des entreprises ou institutions concernées, mais également en termes d'impact sociétal et environnemental.

Recommandation n°6 Evaluer les organisations alternatives des temps de travail, notamment les différents types de semaines de 4 jours, dans le secteur privé et dans le secteur public : saisir le CESE d'une demande d'avis sur les expérimentations en cours, pour identifier les motivations des employeurs et des travailleurs, évaluer les modalités de mise en œuvre et capitaliser sur les bonnes pratiques.

… entre vie personnelle et vie professionnelle

Les participants aux Assises du Travail ont insisté sur les limites du droit à la déconnexion, prévu par les textes mais difficile à faire respecter, dans les faits.

Nous partageons ces constats et estimons qu'au-delà de la loi se joue un enjeu de régulation collective, qui passe par une meilleure prise de conscience des employeurs, managers et travailleurs, sur les risques pour la santé liés à l'hyperconnexion.

En continuité avec nos recommandations *supra*, **nous estimons que les solutions les plus pertinentes doivent être dégagées au plus près des situations de travail, dans le cadre d'un dialogue professionnel exigeant,** qui n'exonère pas l'employeur de ses responsabilités légales vis-à-vis de la protection de ses travailleurs.

Élaborées de façon concertée, les chartes des temps ont pour objectif de promouvoir des principes et bonnes pratiques relatifs à la gestion des temps afin de permettre une plus grande efficacité et une meilleure articulation entre vie professionnelle et vie personnelle. **Les chartes des temps constituent un outil précieux pour co-construire des solutions collectives et adaptées,** même si elles ne sauraient constituer à elles seules la réponse au vaste enjeu du contrôle du temps de travail

[37] Robert Half, octobre 2022.

effectif, dont l'acuité a été renouvelée par la diffusion massive du travail hybride ces dernières années. L'association des instances de dialogue social au projet de charte constitue une garantie supplémentaire d'une vision partagée des grands principes qui la sous-tendent. De nombreuses ressources sont à la disposition des employeurs pour faciliter la co-construction de ces chartes, notamment auprès de l'Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT).

Plus largement, l'articulation des temps de vie constitue un sujet d'organisation du travail qui devrait relever du dialogue professionnel que nous appelons à généraliser.

Recommandation n°7 Passer d'un droit à la déconnexion formel à son application et son respect, tant par les employeurs que par les travailleurs en :

- Encourageant la signature de chartes des temps co-construites, y compris les chartes de parentalité ; les faire vivre dans la durée, en les animant et en les actualisant régulièrement avec les travailleurs ;
- Incluant dans la formation des managers, initiale et continue, des éléments relatifs au droit à la déconnexion et aux bonnes pratiques pour repérer les signaux faibles d'épuisement professionnel.

Permettre d'utiliser leurs jours de congés non pris de manière différée, grâce à un compte épargne temps portable attaché à chaque travailleur

70 % des répondants préféreraient avoir un peu plus de temps tout au long de leur vie, plutôt que beaucoup de temps à la fin de leur vie (28 %)[38].

La question du temps de travail s'aborde de manière très différente aux différents moments d'une vie professionnelle, selon que l'on soit chargé de famille ou non, que l'on soit aidant qu'un proche ou non, que l'on soit engagé dans la vie associative ou politique, que l'on souhaite consacrer du temps à un loisir, une activité ou un projet etc… La possibilité de moduler le temps consacré au travail en fonction de ces attentes variables peut permettre d'y répondre. C'est ce que permettent les dispositifs de compte épargne temps : conserver des jours de congés non pris et les utiliser de manière différée dans le temps.

22% des salariés d'entreprises de plus de 10 salariés (en 2017)[39] et 38% des agents de la fonction publique territoriale (fin 2019)[40] disposaient d'un compte épargne temps.

Tous les travailleurs ne bénéficient pas d'un tel dispositif, et lorsqu'ils en bénéficient, leurs droits ne sont pas portables d'une entreprise à l'autre, ou entre secteur privé et secteur public, avec des règles d'ouverture des droits, de gestion et d'utilisation qui varient très fortement.

Nous soutenons l'idée d'un compte épargne temps universel qui soit simple et lisible, accessible à tous les travailleurs, qui leur permette d'épargner les jours de congés non pris et

[38] Enquête « Parlons retraites » de la CFDT, 2018.
[39] Insee-DARES, enquête sur le coût de la main d'œuvre et la structure des salaires (ECMOSS 2017).
[40] Bilans sociaux de la fonction publique territoriale, Direction générale des collectivités locales ; les données ne sont pas disponibles pour la fonction publique d'Etat.

d'en bénéficier ultérieurement, quel que soit leur parcours professionnel, en organisant la portabilité de ces droits.

74 % des salariés (secteurs public et privé confondus) déclarent avoir pris l'année précédente tous les congés auxquels ils avaient droit, 23 % n'ont pas pu les prendre tous mais ont pu les reporter (sur l'année suivante ou sur un compte épargne-temps) et 3 % ont perdu les jours non pris[41].

Nous n'ignorons pas que les questions à résoudre sont nombreuses et complexes : modalités d'intégration des comptes épargne temps (CET) actuels, utilisations envisageables (temps partiel, aménagement de fin de carrière notamment), seuils et plafond de versement, faisabilité pour les petites entreprises, notamment. Ces points ont commencé à faire l'objet de réflexions et de propositions, ainsi la proposition d'une « banque des temps » ou d'un « compte épargne temps universel ».

Considérant qu'il appartient aux partenaires sociaux de s'accorder sur les modalités pratiques d'un tel dispositif, nous ne posons ici que des principes et garde-fous qui nous apparaissent essentiels :

- Un système simple et lisible pour l'employeur comme pour le bénéficiaire, facilement accessible et articulé avec les autres droits sociaux portables (compte professionnel de formation, compte professionnel de prévention, compte d'engagement citoyen, notamment) ;
- Un portage extérieur pour ne pas faire porter le poids financier aux entreprises ;
- Un principe d'utilisation différée des jours épargnés, avec une monétarisation strictement limitée aux cas d'urgence (par exemple, ceux prévus pour la sortie anticipée de l'épargne salariale) ;
- Un nombre limité de jours épargnables (congés légaux et conventionnels annuels, périodes de repos non pris), pour préserver le droit au repos des travailleurs ;
- Une généralisation la plus large possible, bénéficiant également aux salariés des entreprises les plus petites ainsi qu'aux travailleurs les plus précaires (CDD de courte durée, vacataires des trois versants de la fonction publique notamment) ;
- Prévoir une campagne d'information large autour de ce dispositif pour accompagner les bénéficiaires et limiter le non-recours.

Recommandation n°8 Créer un dispositif simple et lisible permettant de conserver des jours de congé non pris et de les utiliser tout au long de sa carrière, quel que soit le statut d'emploi, tout en préservant le droit au repos des travailleurs et la capacité financière des employeurs.

Aménager les fins de carrière au bénéfice des travailleurs et des organisations

La demande d'équilibre des temps de vie s'exprime en termes d'organisation du temps de travail à un instant T, mais également entre les différents temps d'une carrière. L'allongement des carrières est en effet l'occasion de questionner les temps de travail des seniors, mais également de l'ensemble des personnes « aidantes », à différents moments de leur vie.

L'allongement des carrières doit s'accompagner d'une adaptation des conditions de travail dans l'ensemble des organisations, privées et publiques, petites et grandes. Si le maintien en emploi

[41] Enquête Conditions de travail 2019, Dares.

représente un enjeu de liberté fondamental pour les personnes qui le souhaitent, il doit être accompagné.

Nous avons la conviction que des dispositifs d'aménagement des temps de travail, tout au long de la vie, peuvent être mis en place tant au bénéfice des travailleurs que de la performance des organisations, et qu'ils doivent être appréhendés sur le plan financier par une approche décloisonnée entre mécanismes de protection sociale, en prenant en compte les coûts évités.

Pour que ce dispositif soit incitatif, son coût devrait être pris en charge de manière partagée entre employeur, travailleur et pouvoirs publics, selon des modalités à expertiser, de manière à ce que ce dispositif ne coûte pas plus cher aux organisations, en comparaison des modalités de gestion actuelles des fins de carrière, et notamment des ruptures conventionnelles ; en 2021, les 50 ans et plus représentaient 19% des ruptures conventionnelles.

Pour cela, nous avons besoin d'analyser les équilibres du financement de l'ensemble de nos dispositifs de solidarité, au-delà des seules retraites : améliorer les conditions de travail d'un senior en emploi, c'est éviter des dépenses d'assurance maladie, de retraite, de prévoyance etc. Seule cette approche décloisonnée des coûts de notre protection sociale, entendue au sens large, nous permettra de faire le lien entre les dépenses évitées grâce à une entrée en retraite plus progressive et les dépenses consenties pour financer celle-ci. Cette analyse permettra de préciser les conditions d'un dispositif gagnant-gagnant pour les employeurs, les travailleurs et notre système de solidarité.

Recommandation n°9 Concevoir un dispositif d'aménagement des fins de carrière permettant une diminution progressive d'activité compensée partiellement pour les entreprises/organisations et les travailleurs.

Cette recommandation nécessite de lancer une mission IGAS-IGF pour concevoir ce dispositif dans une approche décloisonnée entre les mécanismes de protection sociale (reports de coûts entre branches et analyse des coûts évités).

Former les travailleurs pour adapter les compétences aux besoins de demain

Dans un monde du travail où le changement s'accélère, la formation des parties prenantes aux collectifs de travail est plus que jamais nécessaire pour accompagner les transitions, les changements de postures, l'acquisition de nouveaux savoirs et de nouvelles compétences. La formation doit être ambitieuse tout au long de la vie professionnelle, de la formation initiale à la formation continue et s'adresser à tous, notamment aux dirigeants, porteurs du changement.

Ainsi, le déploiement de technologies utilisant l'intelligence artificielle est susceptible de générer une élévation des compétences requises et une augmentation de la demande d'emploi qualifié ; les compétences numériques devraient en particulier être recherchées, non seulement dans les secteurs à forte valeur technologique, mais également dans les secteurs plus traditionnels que le numérique tend à transformer. Or, en 2019, 1 personne sur 6 n'avait pas utilisé internet dans l'année et parmi les usagers d'internet, 1 sur 4 ne savait pas s'y informer[42]. La formation

[42] « Une personne sur six n'utilise pas Internet, plus d'un usager sur trois manque de compétences numériques de base », Insee première n°1780, 2019.

est également essentielle pour répondre à l'enjeu des reconversions pour les personnes qui ne seront pas en capacité d'adapter leurs compétences.

Cependant, on assiste aussi au maintien de la demande d'emplois dits « peu ou non-qualifiés », parallèlement à la croissance de la demande d'emplois très qualifiés[43]. Enfin, certains chercheurs relèvent que « tout poste de travail et tout travailleur mettent en jeu un nombre minimal de qualités ou de compétences », et ils définissent le travail non qualifié « comme le résultat d'un déficit de leur reconnaissance et de leur valorisation […]. C'est donc l'invisibilité des compétences, et non leur absence, qui nourrit la désignation du travail non qualifié »[44].

L'intelligence artificielle aura des conséquences sur les compétences recherchées qui doivent être anticipées mais dont l'ampleur est difficile à mesurer, l'évaluation à moins de 10% des emplois vulnérables directement menacés par l'innovation technologique apparaissant comme un plancher minimal[45]. Les métiers connaissant les plus graves difficultés de recrutement en 2030 seraient les métiers du soin à la personne, de conduite de véhicule, de la manutention, notamment[46]. Plus largement, la formation doit également porter sur les compétences sociales et situationnelles (*soft skills)*, qui elles, ne sont pas automatisables et sont susceptibles de devenir essentielles : capacité à communiquer, à convaincre, à travailler en équipe et en réseaux, capacité d'entrainement et de motivation, par exemple.

Enfin, les enjeux du changement climatique et la raréfaction des ressources fossiles conduisent à une transformation des emplois et à la mobilisation de nouvelles compétences. Alors que 4,3 millions de personnes occupent aujourd'hui des métiers dits « verts » ou « verdissants », selon l'Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte[47], le verdissement de l'emploi va s'amplifier sous l'effet de la transition écologique : l'Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie (ADEME) prévoit en effet que près d'un million d'emplois supplémentaires pourraient être créés dans l'économie verte à horizon 2050[48].

Dans le contexte actuel favorable à l'emploi, il importe de donner une plus grande visibilité à l'offre d'accompagnement individuel des travailleurs qui cherchent à, ou doivent, se reconvertir.

Il est essentiel de permettre aux travailleurs, quel que soit leur statut, d'améliorer leur formation ou d'en reprendre une, en tenant compte des opportunités de leur territoire, et en incluant le cas échéant les enjeux liés à l'illectronisme[49]. Dans ce cadre, il convient de mobiliser les dispositifs existants en axant sur les reconversions vers des secteurs porteurs et sur des secteurs correspondant aux qualifications, qualités et compétences des personnes concernées.

La palette des outils est déjà très complète : le dispositif « transitions collectives », toutes les formations accessibles via le CPF notamment celles concernant l'illectronisme, le conseil en évolution professionnelle qui permet un appui personnalisé à la personne cherchant à évoluer, les délégués à

---

[43] « Trois décennies d'évolution du marché du travail » - Pierre-Yves Cabannes – Dossier INSEE Références – 21-01 – 2014.
[44] « La fabrication du travail non-qualifié » – Didier Demazière, Emmanuelle Marchal, revue Travail et Emploi 2019/3-4, n°155-156 p.6
[45] « Automatisation, numérisation et emploi », Rapport du Conseil d'orientation de l'emploi, 2017.
[46] « Les Métiers en 2030 », Rapport du groupe Prospective des métiers et qualifications, Dares et France stratégie, 2022.
[47] Onemev, Infographie « Economie verte et emploi » - édition 2022 https://www.statistiques.developpement-durable.gouv.fr/observatoire-national-des-emplois-et-metiers-de-leconomie-verte-bilan-dactivite-2021-orientations
[48] ADEME 2021, études sectorielles, https://infos.ademe.fr/magazine-octobre-2021/dossier/transition-ecologique-et-emploi-un-cercle-vertueux/.
[49] Défini par le Larousse comme un « état d'une personne qui ne maîtrise pas les compétences nécessaires à l'utilisation et à la création des ressources numériques. On distingue dans l'illectronisme les lacunes liées à l'utilisation des outils numériques (ordinateurs, téléphones intelligents, etc.) et celles liées à l'usage des contenus disponibles sur Internet (remplir un formulaire en ligne, acheter sur un site Web, etc.) »

l'accompagnement des reconversions professionnelles (DARP) mis en place en février 2022, ou encore le projet de transition professionnelle (PTP). On citera également l'engagement de développement de l'emploi et des compétences (EDEC) impliquant l'Etat et les branches professionnelles[50]. **Cependant, plusieurs de ces outils sont actuellement sous-utilisés.**

Recommandation n°10 Favoriser les transitions et les reconversions professionnelles pour tous les travailleurs, y compris les indépendants, en donnant plus de visibilité aux dispositifs existants et en renforçant le Conseil en évolution professionnelle.

[50] Cette trentaine d'accords annuels ou pluriannuels sont conclus entre l'État et une ou plusieurs organisations ou branches professionnelles pour la mise en œuvre d'un plan d'actions négocié qui a pour objectifs d'anticiper les conséquences des mutations économiques, sociales et démographiques sur les emplois et les compétences et d'adapter les formations et les certifications à ces mutations. Une trentaine d'accords sont en cours au plan national.

AXE 3 - ASSURER AUX TRAVAILLEURS DES DROITS EFFECTIFS ET PORTABLES TOUT AU LONG DE LEUR PARCOURS PROFESSIONNEL

Les parcours professionnels sont de moins en moins linéaires et les travailleurs connaissent davantage de transitions et de passages entre différents statuts au cours de leur vie professionnelle, et des contrats potentiellement de plus en plus courts.

Pour accompagner ces transformations, les droits des travailleurs doivent être garantis, complétés et portables tout au long de leur carrière, quels que soient leurs statuts d'emploi successifs.

Sécuriser les parcours professionnels en assurant la portabilité des droits sociaux acquis

Les Assises du Travail ont relevé les difficultés qu'avaient les différentes catégories de travailleurs précaires d'une part à se constituer des droits sociaux et d'autre part à pouvoir les utiliser. Pour le Haut conseil du financement de la protection sociale (HCFiPS), le « double mouvement de croissance des contrats courts et du travail indépendant sur certaines activités a des conséquences en termes de protection sociale :

- pour la constitution des droits sociaux : absence ou faiblesse des indemnités journalières, absence ou faible couverture au titre des accidents du travail et des maladies professionnelles ; accès au chômage, aux pensions de retraite ;
- une accélération des reconversions nécessitant des besoins accrus de formation ;
- un plus faible pouvoir de négociation (dialogue social, niveau de la rémunération, représentation professionnelle), puisque ces travailleurs ne sont pas présents de manière pérenne dans l'entreprise. »[51]

La multiplication des contrats courts limite l'acquisition de droits sociaux

En 2017, les embauches de moins d'un mois représentent presque 70% des embauches totales (50% en 2000) ; la durée médiane des CDD est de 5 jours (contre 20 jours en 2000) et 30% des CDD ne durent qu'une seule journée[52].

Ainsi, les CDD de très courte durée se sont multipliés depuis 2000, avec une durée moyenne divisée par 4, et sont concentrés dans les secteurs d'emploi qui par ailleurs souffrent le plus de conditions de travail dégradées (salaires peu élevés, accidentalité forte, temps partiels non choisis fréquents, notamment).

Les vacataires dans les trois versants de la fonction publique[53] sont également concernés par la fragmentation des contrats et des droits acquis faibles : par définition – et c'est ce qui le

[51] Rapport sur la protection sociale des travailleurs indépendants, Haut conseil du financement de la protection sociale, septembre 2020.
[52] Le développement des contrats de très courte durée en France, Direction générale du Trésor, Trésor-Eco n°238, avril 2019.
[53] Il n'existe pas de statistiques permettant d'identifier le nombre de vacataires, puisqu'il n'existe pas de définition légale de l'agent vacataire (la notion a été précisée par la jurisprudence), pas plus que ce statut associé. Les vacataires sont employés notamment dans la filière d'animation de la fonction publique territoriale ou dans le cadre de l'aide à domicile mise en œuvre par les Centres communaux d'action sociale

distingue du contractuel -, le vacataire est un recruté pour accomplir une tâche précise, ponctuelle et limitée à l'exécution d'actes déterminés et rémunérés à la vacation, c'est-à-dire à la tâche.

Si les droits sociaux acquis par les vacataires sont limités[54] et faibles, en proportion du nombre d'heures réalisées, leur portabilité est un enjeu central pour leur couverture des risques, dont l'ouverture des droits est contingentée à une durée minimale d'affiliation et/ou un minimum de cotisations acquittées. Cependant, il n'existe pas de vision consolidée de ces lacunes.

Recommandation n°11 Lancer une mission IGA-IGAS-IGF visant à évaluer le caractère effectif des droits sociaux acquis par les travailleurs dont les contrats de travail sont les plus précaires, dans le secteur privé et dans les fonctions publiques.

Les travailleurs indépendants disposent d'une couverture sociale incomplète

40% des micro-entrepreneurs ne valident aucun droit à la retraite[55].

La protection sociale des travailleurs indépendants s'est progressivement renforcée mais elle demeure incomplète en raison des droits faibles et de l'absence de couverture du risque d'accident du travail :

- Ils ont des droits ouverts à congé maternité, arrêts de travail, validation de trimestres pour la retraite de base, allocation chômage ;
- Ces droits sont ouverts sous conditions de seuil de revenus déclarés, de cotisations ou de durées d'affiliation pour les indemnités journalières, les droits à la retraite et l'indemnisation au titre de l'assurance chômage ;
- Ils ne bénéficient pas de la complémentaire santé obligatoire désormais obligatoire pour les salariés et agents des fonctions publiques (avec prise en charge partielle par l'employeur), seulement d'une possibilité de souscrire une assurance complémentaire ;
- Surtout, ils ne sont pas assurés contre les accidents du travail et les maladies professionnelles, ayant uniquement la possibilité de souscrire auprès de la Sécurité sociale une assurance volontaire et individuelle.

Les travailleurs indépendants exerçant leur activité via des plateformes de mobilité[56] bénéficient d'une couverture très faible alors que leur risque d'accident du travail est par nature très élevé (les accidents de trajets représentant en moyenne 15% des accidents du travail en 2021[57]). Si possibilité leur est offerte de s'affilier au régime général (sous conditions de recettes annuelles) et à terme, d'accéder à une protection sociale complémentaire (frais de santé, décès, incapacité, invalidité, chômage, retraite), ces dispositions demeurent facultatives et ne concernent pas la couverture du risque relatif aux accidents du travail et aux maladies professionnelles.

Il est indispensable qu'une négociation portant sur ce sujet puisse déboucher sur une couverture décente du risque accidents du travail et maladies professionnelles pour tous les travailleurs des plateformes.

[54] Ils ne bénéficient pas des dispositions applicables aux autres agents des trois versants de la fonction publique (titulaires ou contractuels) relatifs aux congés annuels et au droit à la formation.
[55] Rapport sur la protection sociale des travailleurs indépendants, Haut conseil du financement de la protection sociale, septembre 2020.
[56] Activités de VTC, livraison de marchandises au moyen d'un véhicule à deux ou trois roues.
[57] Rapport annuel 2021 de l'Assurance Maladie - Risques professionnels Éléments statistiques et financiers.

La puissance publique ne peut qu'encourager des démarches en ce sens, d'autant que le socle européen de droits sociaux a poussé la Commission européenne à proposer plusieurs directives visant à garantir ces droits.

Une première étape peut être recommandée pour les travailleurs des plateformes de mobilité qui dispose d'un système de représentation et de régulation, l'ARPE.

Recommandation n°12 Assurer l'effectivité des droits sociaux et leur portabilité pour permettre une fluidité des parcours professionnels entre statuts d'emploi, en mettant à l'agenda social des partenaires sociaux, sous l'égide de l'ARPE, la couverture du risque accidents du travail – maladies professionnelles qui deviendrait obligatoire pour les travailleurs des plateformes de mobilité via un système de prélèvement obligatoire au 1er euro travaillé.

La logique de portabilité des droits individuels se renforce et appelle à un système plus simple et plus lisible pour favoriser l'utilisation des droits acquis

En 2021, plus de 2 millions de dossiers de formation ont été validés via le Compte personnel de formation[58].

Pour sécuriser des parcours professionnels de plus en plus segmentés, des droits attachés à l'individu se sont développés depuis plusieurs années, autour du Compte personnel de formation (CPF), du Compte de prévention professionnel (C2P), du Compte d'engagement citoyen (CEC), regroupés au sein du Compte personnel d'activité (CPA) qui prévoit un service de mise en relation avec les conseillers en évolution professionnelle (CEP) ; la Caisse des dépôts et consignations (CDC) joue à cet égard un rôle de premier plan en gérant la portabilité et l'accès à ces droits.

Cette logique d'attachement des droits acquis au travailleur plutôt qu'à l'emploi a vocation à s'amplifier pour compléter la sécurisation des parcours professionnels, à l'image du dispositif que nous appelons de nos vœux pour conserver des jours de congé non pris et les utiliser tout au long de sa carrière.

Cependant, le système demeure peu lisible pour les bénéficiaires : si toutes les personnes de plus de 16 ans en emploi disposent de droits à la formation via le CPF, le C2P ne concerne pas les agents des trois versants de la fonction publique, ni les travailleurs indépendants, ni les salariés ayant un contrat de travail inférieur à 1 mois (70% des embauches totales en flux[59]). Par ailleurs, si le CPA est conçu pour regrouper les différents droits, en pratique, les bénéficiaires doivent se connecter à différents sites, avec différents identifiants de connexion, et les services ne sont pas interopérants.

L'absence de portail unique limite le recours à des droits pourtant acquis, et ne permet pas aux citoyens de maitriser des dispositifs pourtant fondamentaux pour sécuriser leurs transitions professionnelles.

Recommandation n°13 Favoriser le recours aux droits sociaux acquis et services associés en mettant en place un portail unique d'accès aux différents comptes sociaux et en assurer la promotion, pour favoriser la connaissance des dispositifs, notamment le Conseil en évolution professionnelle.

[58] Rapport annuel Mon compte de formation 2021, Caisse des dépôts et consignations.
[59] Le développement des contrats de très courte durée en France, Direction générale du Trésor, Trésor-Eco n°238, avril 2019.

AXE 4 - PRESERVER LA SANTE PHYSIQUE ET MENTALE DES TRAVAILLEURS, UN ENJEU DE PERFORMANCE ET DE RESPONSABILITE POUR LES ORGANISATIONS

En 2019, la DARES dénombre 783 600 accidents du travail avec au moins un jour d'arrêt en France[60]. Dans l'intérim, le risque d'accident du travail avec arrêt est 2 fois plus élevé que la moyenne[61]. 39 650 accidents du travail donnent lieu à la reconnaissance d'une incapacité permanente et 790 sont mortels.

Malgré les efforts engagés, force est de constater que le nombre d'accidents du travail, notamment les accidents graves et mortels, ne diminue plus depuis les années 2000, et que cette sinistralité reste concentrée, en fréquence et gravité, sur certains secteurs (le médico-social, la construction, l'agriculture, les industries extractives, le travail du bois, le transport et l'entreposage) et sur certaines catégories de travailleurs (les travailleurs intérimaires, indépendants et détachés, les travailleurs des TPE-PME et des entreprises sous-traitantes[62], les nouveaux embauchés et les jeunes)[63] ; pour les travailleurs âgés, les accidents sont moins fréquents, mais plus graves que pour les jeunes. À catégorie socioprofessionnelle identique, ils sont plus répandus chez les hommes que chez les femmes.

Le changement de culture que nous appelons de nos vœux est la clef pour améliorer la santé mentale et physique des travailleurs.

Favoriser une culture de la prévention primaire partagée

Les changements technologiques et environnementaux accroissent des risques bien connus pour la santé des travailleurs, qu'il s'agisse de risques anciens (troubles musculosquelettiques, chutes), récents (risques psycho-sociaux, désinsertion professionnelle) ou nouveaux (risques identifiés en lien avec le télétravail et la digitalisation). Le changement climatique accroît par ailleurs les facteurs de pénibilité, alors que 45 % des salariés travaillent en horaire atypique[64] et que 35% des salariés sont exposés à au moins trois contraintes physiques[65].

[60] Sur le champ des salariés affiliés au régime général ou à la mutualité sociale agricole, ainsi que des agents des fonctions publiques territoriale et hospitalière, soit 89,5% des salariés ; ne sont pas concernés par ces données les la fonction publique de l'État ni les autres régimes spéciaux (couvrant les salariés agricoles d'Alsace-Moselle, les marins, les salariés des industries électriques et gazières, de la SNCF, de la RATP…).

[61] Quels sont les salariés les plus touchés par les accidents du travail en 2019 ? Dares analyses n°53, octobre 2022.

[62] Les salariés des entreprises sous-traitantes sont-ils davantage exposés aux accidents du travail ? | DARES (travail-emploi.gouv.fr).

[63] *Ibid.*

[64] C'est-à-dire le soir, la nuit, le samedi ou le dimanche, en moyenne au moins une fois sur une période de quatre semaines ; source enquête Emploi 2021, Le travail en horaires atypiques en 2021 (travail-emploi.gouv.fr).

[65] Parmi rester longtemps debout, rester longtemps dans une posture pénible, effectuer des déplacements à pied longs ou fréquents, devoir porter ou déplacer des charges lourdes, subir des secousses ou des vibrations. Enquête Conditions de travail 2019 : Quelles étaient les conditions de travail en 2019, avant la crise sanitaire ? Dares Analyses n°28, mai 2021.

En 2022, les troubles psychologiques représentent désormais le deuxième motif d'arrêt de travail (après les maladies ordinaires)[66].

La crise sanitaire a eu des effets ambivalents sur la santé mentale des travailleurs : d'un côté, elle a souvent induit un sentiment d'utilité accru, mais elle a également conduit à une intensification du travail et une hausse de l'insécurité de l'emploi, quoique de manière différenciée selon les professions et les secteurs[67].

Plus que jamais, il est essentiel de mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour y apporter une réponse précoce et adaptée. Ils ont été définis autour de 6 axes par le collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail : intensité du travail et temps de travail ; autonomie et marges de manœuvre ; rapports sociaux au travail ; exigences émotionnelles ; conflits de valeur ; insécurité de la situation de travail. Ces risques psychosociaux (RPS) sont une source de souffrance au travail, de perte de sens au travail et de désinsertion professionnelle, autant de facteurs de dégradation de la performance des organisations.

Verbatim issu des contributions écrites

Au regard de mes différentes expériences, de mon parcours de vie, je souhaiterais qu'un zoom soit fait sur la souffrance au travail, trop injustement oubliée […] ; la souffrance psychologique, plus compliquée à "formaliser et mesurer" mais ô combien existante, avec des impacts négatifs sur les concernés évidemment, sur leur "entreprise" privée ou publique […] avec des conséquences sur leurs performances, et indirectement des conséquences financières qui auraient pu être évitées sur les structures de protections sociales... »

Au-delà des accidents du travail et des maladies professionnelles, dont le lien avec le travail est reconnu, les parcours professionnels influent sur la santé physique et mentale. Il s'agit donc de prévenir la désinsertion professionnelle des travailleurs, c'est-à-dire leur exclusion durable de l'emploi en raison de problèmes de santé individuelle (accidents, maladies chroniques, handicap...) et/ou de santé au travail (accidents, maladies professionnelles, usure professionnelle, absence de perspectives...)[68]. Cette exigence est aujourd'hui redoublée par le vieillissement de la population en emploi, l'âge étant d'un des principaux facteurs de prévalence des maladies chroniques et d'apparition des limitations fonctionnelles, et par la chronicisation de certains cancers[69].

Face à ces constats et afin de faire baisser le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles et d'améliorer la santé au travail, priorité doit être donnée à la prévention primaire, comme le soulignent l'ensemble des acteurs de la santé, et de la santé au travail en particulier. **Ce renversement de perspective doit désormais se matérialiser** pour permettre un changement d'échelle sur l'anticipation des risques. Il irrigue l'Accord national interprofessionnel (ANI) pour une prévention renforcée et une offre renouvelée en matière de santé au travail et conditions de travail du 9 décembre 2020, et sa retranscription législative dans la loi du 2 août 2021 pour renforcer la prévention en santé au travail. C'est également un axe central du 4e plan santé au travail (2021-2025) qui déploie les évolutions induites par la loi du 2 août 2021 concernant

[66] Baromètre annuel Absentéisme de Malakoff Humanis 2022.
[67] Quelles conséquences de la crise sanitaire sur les conditions de travail et les risques psycho-sociaux ? Dares Analyses n°28, mai 2021.
[68] Définition de (ANACT) https://www.anact.fr/mots-cles/desinsertion-professionnelle.
[69] En 2018, plus de 3 millions de personnes vivent en France avec un cancer ou en ont guéri, selon l'étude VICAN2 de l'INSERM. Si le nombre de nouveaux cas diagnostiqués chaque année augmente, les progrès réalisés dans le diagnostic et les traitements ont permis de faire reculer la mortalité par cancer.

notamment le rôle des services de prévention et de santé au travail, et son volet de lutte contre la sinistralité qu'est le plan de prévention des accidents du travail graves et mortels (2022-2025).

Toutes ces mesures sont issues du travail remarquable des partenaires sociaux, dont nous saluons l'engagement, et des pouvoirs publics. L'ambition n'y manque pas, il s'agit aujourd'hui d'accompagner leur mise en œuvre et de favoriser la rapide montée en puissance des transformations engagées.

C'est la raison pour laquelle nous n'avons pas souhaité modifier les orientations négociées par les partenaires sociaux et adoptées récemment ; les propositions qui suivent viennent en appui de celles-ci pour favoriser leur déploiement.

Sans prétendre aborder tous les aspects relatifs à la prévention et à la santé au travail, plusieurs points ont été mis en exergue lors des Assises du travail. Il nous parait ainsi essentiel :

- D'insister sur le rôle indépassable de la prévention primaire en santé au travail, pour réduire drastiquement le nombre d'accidents du travail et leur gravité, comme l'ont souligné tous les participants aux ateliers « santé et qualité de vie au travail » de ces Assises ;
- De déployer des actions ciblées sur les groupes de travailleurs statistiquement les plus concernés par ces accidents parfois dramatiques ;
- D'aider les employeurs et managers à exercer efficacement leur responsabilité en matière de prévention de la santé physique, mais également mentale, des travailleurs ;
- D'insister sur le levier de la formation, que ce soit au cours de la formation initiale des jeunes suivant une formation professionnelle (stagiaires, apprentis, lycéens professionnels) et des futurs managers, ou en entreprises, en cohérence avec l'objectif 1 du Plan santé au travail 2021-2025[70].

Nous proposons d'abord de poser le principe de l'écoute des salariés dans les démarches de prévention de santé au travail.

C'est à l'employeur qu'il revient, au titre de l'article L.4121-1 du code du travail, de « *prendre les mesures nécessaires pour assurer la sécurité et protéger la santé physique et mentale des travailleurs* ». Pour le guider vers cet objectif, il a été précisé, à l'article L 4121-2, quels devaient être les neuf principes généraux qu'il doit suivre pour élaborer son dispositif de prévention. Cet article donne un cadre général de référence qui permet d'ordonner la réflexion de l'employeur afin de lui permettre de remplir au mieux son obligation de sécurité, reprenant pour cela certaines dispositions législatives existantes pour en souligner l'importance, comme l'évaluation des risques professionnels.

L'écoute que l'employeur accorde à la façon dont les travailleurs vivent leurs situations de travail, dans toutes leurs dimensions technique, organisationnelle, relationnelle et celle relative au contexte général de l'entreprise, renforce son dispositif de prévention des risques professionnels. Elle permet de mieux comprendre leurs conditions de travail réel et favorise l'effectivité et l'efficacité de la prévention des atteintes à leur santé physique et mentale. Elle favorise par ailleurs la compréhension par les travailleurs des mesures adoptées. Ainsi, les risques psychosociaux sont réduits, notamment par l'autonomie et les marges de manœuvre générées.

[70] Plan santé au travail 2021-2025 : Objectif 1 : Favoriser la culture de prévention, accompagner l'évaluation des risques professionnels et les démarches de prévention.

Recommandation n°14 Ajouter un 10ème principe général de prévention à l'article L.4121-2 du code du travail : écouter les travailleurs sur la technique, l'organisation du travail, les conditions de travail et les relations sociales.

Nous proposons également d'accélérer l'intégration de modules de formation sur ces thèmes et dans les diplômes et certifications professionnels. Nous proposons ensuite de mettre l'accent sur la formation continue en situation de travail dans l'entreprise ou l'administration, sous la forme d'accompagnement des nouveaux arrivés par les pairs expérimentés, comme le prévoit le Plan santé au travail, mais aussi sur les formations communes entre représentants des travailleurs et des employeurs sur ces enjeux de prévention.

Recommandation n°15 Activer le levier de la formation, dans le secteur privé et les fonctions publiques, pour développer une culture de prévention partagée en :

- Mettant en place des formations communes entre représentants des travailleurs et employeurs sur les enjeux de la prévention primaire en santé au travail. Cette démarche d'une approche commune paraît en effet structurante, et appuiera les parcours de formation que pourront faire les travailleurs, retracés dans le nouveau passeport de prévention.
- Développant la formation initiale autour de la prévention en santé au travail : intégrer des modules de formation sur les enjeux de la prévention primaire dans tous les cursus managériaux (écoles de management, instituts d'administration et formations RH notamment) ;
- Dans les cursus de formation visant un diplôme ou une certification professionnelle, en prévoyant un module sur la prévention primaire, ainsi qu'une épreuve pouvant présenter un caractère éliminatoire ;
- Dans les entreprises, en promouvant la formation pour les nouveaux arrivés par les pairs expérimentés sur les risques et les bonnes pratiques.

Faire progresser l'identification des risques et les démarches de prévention

Depuis 2001, tous les employeurs, publics ou privés, quels que soit le nombre de travailleurs employés, doivent réaliser un Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP), dans lequel sont consignés tous les risques pour la santé physique et mentale des travailleurs et des actions de prévention engagées. Cette responsabilité de l'employeur s'inscrit dans le cadre de son obligation générale d'assurer la sécurité et de protéger la santé des travailleurs.

Ce DUERP n'est pas figé : il doit être mis à jour chaque année (sauf dans les entreprises de moins de 11 salariés), à l'occasion de toute décision modifiant les conditions de travail ou ayant un impact sur la santé des travailleurs, ou à chaque fois que se produit un accident du travail.

Seuls 45% des employeurs déclarent disposer d'un DUERP actualisé au cours des 12 derniers mois ; c'est le cas pour 38 % des très petites entreprises, alors qu'elles représentent les trois quarts des établissements et emploient 17 % des salariés[71].

[71] Source Dares synthèse 2021, sur la base de l'enquête Conditions de travail et risques psychosociaux 2016 ; champ : établissements d'un salarié et plus du secteur privé et de la fonction publique, hors fonction publique hospitalière de moins de 10 agents.

Or, cette obligation fondamentale, véritable porte d'entrée dans les démarches de prévention des risques, n'est pas suffisamment remplie :

- De manière générale, puisque moins d'un employeur sur deux s'en est acquitté dans l'année écoulée ;
- En particulier dans les établissements les plus petits : plus l'établissement est de petite taille, moins la démarche d'évaluation des risques est engagée ;
- Notamment pour les risques psychosociaux : seuls 40 % des DUERP les intègrent (25% pour les TPE) ;
- Dans la fonction publique territoriale et d'Etat : seules 51% des collectivités locales disposent d'un DUERP actualisé, et 54% des établissements de la fonction publique d'Etat ;
- Enfin, lorsque cette obligation d'un DUERP régulièrement actualisé est remplie, elle ne dit rien de la qualité de l'évaluation des risques et des démarches de prévention qui en découlent.

Le taux de couverture des établissements en matière de DUERP augmente avec :

- La taille des structures : 95% des établissements de 500 salariés et plus possèdent un DUERP actualisé ;
- Le degré d'exposition aux risques : ainsi, 76 % des établissements de la fonction publique hospitalière (FPH) ont un DUERP actualisé ;
- La présence d'une instance représentative du personnel en charge de la santé et sécurité : en 2016, dans les établissements de 50 salariés ou plus du secteur privé, où la présence d'un comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail (CHSCT) était alors obligatoire, plus de 90 % des établissements avaient un DUERP actualisé.

Face à ces constats, et alors que l'obligation du Document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) a désormais plus de 20 ans, nous pensons que tous les employeurs doivent s'engager dans une démarche de prévention et réaliser une véritable évaluation des risques avec un DUERP.

Les outils ne manquent pas : outils d'aide à l'élaboration du document unique réalisés par de nombreuses branches professionnelles, en particulier celles où les risques sont importants (propreté et bâtiment, par exemple), logiciel OiRA[72] proposé aux TPE-PME pour aider les plus petites entreprises dans ces démarches, conseils et formations dispensés par les Chambres de commerce et d'industrie, les caisses d'assurance retraite et de la santé au travail (Carsat) et les services de prévention et de santé au travail (SPST), notamment.

Il faut désormais mieux les faire connaître et inciter les entreprises à s'en saisir, en initiant une démarche proactive d' « aller-vers » les plus petites entreprises.

On citera à cet égard la bonne pratique déployée par le Service de prévention de santé au travail (SPST) du Cher, avec son service d'accompagnement à la réalisation du DUERP, proposé de manière systématique à toutes les TPE et PME signant ou signant leur contrat avec le SPST. Grâce à un nouveau logiciel, le SPST dégage du temps administratif qu'il consacre à l'accompagnement des entreprises, notamment l'élaboration de leur DUERP. Ainsi, toute TPE-PME qui adhère est engagée, sauf demande

[72] Online interactive Risk Assessment, logiciel élaboré par l'Assurance maladie – branche risques professionnels en partenariat avec plusieurs organisations professionnelles, grâce au soutien de l'Agence européenne pour la sécurité et la santé au travail dont l'INRS est le partenaire en France ; https://www.inrs.fr/metiers/oira-outil-tpe.html.

expresse de l'employeur, dans un service d'accompagnement vers l'identification des risques et la mise en place d'un plan d'action adapté.

Recommandation n°16 Accompagner les employeurs publics et privés pour augmenter significativement le nombre de structures ayant réalisé leurs obligations d'identification et de prévention des risques, y compris au sein des plus petites structures :

- Pour mieux valoriser les nombreuses ressources et solutions proposées aux employeurs par les organisations chargées de prévention pour les aider à réaliser leur DUERP : en mettant en place des sites internet au niveau régional comme portes d'entrée de ces services existants à l'échelle régionale (ministère du travail) ;
- En lançant une large campagne nationale de sensibilisation à destination des employeurs, publics et privés, sur les enjeux du DUERP et du repérage des risques, avec un ciblage sur les plus petites (ANACT et INRS pourraient être mobilisées avec les branches professionnelles) dès 2023 ;
- En mettant en place, chaque année, une journée nationale de la santé au travail pilotée par le ministère du travail en associant les partenaires sociaux, pour assurer la dynamique dans le temps de ce changement culturel engagé.

Renforcer l'action des services de prévention et de santé au travail

Les effectifs de médecins du travail ont baissé de 20% depuis 2010[73].

Ces nouveaux facteurs de risques s'ajoutent aux risques anciens, alors qu'on manque de médecins du travail. 67 % des services de ressources humaines disent « pâtir du manque de médecins du travail pour mettre en œuvre la nouvelle réforme de la santé au travail »[74] : alors que les services de prévention et de santé au travail (SPST) sont désormais chefs de file pour la prévention, la démographie de la médecine du travail est déclinante.

Dans ce contexte, l'enjeu est de plusieurs ordres. Il convient d'attirer le plus possible de médecins vers la spécialité « santé au travail », tout en organisant au mieux les SPST afin de s'appuyer le plus efficacement possible sur les personnels infirmiers et d'alléger les tâches non médicales.

La loi a élargi le champ des actes délégués par les médecins du travail aux infirmiers de santé au travail (IDST), de façon rigoureuse et encadrée, le médecin restant maître de ce qu'il souhaite déléguer : notamment les visites périodiques en suivi individuel, les visites de reprise et de pré-reprise, les visites de mi-carrière. Se pose aujourd'hui la question de créer une mention travail en pratique avancée. En effet, la loi a défini 5 domaines d'intervention concernant différents groupes de pathologies pour les IPA[75], dont la santé au travail ne fait pas partie puisqu'il s'agit d'une spécialité médicale. Cette demande est fortement appuyée par les infirmiers de santé au travail.

[73] Atlas de la démographie médicale, Conseil national de l'ordre des médecins 2022.
[74] https://www.andrh.fr/uploads/files/attachments/633bf2bbe7c3a074988794.pdf
[75] Les pathologies chroniques stabilisées ; l'oncologie et l'hémato-oncologie ; la maladie rénale chronique, la dialyse, la transplantation rénale ; la psychiatrie et la santé mentale ; prévention et polypathologies courantes en soins primaires .

L'appui à l'action des services de prévention et de santé au travail peut également être exercé par les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP)[76]. Les IPRP peuvent avoir des profils très variés : psychologues, ergonomes, toxicologues… Intervenant dans un objectif exclusif de prévention, l'IPRP assure des missions de diagnostic, de conseil, d'accompagnement et d'appui, et communique les résultats de ses études au médecin du travail.

L'action des SPST, comme le prévoit le Plan santé au travail, doit veiller à accompagner tout particulièrement les travailleurs les plus exposés à des risques pour leur santé physique et mentale. Le déploiement du dossier médical en santé au travail doit commencer par ces postes exposés.

L'approche doit enfin couvrir de façon améliorée les entreprises sous-traitantes et l'intérim. En effet, le taux d'accidents du travail et le taux de gravité sont deux fois plus élevés dans les entreprises d'intérim que dans les entreprises utilisatrices. La culture de prévention doit inclure les travailleurs de ces entreprises comme toutes les autres catégories de travailleurs.

Recommandation n°17 Accompagner la montée en puissance des Services de prévention et de santé au travail (SPST) comme acteurs de prévention en renforçant la médecine du travail en :

- Travaillant sur l'attractivité de la médecine du travail et la meilleure connaissance qu'en ont les étudiants en médecine notamment : expertiser les solutions envisageables avec le ministère chargé de l'enseignement supérieur et le ministère chargé de la santé, pour mener les informations nécessaires et pour faciliter les passerelles vers la médecine du travail ;
- Dégageant du temps médical dans les SPST en s'appuyant sur la pluridisciplinarité :
  - Utiliser pleinement les possibilités de déléguer certains actes aux infirmiers prévues par la loi ; étudier avec les ministères concernés et avec les professionnels la possibilité de mettre en place une pratique avancée en santé du travail ; construire le fonctionnement du service en lien étroit avec les intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP) ; développer les actions collectives de prévention tout en assurant le suivi individuel prévu par les textes ;
  - Faciliter l'accès aux logiciels qui permettent de limiter le temps administratif pour se concentrer sur le temps médical ;
- Suivant mieux les travailleurs tout au long de leur carrière pour prévenir la désinsertion professionnelle :
  - Généraliser le dossier médical en santé au travail avec une vigilance particulière sur les métiers les plus exposés, comme le prévoit le Plan santé au travail 2021-2025 ;
  - Expérimenter le suivi des intérimaires par le SPST de l'entreprise utilisatrice de manière à favoriser une approche globale de la prévention et de la santé au travail.

CONCLUSION

Re-considérer le travail, le repenser, et mieux le reconnaître, la tâche est immense et notre rapport ne vise pas à l'exhaustivité. Compte-tenu du temps dont nous disposions, nous avons fait le choix de **nous concentrer sur quelques priorités** qui nous ont semblé particulièrement urgentes, avec un objectif général : **concilier le développement économique avec l'épanouissement individuel et collectif, en plaçant le travail au cœur du débat.**

« La différence est infiniment petite entre un régime du travail qui ouvre aux hommes la beauté du monde et un autre qui la ferme, écrit Simone Weil. Mais cet infiniment petit est réel ».

Nos recommandations, au plus près du quotidien de travail des Français, sont alimentées par cette conviction qu'un changement culturel est à la fois nécessaire et atteignable, par étapes, dans un esprit de consensus.

Conscients de la grande complexité réglementaire de certains sujets, nous avons tenu à un équilibre entre recommandations opérationnelles et lancement de missions clairement pilotées pour mieux comprendre les dynamiques à l'œuvre. Nous ne méconnaissons **pas l'absolue nécessité des études d'impact** avant la prise de décision et nous appliquons cette règle.

L'histoire du droit du travail montre qu'il n'y a souvent pas de solution évidente aux difficultés. Il faut **expérimenter, évaluer, négocier au plus près des territoires** et accepter de remettre l'ouvrage sur le métier pour changer durablement les pratiques.

Alors que nous voulons apporter un nouveau souffle au dialogue social et professionnel, nous appelons aussi à **revitaliser les institutions de la République qui œuvrent en ce domaine**. Nous avons ainsi fait le choix de proposer que le Conseil économique, social et environnemental soit chargé de plusieurs missions essentielles pour se donner les moyens d'anticiper les évolutions à venir.

Nous renouvelons ici notre recommandation inaugurale, **que le dialogue constructif des Assises du Travail soit itératif.** C'est ainsi que nous entendons remercier tous ceux, partenaires sociaux, experts, universitaires, qui ont contribué à ce rapport : en préconisant que soit instauré un rendez-vous annuel sur le travail qui permettra de suivre cette feuille de route. Nous sommes disponibles pour y prendre pleinement notre part.

Sophie THIÉRY
Présidente de la commission Travail et Emploi du CESE

Jean-Dominique SENARD

Président du Groupe Renault

ANNEXES

ANNEXE 1 : Lettres de mission des garants

MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DU PLEIN EMPLOI
ET DE L'INSERTION
Liberté
Égalité
Fraternité

OLIVIER DUSSOPT

Le Ministre

Paris, le 01 DEC. 2022

Nos Réf. : D 22-025622/CA/CB

Monsieur le Président,

La crise sanitaire récente a largement bouleversé nos organisations de travail. Elle est venue amplifier les réflexions sur le sens et le rapport au travail, déjà amorcées par les transitions écologiques et numériques en cours.

Dans ce contexte, le travail doit être replacé au cœur du débat public, au même titre que l'emploi, afin d'accompagner au mieux ces évolutions et les attentes de nos concitoyens.

C'est la raison pour laquelle le Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion organise des « Assises du Travail », qui constitueront l'un des chantiers du ministère dans le cadre du Conseil national de la refondation (CNR).

Ces Assises doivent permettre de rassembler les parties prenantes concernées – partenaires sociaux, universitaires, personnalités qualifiées – autour de trois grands enjeux, en vue d'en faire émerger des propositions applicables et opérationnelles :

- Les rapports au travail, incluant la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, le télétravail, l'égalité femmes-hommes, le droit à la déconnexion, la structure du marché de l'emploi, l'organisation du travail, la digitalisation des organisations, ou encore le recours à l'intelligence artificielle ;

- La qualité de vie au travail, incluant les conditions de travail, la prévention des risques professionnels et de l'usure professionnelle, et la réduction des accidents du travail ;

- La démocratie au travail, incluant la prise en compte des enjeux environnementaux dans le dialogue social, l'adaptation du dialogue social au développement du numérique, et la participation directe des salariés à la vie de l'entreprise.

.../...

Monsieur Jean-Dominique SENARD
Président de Renault-Nissan-Mitsubishi
577 Avenue du Général Leclerc
92100 BOULOGNE-BILLANCOURT

Tel : 01 40 56 60 00
127 rue de Grenelle - 75350 PARIS 07 SP

Le traitement de vos données est nécessaire à la gestion de votre demande et entre dans le cadre des missions confiées aux ministères sociaux.
Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), vous pouvez exercer vos droits à l'adresse ddc-rgpd-cab@ddc.social.gouv.fr ou par voie postale.
Pour en savoir plus : https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/article/donnees-personnelles-et-cookies

Afin d'assurer la cohérence et la qualité des travaux qui seront menés dans ce cadre, je souhaite vous confier, aux côtés de Sophie Thiery, une mission de garant du bon déroulement de ces Assises.
Votre mission consistera à :

- Veiller au respect de la méthodologie définie pour les « Assises du Travail », qui seront engagées à la fin du mois de novembre et qui prendront ensuite la forme d'évènements organisés dans les territoires sur chacune des trois thématiques ;
- Assurer la cohérence et le suivi des travaux et évènements des Assises du travail, en lien avec les référents thématiques qui seront désignés ;
- Apporter votre expertise et l'éclairage propre à votre expérience personnelle sur les sujets traités dans le cadre des Assises ;
- Superviser la réalisation de l'état des lieux et des propositions opérationnelles qui pourront ressortir, pour chacun des thèmes, des différents évènements organisés ;
- Faire le lien entre les différentes parties prenantes associées aux Assises, en veillant à l'équilibre entre les différents points de vue ;
- Formaliser des propositions à l'issue des travaux des Assises, et les conditions d'une mise en œuvre réussie.

Enfin, vous assurerez, avec les référents, une restitution des travaux des « Assises du Travail » au début du premier trimestre 2023.

Je vous prie de croire, Monsieur le Président, à l'assurance de mes sentiments les meilleurs.

Bien cordialement et avec mes remerciements

Olivier DUSSOPT

MINISTÈRE
DU TRAVAIL,
DU PLEIN EMPLOI
ET DE L'INSERTION
Liberté
Égalité
Fraternité

OLIVIER DUSSOPT

Le Ministre

Paris, le 01 DEC. 2022

Nos Réf. : D 22-025622/CA/CB

Madame la Présidente,

La crise sanitaire récente a largement bouleversé nos organisations de travail. Elle est venue amplifier les réflexions sur le sens et le rapport au travail, déjà amorcées par les transitions écologiques et numériques en cours.

Dans ce contexte, le travail doit être replacé au cœur du débat public, au même titre que l'emploi, afin d'accompagner au mieux ces évolutions et les attentes de nos concitoyens.

C'est la raison pour laquelle le Ministère du Travail, du Plein Emploi et de l'Insertion organise des « Assises du Travail », qui constitueront l'un des chantiers du ministère dans le cadre du Conseil national de la refondation (CNR).

Ces Assises doivent permettre de rassembler les parties prenantes concernées – partenaires sociaux, universitaires, personnalités qualifiées – autour de trois grands enjeux, en vue d'en faire émerger des propositions applicables et opérationnelles :

- Les rapports au travail, incluant la conciliation entre vie personnelle et vie professionnelle, le télétravail, l'égalité femmes-hommes, le droit à la déconnexion, la structure du marché de l'emploi, l'organisation du travail, la digitalisation des organisations, ou encore le recours à l'intelligence artificielle ;

- La qualité de vie au travail, incluant les conditions de travail, la prévention des risques professionnels et de l'usure professionnelle, et la réduction des accidents du travail ;

- La démocratie au travail, incluant la prise en compte des enjeux environnementaux dans le dialogue social, l'adaptation du dialogue social au développement du numérique, et la participation directe des salariés à la vie de l'entreprise.

.../...

Madame Sophie THIÉRY
Présidente de la Commission Travail et emploi
Conseil économique, social et environnemental (CESE)
9 Place d'Iéna
75016 PARIS

Tel : 01 40 56 60 00
127 rue de Grenelle - 75350 PARIS 07 SP

Le traitement de vos données est nécessaire à la gestion de votre demande et entre dans le cadre des missions confiées aux ministères sociaux.
Conformément au règlement général sur la protection des données (RGPD), vous pouvez exercer vos droits à l'adresse ddc-rgpd-cab@ddc.social.gouv.fr ou par voie postale.
Pour en savoir plus : https://travail-emploi.gouv.fr/ministere/article/donnees-personnelles-et-cookies

Afin d'assurer la cohérence et la qualité des travaux qui seront menés dans ce cadre, je souhaite vous confier, aux côtés de Jean-Dominique Senard, une mission de garant du bon déroulement de ces Assises.
Votre mission consistera à :

- Veiller au respect de la méthodologie définie pour les « Assises du Travail », qui seront engagées à la fin du mois de novembre et qui prendront ensuite la forme d'évènements organisés dans les territoires sur chacune des trois thématiques ;
- Assurer la cohérence et le suivi des travaux et évènements des Assises du travail, en lien avec les référents thématiques qui seront désignés ;
- Apporter votre expertise et l'éclairage propre à votre expérience personnelle sur les sujets traités dans le cadre des Assises ;
- Superviser la réalisation de l'état des lieux et des propositions opérationnelles qui pourront ressortir, pour chacun des thèmes, des différents évènements organisés ;
- Faire le lien entre les différentes parties prenantes associées aux Assises, en veillant à l'équilibre entre les différents points de vue ;
- Formaliser des propositions à l'issue des travaux des Assises, et les conditions d'une mise en œuvre réussie.

Enfin, vous assurerez, avec les référents, une restitution des travaux des « Assises du Travail » au début du premier trimestre 2023.

Je vous prie de croire, Madame la Présidente, à l'assurance de mes salutations les meilleures.

Bon cordialement et avec mes remerciements

Olivier DUSSOPT

ANNEXE 2 : Liste des sigles

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AFPA	Agence nationale pour la formation professionnelle des adultes
ANACT	Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail
ANI	Accord national interprofessionnel
APEC	Association pour l'emploi des cadres
ARPE	Autorité des relations sociales des plateformes d'emploi
ATMP	Accidents du travail – maladies professionnelles
C2P	Compte professionnel de prévention
CDD	Contrat à durée déterminée
CEC	Compte d'engagement citoyen
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CESE	Conseil économique, social et environnemental
CET	Compte épargne temps
CHSCT	Comité d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail
CNR	Conseil national de la Refondation
CPAM	Caisse primaire d'assurance maladie
CPF	Compte professionnel de formation
CSE	Comité social et économique
CSSCT	Commission santé, sécurité et conditions de travail
DARES	Direction de l'animation de la recherche, des études et des statistiques
DARP	Délégué à l'accompagnement des reconversions professionnelles
DGT	Direction générale du travail
DRH	Directeur / directrice des ressources humaines
DUERP	Document unique d'évaluation des risques professionnels
EDEC	Engagement de développement de l'emploi et des compétences
HCFiPS	Haut conseil du financement de la protection sociale
IDST	Infirmier de santé au travail
IGAS	Inspection générale des affaires sociales
IGF	Inspection générale des finances
INRS	Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles
INSERM	Institut national de santé et de la recherche médicale
IPA	Infirmier en pratique avancée
IPRP	Intervenant en prévention des risques professionnels
OIT	Organisation internationale du travail
ONEMEV	Observatoire national des emplois et métiers de l'économie verte
OPCO	Opérateur de compétences
PME	Petite et moyenne entreprise
PTP	Projet de transition professionnelle
QVCT	Qualité de vie et des conditions de travail
RH	Ressources humaines
RPS	Risques psycho-sociaux
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises

SPST	Service de prévention et de santé au travail
TMS	Troubles musculosquelettiques
TPE	Très petite entreprise

ANNEXE 3 : Liste des participants

Les garants tiennent à remercier toutes les personnes ayant contribué à la réussite des Assises du Travail, et en particulier les référents des ateliers : Audrey Richard, Jean-Marie Marx et Yves Mathieu. Ils remercient également les membres de l'équipe d'appui de ces Assises : Marianne de Brunhoff, Tom Durepaire, Malik Koubi, Cynthia Metral, Emilie Seffray, Nicolas Tcheng et Nathalie Vaysse.

Administrations

DARES

- Mme ALGAVA Elisabeth, Cheffe du département « Conditions de travail et santé »
- M. KOUBI Malik, Sous-directeur « Salaire, travail et relations professionnelles »
- M. POMMIER Patrick, Chef du département « Relations professionnelles et temps de travail »

DGEFP

- Mme BECUWE Rachel, Cheffe de service adjointe du délégué général à l'emploi et la formation professionnelle
- Mme COTIS Marianne, Sous-directrice en charge des mutations économiques et sécurisation de l'emploi
- M. GAULLIER Laurent, Adjoint au sous-directeur Parcours, formation et compétences

DGT

- M. RAMAIN Pierre, Directeur général du travail
- Mme JALLABERT Eva, adjointe à la sous-directrice en charge des relations du travail
- Mme HAFID Amel, Sous-directrice en charge des conditions de travail
- Mme METRAL Cynthia, Directrice de cabinet du directeur
- Mme TEXIER Elise, Sous-directrice en charge du dialogue social
- Mme VAYSSE Nathalie, Cheffe de service
- Mme VITOU Aurore, Sous-directrice en charge des relations du travail

Partenaires sociaux

CFDT

- Mme BELAMBRI Zineb, CFDT hôtellerie-restauration Ile de France
- M. CHEMIN Jérôme, Secrétaire général adjoint, CFDT cadres
- Mme GIET Carole, Secrétaire confédérale, qualité de vie au travail et des conditions de travail
- M. PARMENTIER Charles, Secrétaire confédéral du service vie au travail
- Mme PINCHAUT Catherine, Secrétaire nationale

CFTC

- Mme CHATAIN Anne, Présidente fédérale et Secrétaire Générale adjointe
- M. FISCHBACH Frédéric, Secrétaire Général de la Fédération CFTC Santé Sociaux
- M. JARDON Pierre, Représentant au Haut Conseil du Dialogue Social (HCDS) et à la Commission Nationale de la Négociation Collective

CGE-CGC

- Mme CHARTIER Anne-Michèle, Déléguée nationale au sein du secteur Egalité des chances
- Mme DISPOT Mireille, Secrétaire nationale en charge du secteur Egalité des chances

CPME

- M. CHOGNARD Philippe, Responsable du pôle conditions de travail
- Mme DELAMARE-DEBOUTTEVILLE Gwendoline, Directrice des affaires sociales
- Mme JAN Karine, Chargée de mission formation
- M. POTTIER Jean-Michel, Vice-président national
- Mme WALSH Charlotte

MEDEF

- Mme BUET Nathalie, Directrice adjointe protection sociale
- Mme LAMIRI Anissa, Chargée de mission relations sociales et politique d'emploi
- Mme MENNETEAU Odile, Directrice adjointe veille stratégique et nouveaux enjeux
- M. VELEZ Sébastien, Directeur protection sociale
- Mme VOISINE Pia, Directrice adjointe relations sociales et politiques d'emploi

U2P

- Mme GOUTARD Candice, Conseillère technique Travail, emploi, chômage
- M. MOUSTIE Jean-Baptiste, Conseiller technique chargé des questions sociales
- M. PINEAU Christian, Chef du service Protection sociale Relations du travail

UNSA

- M. BEDOURET Patrice, Conseiller national
- M. CORONA Dominique, Secrétaire général adjoint
- Mme DODIN Florence, Secrétaire générale adjointe

Institutions

Association de gestion du fonds pour l'insertion des personnes handicapées (AGEFIPH)

- M. EYSSARTIER Didier, Directeur général

Agence nationale pour l'amélioration des conditions de travail (ANACT)

- M. ABADIE Richard, Directeur général
- Mme RAHOU Nadia, Chargée de mission

Caisse nationale d'assurance maladie – branche ATMP

- Mme THIEBEAULD Anne, Directrice de la branche accidents du travail – maladies professionnelles

Conseil national du numérique

- Mme CASSELL Justine, Co-auteure du dossier Humains et Machines
- Mme KOKSHAGINA Olga, Co-auteure du dossier Humains et Machines
- Mme HURSTEL Joséphine, Responsable des études

Conseil d'orientation des conditions de travail (COCT)

- M. GIORGI Dominique, Vice-président

Comité d'évaluation des ordonnances travail

- M. GRIGNARD Marcel, ancien co-président
- M. PILLIARD Jean-François, ancien co-président

Conseil d'Etat

- M. TONON Clément, Auditeur et co-rapporteur de la mission « Rétablir la confiance des Français dans la vie démocratique »

Institut national du cancer (INCA)
- M. BRETON Thierry, Directeur général

Institut national de recherche et de sécurité pour la prévention des accidents du travail et des maladies professionnelles (INRS)
- M. PIMBERT Stéphane, Directeur général
- Dr. SALENGRO Bernard, Président, médecin de prévention en exercice

Institut national du travail de l'emploi et de la formation professionnelle (INTEF)
- M. LANOUZIERE Hervé, Directeur

Présanse
- M. BRUN Martial, Directeur général
- Dr. LETHEUX Corinne, Médecin-conseil

Intervenants

- M. ACHOUR Youssef, Président du groupe UP
- M. BALLARIN Jérôme, Président et de 1762, Observatoire de la qualité de vie au travail
- M. BALLARIN Bertrand, ancien directeur des relations sociales chez Michelin
- M. BENEZECH Patrick, chef de l'entreprise du bâtiment Adequate
- Dr. BENICHOUX Florence, Médecin préventeur, Better Human
- M. BERTOCCHI Pascal, Directeur général Altéris
- Mme BOISSEAU-MARSAULT Catherine, Déléguée générale de l'Observatoire de la qualité de vie au travail
- M. BOURGUIGNON Rémi, Directeur de la chaire transformation et régulation de la relation de travail, Université Paris Est Créteil
- Mme BRETON-KUENY Laurence, Directrice des ressources humaines de l'AFNOR
- M. CAGNAC Olivier, DRH de l'AFPA
- M. CETTE Gilbert Economiste, ex-membre du CAE ; professeur NEOMA Business school
- M. CLOT Yves, Titulaire de la chaire psychologie du travail du CNAM
- Mme CORNILLIER Lise, Avocat
- M. COUTROT Thomas, Economiste et statisticien
- Mme DECAUX Valérie, DRH du groupe La Poste
- M. DEMURGER Pascal, Directeur général de la MAIF
- Mme D'HEILLY Amélie, Présidente du cabinet Avosial
- M. DUPHIL Paul, Directeur OPPBTP
- M. ESCOUBES Frank, Co-fondateur et co-président Bluenove
- Dr. FANTONI-QUINTON Sophie, Présidente de la Société française de santé au travail
- M. FINK Thibaut, Directeur DALHIR
- M. FOUQUET Matthieu, Secrétaire général One point
- Mme GAULT Guenaelle, Directrice générale de l'Observatoire société et consommation
- M. GONDRY Olivier, DRH Ikéa France
- M. GROSSET Jean, Directeur de l'Observatoire du dialogue social (Fondation Jean Jaurès)
- M. LASTERNAS Johann, Chef de service de coordination prévention-sécurité & handicap MANPOWER
- M. LEVY-WAITZ Patrick, Président de la Fondation Retravailler, CPPNI Portage salarial
- M. MAGNANT Nicolas, Directeur du cabinet AlterHego
- Mme MARCOVICI Romina, Directrice MERCK
- M. METTLING Bruno, Président Topics conseil
- M. MINOT Sylvain, Directeur Need Propreté
- Mme MIROU Sarah-Jane, Avocate au cabinet Latournerie Wolfrom, en charge de la Fepem

- M. MOREL Franck, Avocat associé, cabinet Flichy Grangé
- Mme PELLETIER Marie-Claude, Présidente fondatrice Global-Watch.com (Canada)
- M. PETIT François-Xavier, Directeur général MATRICE
- M. POUMEROULIE Erwan, Responsable des affaires juridiques et sociales, FNTR
- M. RAY Jean-Emmanuel, Professeur de droit, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne
- M. RICHER Martin, fondateur Management & RSE
- M. SERRE Benoît DRH du groupe L'Oréal
- Mme STEPHAN Maud, Déléguée générale de l'Association Réalités du dialogue social
- Mme SILVENT-MADI Karima, DRH du groupe AXA
- Mme VINCENT Majda, DRH SODEXO
- Mme VIPREY Mouna, Fondatrice Impact confiance

ANNEXE 4 : Calendrier des Assises du travail

Ateliers

Chaque thème donne lieu à 3 ateliers sous-thématiques. A l'issue de ces 3 ateliers, une session de consolidation est organisée.

Thème 1 : rapport au travail

- Jeudi 5 janvier 2023 : les mutations des cadres d'emploi
- Mardi 24 janvier 2023 : les mutations des organisations du travail
- Jeudi 2 février 2023 : les nouveaux rapports au travail
- Jeudi 16 février 2023 : atelier de consolidation

Thème 2 : santé et qualité de vie au travail

- Vendredi 6 janvier 2023 : réduire drastiquement les accidents du travail et des maladies professionnelles, en améliorant la prévention primaire notamment des accidents graves et mortels
- Vendredi 20 janvier 2023 : prévenir l'usure professionnelle et faciliter le maintien dans l'emploi
- Vendredi 3 février 2023 : renforcer le dialogue social sur les sujets de santé et de qualité de vie au travail, enjeu de dialogue et de sens au sein de l'entreprise
- Vendredi 17 février 2023 : atelier de consolidation

Thème 3 : démocratie au travail

- Jeudi 5 janvier 2023 : quelles évolutions du dialogue social aujourd'hui ?
- Mardi 17 janvier 2023 : adapter le dialogue social aux nouvelles pratiques du TT et du recours au numérique ?
- Lundi 30 janvier2023 : prendre en compte les enjeux qui entourent les entreprises
- Mardi 14 février 2023 : atelier de consolidation

Evénements

- 2 décembre 2022 : lancement des Assises du Travail au Conservatoire national des arts et métiers
- Du 7 décembre 2022 au 6 avril 2023 : 15 événements territoriaux (*cf.* ANNEXE 6 :)
- 7 février 2023 : conférence d'éclairage international des Assises du travail par l'Organisation internationale du travail
- 14 février 2023 : prendre en compte le changement climatique dans le dialogue social : événement au Conseil économique, social et environnemental

ANNEXE 5 : Présentation des ateliers thématiques

Les ateliers ont porté sur les trois thématiques suivantes : rapport au travail (1), santé et qualité de vie au travail (2) et démocratie au travail (3). La présente fiche en fait une synthèse, sans retracer l'intégralité des débats, présentant les aspects transversaux puis les pistes de travail abordés dans chacun des trois thèmes.

Les aspects transversaux

Les travaux menés ont permis de dégager des aspects transversaux et des aspirations nouvelles, qui ont irrigué les réflexions, dans un contexte en forte évolution :

- Des travailleurs de plus en plus en demande de participation directe de qualité, de reconnaissance de leur expertise ainsi que d'autonomie dans leur travail, facteurs de sens ; la nécessité de la reconnaissance de cette expertise, et sa prise en compte via le dialogue professionnel en bonne articulation avec le dialogue social, ce dialogue professionnel contribuant à la prévention des risques professionnels et à l'amélioration de la performance des organisations ;
- Pour répondre à cette demande, la nécessité d'une profonde transformation managériale, portée par les dirigeants des entreprises, au prix d'un effort majeur de formation initiale et continue ;
- Une demande croissante de la part des travailleurs de prise en compte de leurs priorités en matière sociétale et environnementale jusque dans les organisations dans lesquelles ils exercent leurs fonctions : entreprises, mais aussi secteur public ;
- La nécessité d'assurer l'effectivité d'un socle de droits fondamentaux à tous les travailleurs, quelles que soient leurs modalités d'emploi ;
- Leur souhait de mieux articuler les temps de vie, de rechercher des solutions nouvelles, concernant le temps de travail via des expérimentations, mais aussi de conforter le droit à la déconnexion, de manière à mieux prévenir les risques psycho-sociaux : le bouleversement numérique peut permettre de mieux concilier les temps de vie mais emporte d'importants risques d'effacement des frontières spatiales et temporaires entre vie privée et vie professionnelle ;
- La nécessité d'accélérer le passage d'une logique de réparation à une logique de prévention en matière de santé et de qualité de vie au travail, qu'il s'agisse de la santé physique et des accidents du travail, mais également de la santé mentale ;
- Le défi de s'adapter au travailleur : en fonction de l'âge (penser les conditions de travail des seniors) ; en fonction de ses besoins pour assurer les transitions imposées par l'évolution et les contraintes économiques et environnementales.
- La nécessité de penser les différentes pistes de travail en les adaptant aux spécificités des TPE-PME ainsi qu'aux formes nouvelles de relations de travail (plateformes).

Synthèse des réflexions développées au cours des ateliers de chacun des trois thèmes

Thème 1 : rapport au travail

Des constats

La crise sanitaire a accéléré des changements déjà à l'œuvre sur la place du travail dans nos vies : entre perte de centralité, demande d'autonomie / reconnaissance et demande de sens (utilité, impact sociétal), l'organisation même du travail est appelée à s'adapter, en particulier en termes d'articulation des temps de vie (à un instant T, entre temps de travail et temps personnel, mais également en temps différé, entre différents âges de la vie active)

De nouvelles formes d'emploi se développent en dehors de la relation contractuelle du salariat et des droits qu'elle confère, en contrepartie de la relation de subordination consentie ; même si la part des travailleurs concernés reste minoritaire, cette évolution appelle de nouveaux mécanismes pour garantir à tous les travailleurs, quel que soit leur statut, un droit à la protection sociale

Même s'il ne concerne qu'un tiers de la population active, le travail hybride s'est imposé dans le quotidien de nombreux travailleurs (dans le secteur privé comme dans les fonctions publiques), ce qui appelle des évolutions managériales puissantes pour articuler attentes individuelles et maintien du collectif dans le travail

Le déploiement de l'intelligence artificielle accélère la vitesse d'obsolescence des compétences et nécessite davantage d'anticipation pour les compétences requises

Des pistes de travail

Garantir l'accès effectif à un socle de droits sociaux fondamentaux à tous les travailleurs, quelles que soient les modalités d'emploi, en prenant en compte la forte hétérogénéité des situations, dont le financement devra être interrogé

Valoriser et mieux organiser le travail en encourageant l'autonomie, la responsabilité et la reconnaissance des travailleurs en faisant évoluer le management notamment par la formation ; mieux documenter les organisations alternatives des temps de travail en capitalisant sur les expérimentations en cours, via une mission idoine

Mieux prendre en compte les bouleversements technologiques, environnementaux et notamment favoriser les transitions et les reconversions professionnels pour tous les travailleurs, en rendant les dispositifs plus lisibles et accessibles au plus grand nombre

Mieux prendre en compte les attentes sociétales notamment en promouvant les entreprises à mission, les bonnes pratiques en matière de responsabilité sociale et environnementale (RSE)

Agir sur les équilibres des temps de vie : réfléchir sur un compte épargne temps universel

Thème 2 : santé et qualité de vie au travail

Des constats

Le groupe a souligné la nécessité d'une approche pragmatique dans un contexte où le nombre d'accidents du travail, y compris graves et mortels, stagne malgré les plans de prévention qui se succèdent et où les entreprises ne sont que 40% à établir le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUERP) en dépit de l'obligation légale. Il faut accompagner le déploiement de la loi du 2 août 2021, qui prévoit de nombreuses actions en matière de prévention primaire et de prévention de la désinsertion professionnelle, en veillant à prendre en compte les risques psycho-sociaux (RPS).

A travers l'accord national interprofessionnel (ANI) de 2020, les partenaires sociaux se sont accordés pour donner aux Services de prévention et de santé au travail (SPST) un rôle principal en matière de prévention de la désinsertion professionnelle ; or, le manque de médecins du travail s'accélère et la question de capacité des SPST à assumer ce nouveau rôle est posée.

Le risque de désinsertion professionnelle pour raison de santé ne cesse d'augmenter en raison du vieillissement de la population qui s'accompagne de limitations fonctionnelles (pénibilité, impact des organisations et modes de travail, handicap, maladie(s) chronique(s)) et la chronicisation de certaines maladies).

L'allongement de la vie et de la durée des carrières professionnelles requièrent des possibilités d'adapter les conditions de travail des seniors et de veiller au maintien de leurs compétences pour prévenir leur désinsertion professionnelle.

Des pistes de travail

Favoriser une culture partagée de la prévention primaire : former, en formation initiale et continue, sur la prévention des risques ; informer via les services de prévention et de santé au travail interentreprises (SPSTI), clarifier le « qui fait quoi », identifier les risques. Accentuer les campagnes de sensibilisation pour conduire les entreprises à réaliser leur DUERP.

Faire baisser drastiquement le nombre d'accidents du travail et leur gravité via des parcours d'intégration et un tutorat par des pairs expérimentés pour les nouveaux embauchés ; en s'appuyant sur un dialogue professionnel renforcé ; en faisant suivre les intérimaires par la médecine du travail de l'entreprise utilisatrice.

Renforcer la médecine du travail en dégageant du temps médical et en améliorant l'attractivité de la médecine du travail, en réfléchissant sur la formation des médecins du travail, et sur l'organisation des SPST en favorisant la délégation de tâches aux infirmières et aux intervenants en prévention des risques professionnels (IPRP).

Prévenir la désinsertion professionnelle en généralisant le dossier médical en santé au travail avec une vigilance particulière pour les publics exposés.

Prévenir les risques psycho-sociaux : améliorer le repérage des RPS.

Ajouter la thématique de la prévention dans les consultations du comité social et économique (CSE).

Passer à un droit réel à la déconnexion : encourager la signature de chartes des temps.

Thème 3 : démocratie au travail

Des constats

Un point majeur : des salariés de plus en plus en demande de participation directe de qualité, de reconnaissance de leur expertise d'usage et d'autonomie dans leur travail, facteurs de sens au travail.

Un contexte en pleine évolution : un moment de rupture et non de continuité, une crise de la représentation qui affecte les institutions et les représentants des institutions.

Un dialogue social inégal, parfois formel et pourtant à consolider, avec une complexité croissante des missions des représentants du personnel.

La participation directe cherchant une participation large des travailleurs peut renforcer la qualité des instances quand elle est pensée avec les instances de dialogue et les organisations syndicales.

Toutes les dispositions prises en matière de dialogue social ne paraissent pas adaptées aux spécificités des TPE et PME, aux emplois indépendants associés à des plateformes, ou aux emplois liés aux ménages employeurs.

Des pistes de travail

Améliorer la connaissance et la culture du dialogue social via la formation initiale et la formation continue.

Améliorer le dialogue social en favorisant la désignation de représentants de proximité, certains des participants étant favorables à une modification de la loi ; en développant la formation des partenaire sociaux, en valorisant les parcours syndicaux et des représentants du personnel ; en parachevant la mise en place des CSE ; expérimenter la mise en place de commissions santé, sécurité et conditions de travail (CSSCT) en-dessous du seuil de 300 salariés sur la base d'un accord de branche.

Améliorer le dialogue professionnel en articulation avec le dialogue social, notamment en encourageant la création d'espaces de dialogue professionnel entre pairs associant le management de proximité et les représentants des salariés ; en recueillant et analysant les expériences de terrain selon des modalités adaptées ; développer un guide de la démarche d'expression sur le travail.

Favoriser le dialogue social et professionnel au sein des TPE/PME en lançant une mission (ministères en charge du travail et des entreprises) sur le sujet et en veillant à ce que les accords de branche soient adaptés aux TPE-PME.

Renforcer le dialogue managérial.

Renforcer la participation des salariés dans les conseils d'administration : faire le point prévu par le rapport « L'entreprise, objet d'intérêt collectif » de Nicole Notat et Jean-Dominique Senard, 9 mars 2018.

ANNEXE 6 : Synthèse des événements territoriaux

2 décembre 2022 > Lancement des Assises nationales présidées par le Ministre au CNAM

7 décembre 2022 > COPIL plan régional santé au travail, Bordeaux

9 décembre 2022 > Bilan du fonctionnement des ODDS de la Loire et de la Haute Loire

9 décembre 2022 > Assises régionales du dialogue social, Rennes, DREETS Bretagne

9 décembre 2022 > Signature d'une convention régionale PATGM, DREETS Corse

9 décembre 2022 > Matinée de réflexion sur le télétravail : "le télétravail d'aujourd'hui façonne l'entreprise de demain", Orléans, DDETS 45

13 décembre 2022 > Table ronde : « Rapport au travail, rapport au temps ? », DREETS Hauts de France

15 décembre 2022 > Assises territoriales du travail, Marseille, DREETS PACA

15 décembre 2022 > Bilan et perspectives des CSE, Toulouse, DREETS Occitanie

28 février 2023 > "Jeunes générations : rapport au travail et conditions de travail", DDETS Meurthe et Moselle, Maxeville CFAI Nancy

7 mars 2023 > "Et si on discutait du travail : rencontre entre les jeunes et les entreprises", DREETS Pays de la Loire

24 mars 2023 > Assises du travail, Evénement de la DDETS du Rhône

Fin mars /début avril 2023 : espaces ressources ODDS, DREETS Occitanie

5 et 6 avril > Séminaire dialogue social / Assises territoriales du travail, Mamoudzou (Mayotte)

Depuis décembre 2022, 15 évènements territoriaux se sont déroulés ou seront prochainement organisés dans les régions ou les départements autour des sujets travail.

Cette mobilisation s'inscrit dans la dynamique des Assises du Travail qui constitue une opportunité pour :

- Revisiter les thèmes avec une approche plus prospective au sein d'instances constituées en matière de politique de santé au travail (Comité régional d'orientation des conditions de travail - CROCT, COPIL des plans régionaux santé au travail) ou de dialogue social (observatoires du dialogue social) ;
- Faire émerger des préoccupations qui contribueront à un diagnostic partagé des enjeux du territoire ;
- Élargir les approches avec des évènements croisant la parole d'experts, du monde économique et de la société civile (cf. évènement relatif au dialogue social en Bretagne, word café sur les difficultés de recrutement dans l'Ain).

La période de la pandémie Covid 19 a mis en exergue des questions de fond sur le travail : sa place, son sens, sa reconnaissance. Ces questions renvoient aussi à des transformations du travail lui-même, au sein de chaque organisation, dans le contexte socio-économique actuel, à la fois exigeant, en évolution et de plus en plus incertain, avec de forts enjeux d'adaptation du travail aux transitions organisationnelles, sociétales et environnementales. Ces questions s'inscrivent aussi dans un contexte de fortes attentes pour progresser en matière d'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes : qu'il s'agisse de rémunération, d'accès à la diversité des métiers, de santé au travail, de parcours professionnels, de temps de travail ou d'articulation des temps professionnels et de vie.

Dans ce contexte, les échanges sur les trois thématiques prioritaires des Assises du Travail ont mis en lumière les éléments suivants :

- **Les rapports au travail** : un besoin d'anticiper les mutations du travail, et les besoins en compétences et en emplois, d'autant plus que ces mutations percutent les collectifs de travail, le sens et le sentiment d''utilité sociale qu'y trouvent. La perte de centralité du travail et une plus grande aspiration à la conciliation entre vies professionnelle, personnelle et familiale réinterrogent la pratique de recrutement et de fidélisation des entreprises, l'organisation et l'aménagement du temps de travail mais également le management. Les difficultés rencontrées dans une quête de sens au travail se traduisent souvent par une accélération des choix de reconversion, notamment vers des métiers plus concrets. Mais c'est également l'intégration des jeunes actifs sur le marché du travail qui est interrogée avec la perception d'un décalage entre des attentes initialement élevées et l'expérience ultérieure d'une moindre satisfaction dans le travail.

  Cette reconnaissance par le travail et au travail est pointée pour des travailleurs dits de la deuxième ligne ; la crise sanitaire ayant mis en lumière l'écart qui existe entre leur utilité à la cohésion sociale et la manière dont ils sont reconnus.

  La santé et la qualité de vie au travail : l'atteinte du plein emploi passe aussi par la capacité des entreprises à assurer un « bon emploi », c'est-à-dire un environnement et des conditions de travail permettant d'assurer la santé et la sécurité des travailleurs, mais au-delà, leur épanouissement personnel. La loi santé au travail du 2 août 2021 a posé un cadre ambitieux en vue de renforcer la logique de prévention des risques, pendant longtemps insuffisamment mise en avant au profit de celle de la réparation. C'est bien cette culture de la prévention des risques professionnels qui doit être prolongée au-delà d'un cercle de spécialistes du sujet avec des actions de sensibilisation des managers, dès leur formation initiale, celle des salariés, dès leur entrée dans l'entreprise et, de manière générale, en organisant du dialogue

social et du dialogue informel autour des sujets du travail et des conditions de travail.

Le maintien du nombre d'accidents du travail dont la grande majorité pourrait être évitée constitue également une priorité des territoires.

Les comptes rendus des ateliers territoriaux montrent également que, sans une perspective de plein emploi et de démarches d'inclusion, le maintien dans l'emploi, notamment des seniors ou des personnes atteintes de handicap ou de maladies chroniques, constitue un enjeu majeur pour sécuriser des parcours professionnels.

- **La démocratie au travail**. Les échanges au sein des évènements territoriaux ont montré la difficulté à exercer des mandats d'élus compte tenu de la complexité et de la transversalité des sujets traités et l'exigence en matière de montée en compétences forte. « Les CSE sont aujourd'hui embouteillés par le nombre de sujets à traiter mais aussi par le cumul des questions individuelles et des sujets collectifs. », ce qui pose la question des conditions de mise en place d'une représentation de proximité. Dans le même temps, le champ du dialogue social s'ouvre vers de nouveaux objets : égalité professionnelle, télétravail, mobilités et transitions professionnelles, attractivité des emplois et de entreprises, transition écologique, qualité de vie et des conditions de travail, impacts des technologies numériques sur les emplois et le travail…

  Ls salariés aspirent également à être associés plus étroitement aux décisions de l'entreprise mais également à contribuer à un dialogue professionnel, souvent sur des sujets très concrets et autour des enjeux du travail.

Un certain nombre de propositions émanent des territoires et présentent des caractéristiques communes :

- **le besoin de s'appuyer sur un diagnostic**. De ce point de vue, l'enquête conduite par la DREETS Nouvelle Aquitaine en matière de télétravail est un point d'appui pour l'action. La remobilisation des constats partagés dans le cadre des plans régionaux santé au travail sont également un atout pour agir sur les sujets de santé et de qualité de vie au travail ;
- **une attente de promouvoir positivement le dialogue social**, valoriser son utilité et sa contribution à la performance sociale et économique. Les Assises en Corse porteront ainsi la création d'un institut territorial du dialogue social ;
- **la recherche de solutions adaptées** aux caractéristiques des territoires, en s'appuyant sur les structures de concertation existantes (CROCT, ODDS…) et dans des logiques d'actions partenariales ;
- **l'appui des DREETS/DDETS, l'ANACT et , plus largement des structures en charge des sujets travail,** en vue d'un outillage, d'un effet levier via un appui méthodologique ou de conseil.

Ces éléments ne traduisent pas la richesse des échanges et le tableau ci-dessous mentionne les propositions formulées au cours des évènements territoriaux. Ce tableau n'est pas exhaustif à la date de rédaction de cette synthèse car l'ensemble des territoires n'ont pas tenu leurs évènements ou finalisé leurs propositions.

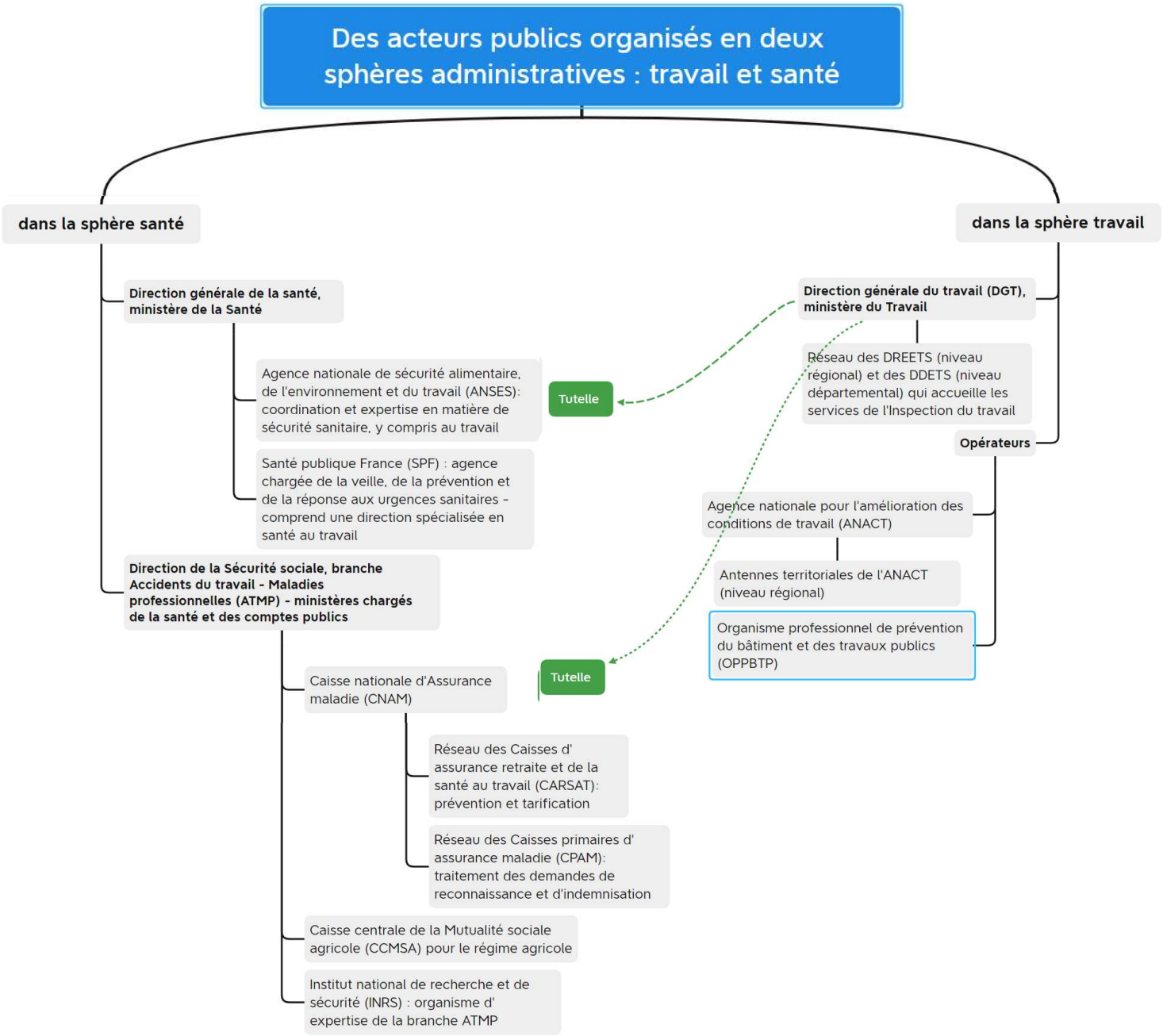
Propositions issues des événements territoriaux	
Thème Rapport au travail	**CENTRE VAL DE LOIRE** • télétravail : instaurer des plages fixes pour être joignables, jours de présence en semaine sur le lieu de travail pour permettre les échanges d'informations et de collaborations. Cette organisation est à adapter avec les managers et les salariés. • Nécessité de lever les idées reçues sur le télétravail • Dialoguer sur la question de l'hyper connexion : poser un cadre, négocier un accord, sensibiliser sur les bonnes pratiques (désactiver les notifications, coupures techniques : courriels…), exemplarité des managers, sanctuariser des temps de repos **PACA** • (U2P) : lutter plus fortement contre les faux travailleurs indépendants. • (CFE-CGC) : faire mieux connaître et valoriser, au sein des entreprises, le statut d'aidant familial. • (MEDEF) : mieux réguler les PSI frauduleuses et les plateformes d'emploi numériques (faux statuts), source de mise en danger de la santé des travailleurs et de concurrence déloyale. **NOUVELLE AQUITAINE** • Réduire l'écart de perception pour une vision positive du télétravail, notamment des entreprises vis-à-vis des cadres. • Valoriser la mise en place par l'ARACT de « Télescope », observatoire régional du télétravail et de la digitalisation du travail. • Des accords télétravail sont souvent courts et concernent le plus souvent sa mise en place, les conditions de retour en présentiel et les modalités d'acceptation du salarié. → Avoir un contenu des accords plus dense, qui permette plus de flexibilité afin de ne pas rigidifier sa mise en place. Le télétravail doit il correspondre aux déterminants de chaque individu ? Si oui, comment ? • Intérêt de réaliser à nouveau l'enquête diligentée en Nouvelle-Aquitaine réalisé courant 2021 afin de voir si la différence de perception du télétravail, à moyenne échéance.
Santé et qualité de vie au travail	**PACA** • (U2P) : au titre de son mandat en CROCT PACA, l'U2P propose de remettre en place les stages de préparation à l'installation pour les futurs chefs d'entreprise, notamment sur le volet santé et sécurité au travail, prévention des RP (DUERP, programme de prévention...). • (U2P) : les travailleurs étant aussi constitués de travailleurs indépendants (TI), proposition de remettre ce sujet en avant de manière plus forte, notamment pour la prise en charge de leur santé et la prévoyance. • (CPME) : améliorer la visibilité des outils de prévention (nombreux) et valoriser l'aide qu'ils peuvent apporter pour les TPE/PME ; pour cela, s'appuyer notamment sur les Intervenants en Prévention des Risques Professionnels (IPRP). • (CPME) : compte tenu de la méconnaissance liée aux RPS et aux moyens de prévention afférents dans les petites entreprises, proposition de création et de diffusion d'un micromodule de sensibilisation à la Santé Mentale dans les entreprises.

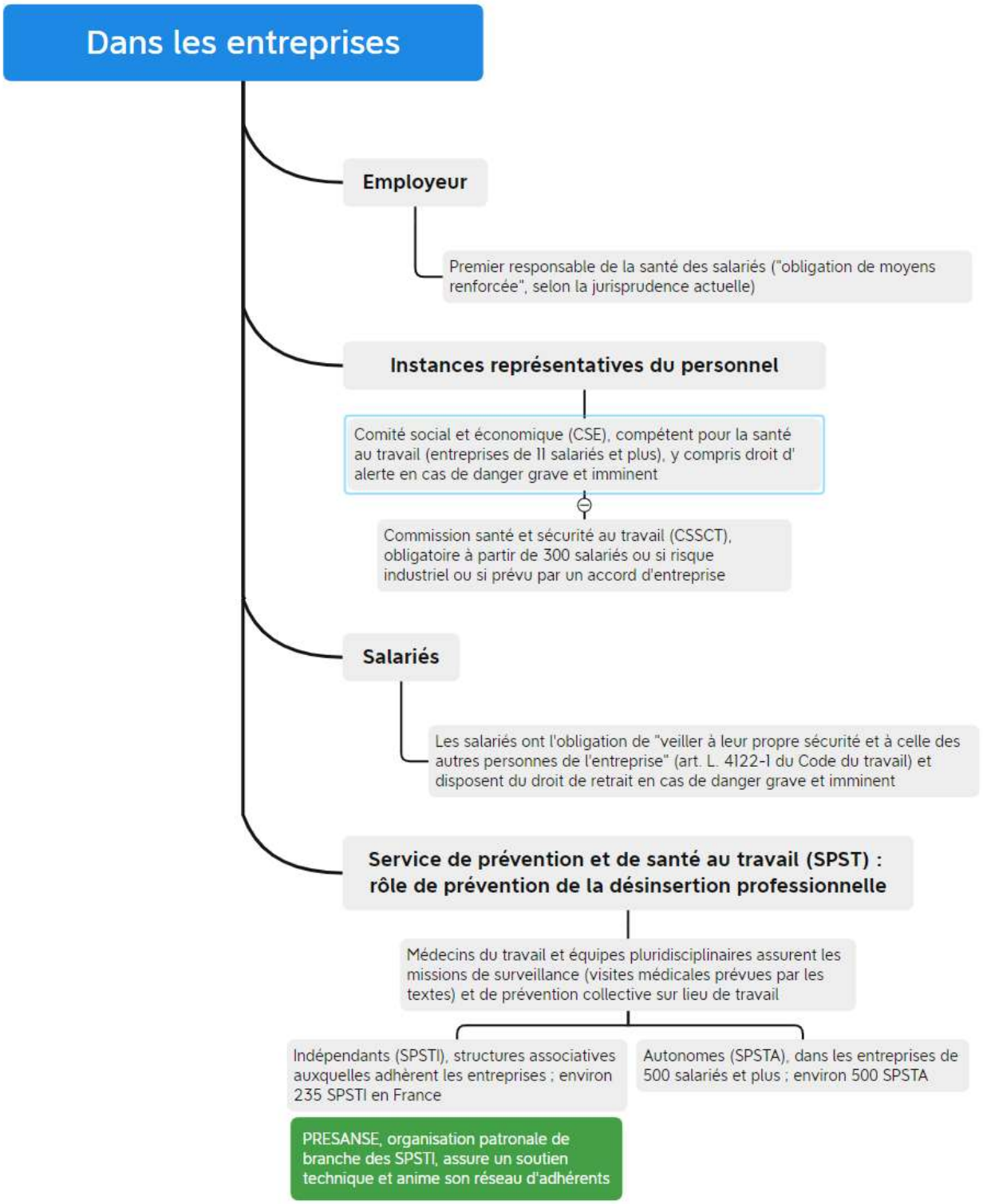
	• (CFE-CGC) : dans le cadre notamment d'une meilleure prise en compte de la santé globale des salariés dans l'entreprise, proposition d'identification d'un référent santé que le salarié pourrait saisir de ses difficultés (ex MCE) ; développer les informations à ce sujet, dans une optique de maintien dans l'emploi. • (CFE-CGC) : mieux assurer et renforcer le suivi des expositions professionnelles des salariés aux RP tout au long de leur vie (dossier médical en santé travail). • (MEDEF) : partager le poids des risques AT/MP entre les agences d'emploi (entreprises de travail temporaires) et les entreprises utilisatrices ; mieux reconnaitre le droit de retrait des travailleurs temporaires face à des dangers graves et imminents. • (CGT-FO) : établir une cartographie des formations en santé & sécurité et en assurer la diffusion large (travail entamé en PACA dans le cadre du CROCT et du PRST). • (CGT-FO) : diffuser la culture de prévention, notamment professionnelle, en tout lieu et vers tous publics, dès la petite enfance (formations à l'école, dans le secondaire, à l'université ou dans les grandes écoles). • (CGT-FO) : il faut investir massivement dans la formation à la sécurité, le compte n'y est pas pour l'instant, les moyens financiers notamment ne sont pas correctement orientés (moyens branches AT/MP vers la prévention plutôt que la réparation). • (CGT-FO) : donner aux préventeurs les moyens humains et matériels de mener leurs actions (CARSAT, inspection du travail, MSA...).
Démocratie au travail	**PACA** • (CPME) : élargir la palette des ressources sur la médiation interne en entreprise, visant à favoriser le dialogue social. • (CGT-FO) : abaisser le seuil des CSSCT dans les CSE en dessous de 300 salariés. • (CFDT) : demande de constitution d'un groupe de travail régional pour analyser et proposer des améliorations sur le fonctionnement des CSE, notamment sur la prise en compte des RP. • (CFE-CGC) : élargissement des prérogatives des conseillers du salarié, dans les TPE, pour intervenir sur les questions de prévention. • (CGT-FO) : développer les lieux de concertation sur le travail au sein des collectifs de travail, en complément du dialogue social au sein du CSE. **BRETAGNE** • Comment les instances de dialogue social pourraient contribuer à des initiatives sur ce thème ? → En élaborant de façon concertée un diagnostic pour partager les principales problématiques à traiter soit au niveau d'un territoire, soit au niveau d'une entreprise → En proposant des repères communs sur le Travail, des méthodes, des outils aux acteurs du dialogue social dans les entreprises pour qu'ils puissent enrichir leurs travaux sur les questions du Travail (au-delà des questions de conditions d'emploi) et que cela les incite à négocier des accords de contenu en faveur de la QVCT, de l'égalité professionnelle, de la prévention → En organisant sur le territoire des sensibilisations à destination des acteurs d'entreprises et des échanges de pratiques • Quels besoins des instances de dialogue social pour mettre en œuvre (ou impulser) des initiatives sur ce thème ? → Avoir à disposition des informations, des données quantitatives et qualitatives analysées au niveau territorial permettant d'identifier des problématiques → Avoir des moyens financiers pour promouvoir et engager des initiatives

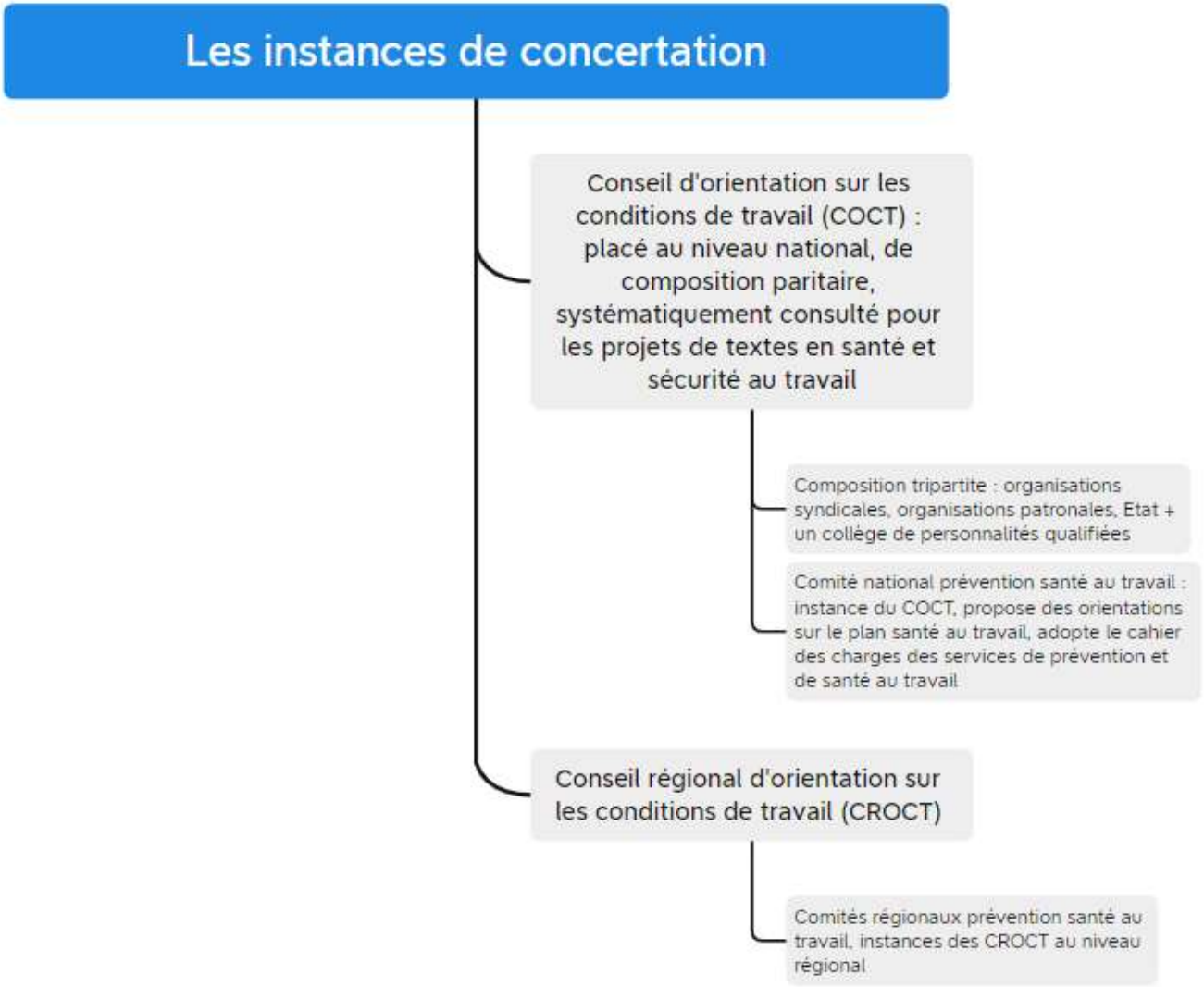
	→ Se doter d'un accord de méthode au sein de l'instance de dialogue social pour définir et engager des actions d'amélioration de la qualité de vie et des conditions de travail. • Comment les instances de dialogue social pourraient contribuer à des initiatives sur ce thème ? → Contribuer à l'identification des préoccupations et des besoins des entreprises et des salariés au niveau d'un territoire (bassin d'emploi, département, région) → Inciter la mise en œuvre d'actions : des expérimentations, de la diffusion d'enseignements → Renforcer les temps de partage entre les différentes instances pour une meilleure complémentarité des initiatives • Quels besoins des instances de dialogue social pour mettre en œuvre (ou impulser) des initiatives sur ce thème ? → Connaître les dispositifs d'appuis pour contribuer à leur utilisation par les entreprises → Renforcer les moyens de fonctionnement des instances de dialogue social (ODDS, CPRI, …) → Des formations communes thématiques pour partager des repères, des connaissances • Comment les instances de dialogue social pourraient contribuer à des initiatives sur ce thème ? → Promouvoir la négociation d'accords RSE → Contribuer à diffuser des bonnes pratiques → Etre un espace d'expression ouvert pour entendre les préoccupations des acteurs d'entreprises (dirigeants et salariés concernant les transitions technologiques et environnementales • Quels besoins des instances de dialogue social pour mettre en œuvre (ou impulser) des initiatives sur ce thème ? → Acquérir en tant que membres d'instance de dialogue social des connaissances relatives à ces transitions (enjeux, connaissances de dispositifs d'appuis, …) → Avoir des outils de communication sur ces sujets pour les diffuser auprès des entreprises et des acteurs socio-économiques du territoire → Avoir des moyens en temps pour se former et en financement pour soutenir des expérimentations sur le territoire

ANNEXE 7 : Cartographie simplifiée des acteurs de la santé au travail dans le secteur privé

Cette cartographie vise à présenter la pluralité des acteurs de la santé au travail dans le secteur privé non agricole. Pour préserver la lisibilité de l'ensemble, ces éléments se concentrent sur les principaux acteurs, et proposent une présentation schématisée ; ils n'ont donc pas de caractère exhaustif.

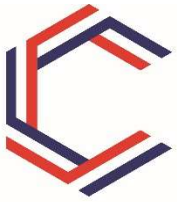



Dans les entreprises
Employeur
Premier responsable de la santé des salariés ("obligation de moyens renforcée", selon la jurisprudence actuelle)
Instances représentatives du personnel
Comité social et économique (CSE), compétent pour la santé au travail (entreprises de 11 salariés et plus), y compris droit d'alerte en cas de danger grave et imminent
Commission santé et sécurité au travail (CSSCT), obligatoire à partir de 300 salariés ou si risque industriel ou si prévu par un accord d'entreprise
Salariés
Les salariés ont l'obligation de "veiller à leur propre sécurité et à celle des autres personnes de l'entreprise" (art. L. 4122-1 du Code du travail) et disposent du droit de retrait en cas de danger grave et imminent
Service de prévention et de santé au travail (SPST) : rôle de prévention de la désinsertion professionnelle
Médecins du travail et équipes pluridisciplinaires assurent les missions de surveillance (visites médicales prévues par les textes) et de prévention collective sur lieu de travail
Indépendants (SPSTI), structures associatives auxquelles adhèrent les entreprises ; environ 235 SPSTI en France
Autonomes (SPSTA), dans les entreprises de 500 salariés et plus ; environ 500 SPSTA
PRESANSE, organisation patronale de branche des SPSTI, assure un soutien technique et anime son réseau d'adhérents


Les instances de concertation
Conseil d'orientation sur les conditions de travail (COCT) : placé au niveau national, de composition paritaire, systématiquement consulté pour les projets de textes en santé et sécurité au travail
Composition tripartite : organisations syndicales, organisations patronales, Etat + un collège de personnalités qualifiées
Comité national prévention santé au travail : instance du COCT, propose des orientations sur le plan santé au travail, adopte le cahier des charges des services de prévention et de santé au travail
Conseil régional d'orientation sur les conditions de travail (CROCT)
Comités régionaux prévention santé au travail, instances des CROCT au niveau régional

RÉPUBLIQUE
FRANÇAISE

Liberté
Égalité
Fraternité



CONSEIL NATIONAL
DE LA REFONDATION