

JOURNÉE D'ÉTUDES

"RÉALITÉS DU TRAVAIL : ÉTAT DES LIEUX ET PISTES D'AMÉLIORATION"

05/12/2025

iRES
Institut de Recherches
Économiques et Sociales

ISSTO
Institut des Sciences Sociales
du Travail de l'Ouest

IRIS
UNIVERSITÉ
RENNES 2



SUPPORTS DE PRÉSENTATION

PROGRAMME

9H00 - 9H30 ACCUEIL CAFÉ

9H30 - 10H00 ALLOCUTIONS D'OUVERTURE

- Catherine PARIS (Présidente de l'ISST0, Secrétaire du comité régional CGT des Pays de la Loire)
- Stéphane LAURENS (Vice-président Offre de formation. Orientation et insertion, Université Rennes 2)
- Stéphanie LE CAM (Co-directrice de l'ISST0)
- Lionel LEROGERON (Secrétaire de l'IRES)

10H00 - 10H30 INTRODUCTION

- Christine ERHEL (CNAM, Lirsa, CEET)

10H30 - 12H00 QUALITÉ DE L'EMPLOI ET SENS DU TRAVAIL

Présidence : Delphine REMILLON (INED, LiRIS, Université Rennes 2)

- **Améliorer la qualité de l'emploi et du travail : pistes de réflexion**
Christine ERHEL (CNAM, Lirsa, CEET)
- **Le sens du travail et le droit à « dire son mot » en entreprise**
Coralie PEREZ (CES, Université Paris 1)
- **Discussion**
Stéphane LE ROUX (CGT) et Véronique THOMAS (DREETS Bretagne)

12H00 - 13H30 PAUSE REPAS

13H30 - 15H00 TRAITER LES EFFETS NÉFASTES DE LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

Présidence : Jennifer URASADATTAN (Université Rennes 2, LiRIS)

- **Les travailleurs et travailleuses essentiels : en finir avec les horaires atypiques**
François-Xavier DEVETTER (IRES, Clersé, Université de Lille)
- **Conditions d'emploi et contrats courts : faut-il réglementer ?**
Héloïse PETIT (CNAM, Lirsa, CEET)
- **Discussion**
Jacques TALLEC (FO) et Sandrine VILLALON (CFDT)

15H15 - 16H45 NÉGOCIER LE TRAVAIL

Présidence : Pierre ROUXEL (Université Rennes 2, Arènes)

- **Quel dialogue social et « professionnel pour travailler mieux ?**
Jérôme GAUTIE (CES, Université Paris 1)
- **Table ronde**
Sylvain AUVRAY (FO), Catherine PARIS (CGT) et Sandrine VILLALON (CFDT)

16H45 - 17H30 CONCLUSION : DU LOW COST AU "TRAVAILLER MIEUX"

- Bruno PALIER (CEE, LIEPP, Sciences Po)

17H30 CLÔTURE DE LA JOURNÉE

QUALITÉ DE L'EMPLOI ET SENS DU TRAVAIL



Thomas Amossé
Philippe Acheron
Lisa Baghioni
Pauline Barraud
de Lagaria
Salima Benhamou
Hélène Bigi
Cécile Bouchet
Mathieu Boudinet
Thomas Breda
Laurent Cappelletti
Jean Sébastien
Carbonell
Damien Cartron
Pierre Courtillot
Thomas Coutrot
Geneviève Cresson
Hélène Delchambre
Catherine Delpech
Didier Demazière
François-Xavier
Devetter
Youssef di Paola
Marie-Anne
Dujardin
Anne Dussaut
Paul Dutoit-Pastel
Christine Erhel
Pierre François
Anne Fretel
Jérôme Gauthier
Bernard Gossier
Olivier Godechot
Nathalie Greenan
Julien Gros
Mathilde Guergoat-
Lorivière

AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'EMPLOI ET DU TRAVAIL : PISTES DE RÉFLEXION

Christine ERHEL

CNAM, Lirsa, CEET

LE SENS DU TRAVAIL ET LE DROIT À “DIRE SON MOT” EN ENTREPRISE

Coralie PEREZ

CES, Université Paris 1

DISCUSSION

Stéphane LE ROUX (CGT) et Véronique THOMAS (DREETS Bretagne)

Modération : Delphine REMILLON

INED, LiRIS, Université Rennes 2



Christine Erhel
Bruno Palier

**Travailler
mieux**

idées.fr puf

Améliorer la qualité de l'emploi

Christine Erhel (CNAM, CEET)

Les enjeux de la qualité de l'emploi

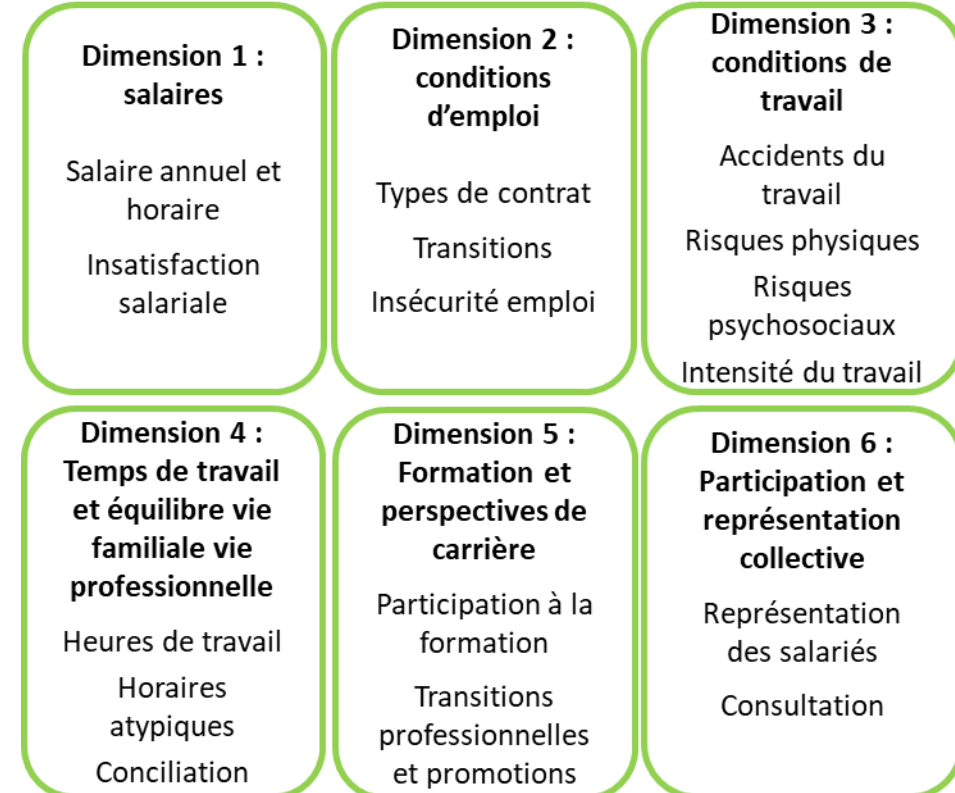
- Une actualité européenne: *Job quality roadmap*, mesures annoncées en 2025 sur la base de discussions avec les partenaires sociaux
- Un facteur de satisfaction au travail/bien-être (avec des conséquences potentielles sur le vote)...de productivité/compétitivité pour les entreprises...de soutenabilité du travail
- Des enjeux renforcés dans un contexte de transitions (technologique, écologique...), qui tendent à accroître certains risques et les inégalités entre travailleurs
- Une situation française peu favorable au regard de nos voisins européens

Une définition multi-dimensionnelle désormais bien établie

UNECE/Eurostat 2015

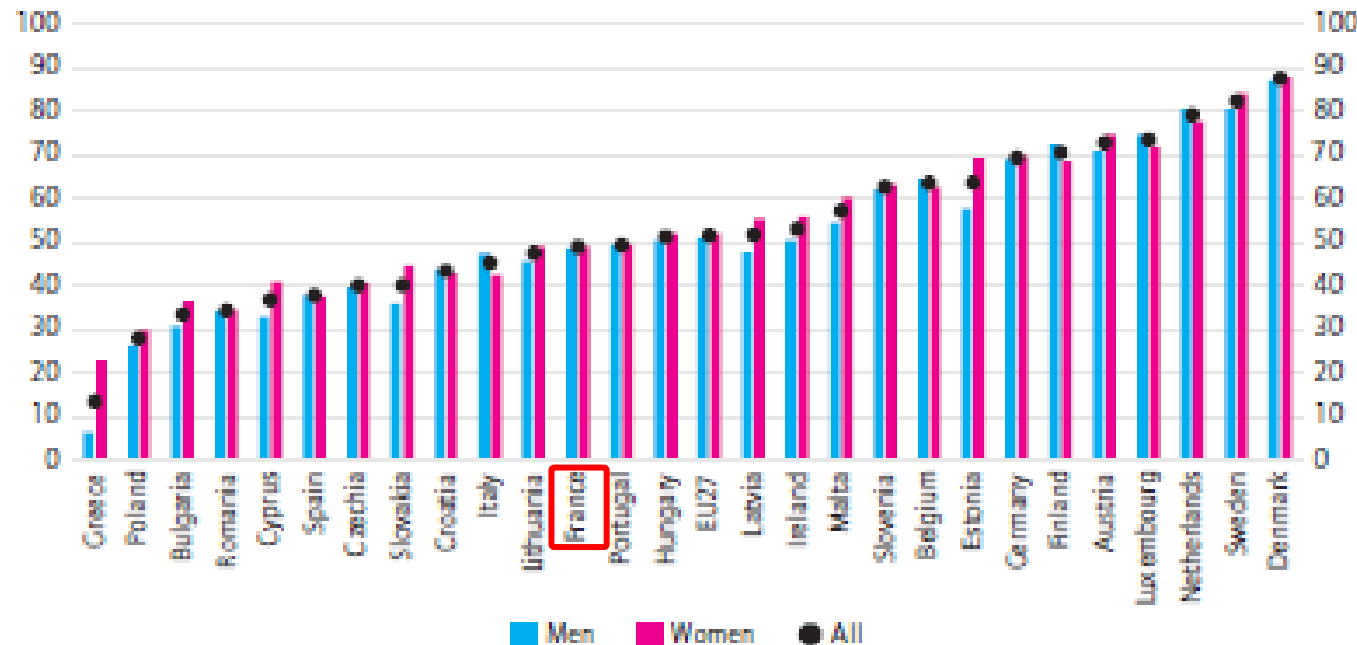


Mission 2^e ligne (2021) et note France Stratégie (2023)



Une position française peu favorable en comparaison internationale

Figure 2 Overall JQI in 2021, by country and gender



Source: ETUI, Piasna (2023). Qualité de l'emploi: index multidimensionnel incluant la rémunération, le type de contrat, l'accès à la formation, les conditions de travail, les relations de travail, la conciliation vie prof/vie privée...

Voir aussi: <https://www.touteleurope.eu/economie-et-social/carte-la-qualite-de-l-emploi-en-europe/>

... des points faibles sur certaines dimensions

Tableau 1 : Écart à la moyenne européenne des indicateurs de qualité de l'emploi et du travail (EWCTS, 2021)

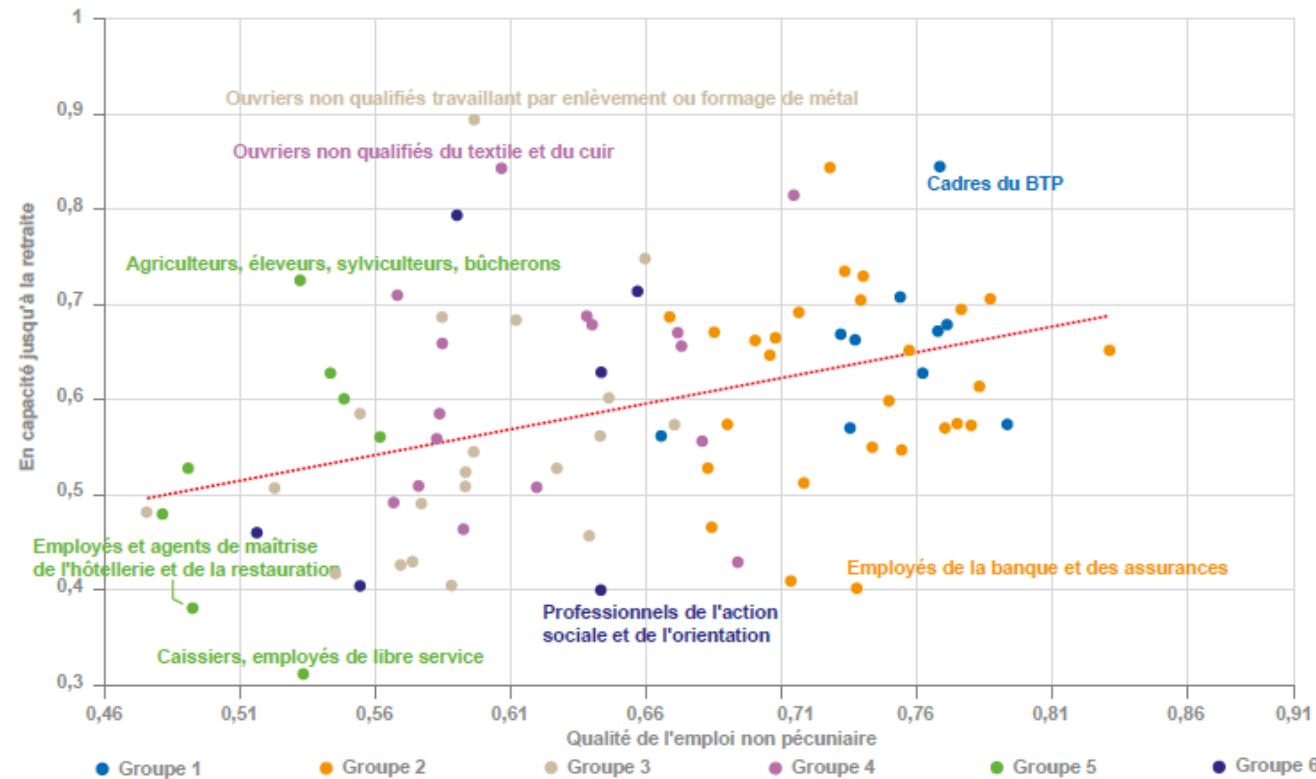
	Conditions d'emploi		Conditions et qualité du travail					Accès à la formation et perspectives de carrière		Temps de travail et conciliation vie familiale-vie professionnelle	
<i>Écarts (en %) des conditions de travail par rapport à la moyenne européenne (2021)</i>	Stabilité de l'emploi	Sécurité de l'emploi	Risques physiques	Risques biochimiques	Intensité du travail	Qualité de l'environnement de travail	Autonomie	Perspectives de carrières	Formation en emploi	Temps de travail standard	Temps de travail peu contraint
France	1,2%	6,1%	17,0%	13,8%	4,1%	-10,0%	-1,9%	-8,7%	-9,4%	2,0%	-3,9%
Allemagne	7,1%	10,0%	-7,3%	3,4%	1,7%	-9,1%	7,0%	-2,2%	8,3%	0,1%	5,0%
Italie	-9,1%	-4,4%	-0,9%	-17,7%	-1,4%	-8,6%	6,6%	-12,5%	-14,2%	-1,2%	-3,6%
Pologne	-13,7%	-12,9%	4,1%	23,1%	0,6%	-8,9%	-5,9%	-1,4%	-1,2%	-2,0%	-5,9%
Suède	3,8%	2,8%	-2,2%	2,6%	7,4%	-9,1%	-0,5%	-11,3%	4,7%	2,3%	4,4%
Royaume-Uni	0,6%	4,3%	-8,3%	8,8%	9,8%	0,7%	-4,0%	3,2%	20,6%	-1,1%	-3,3%

Source : Enquête européenne sur les conditions de vie (2021), sélection de pays.

Lecture : L'indicateur de stabilité de l'emploi en France en 2021 est supérieur à la moyenne européenne (UE 27 + Royaume-Uni + Norvège) de 1,2%. L'intensité de la couleur rouge (resp. bleue) indique l'ampleur des moins bonnes (resp. meilleures) performances de qualité de l'emploi et du travail par rapport à la moyenne des six pays sélectionnés.

Une hétérogénéité par métiers...

Graphique 4 – Corrélation entre qualité de l'emploi non pécuniaire et capacité à poursuivre jusqu'à la retraite



Lecture : les cadres du BTP ont un indicateur synthétique de « qualité de l'emploi non pécuniaire » de 0,769 et, 84,5 % d'entre eux se déclarent « en capacité de poursuivre le même travail jusqu'à la retraite ».

Sources : voir encadré méthodologique, calculs France Stratégie

Source: Donne et al (2023)

3 propositions pour améliorer la qualité de l'emploi

- Mesurer et suivre la qualité de l'emploi
- Favoriser une flexibilité contrôlée par les salariés, de l'équipe de travail à la carrière
- Au-delà du salaire minimum, un salaire vital ?

1-Un observatoire de la qualité de l'emploi et un index

- Des expériences étrangères de mesure régulière: Allemagne: Gute Arbeit Index (DGB); Royaume-Uni: How good is your job? Données pour responsables Rh (CIPD)
- Composition : services statistiques, partenaires sociaux, chercheurs...
- Publication régulière de l'ensemble des données disponibles, regroupées dans un tableau de bord. A l'échelle nationale, du secteur, des métiers, de la branche...
- Aller vers des indicateurs au niveau entreprise

2-Une flexibilité contrôlée par les salariés

- La **capacité de contrôle des salariés sur leurs horaires** vient atténuer les effets négatifs des horaires atypiques sur la santé
- Au-delà de la régulation nécessaire des horaires atypiques, **quels outils** pour créer ou renforcer cette capacité de contrôle?
 - Gestion des horaires avec des plannings prenant en compte les préférences des salariés + des possibilités d'échange au niveau des équipes
 - Droit au passage temporaire à temps partiel avec retour à temps plein (Allemagne: *Brückenteilzeit Arbeit*)
 - -Compte Epargne Temps (transférable, utilisable pour des congés longs, formation ou autre)

3-Au-delà du salaire minimum, un salaire vital ?

- Le salaire minimum ne suffit pas à protéger de la pauvreté, notamment dans les situations de temps partiels subis, de temps fragmentés. Il ne permet pas de garantir une dynamique salariale en cours de carrière
- **Salaire décent/salaire vital**: une réflexion avant tout développée dans les pays anglo-saxons, et à l'échelle internationale
- Pourtant un enjeu de réflexion pour les entreprises françaises

Sources

- Donne Vincent, Elbaz Acher et Erhel Christine (2023), « Qualité de l'emploi: une question de métiers? », *Note d'analyse 130*, <https://www.strategie.gouv.fr/publications/qualite-de-emploi-une-question-de-metiers>
- Erhel C., Guergoat-Larivière M., Mofakhami M. (2023), « La qualité de l'emploi en comparaison européenne: une contre performance française? » *Que sait-on du travail?* Presses de Science Po, <https://www.sciencespo.fr/liepp/fr/actualites/christine-erhel-mathilde-guergoat-lariviere-malo-mofakhami-la-qualite-de-l-emploi-et-du-trav/>
- Palier B. (coord., 2023), *Que sait-on du travail?*, Presses de Science Po.
- Piasna A. (2023), « Job quality in turbulent times: An update of the European Job Quality Index», *Working paper ETUI 2023.05*, <https://www.etui.org/publications/job-quality-turbulent-times>

Sens du travail et participation des salarié.es

Coralie Perez (CES-Université Paris 1)

Présentation IRES-ISSTO – 05-12-2025

Les constats à l'origine de la proposition

- Montée des interrogations sur le « sens du travail » qui s'expriment sur le registre de la perte (« mon travail n'a plus de sens ») et cristallisent l'insatisfaction vis-à-vis du travail (contenu, conditions d'exercice, finalités)
- Reconnaître la centralité du travail : « Travailler, ce n'est pas seulement produire ou fabriquer, ce n'est pas seulement transformer le monde, c'est se transformer soi-même et, dans le meilleur des cas, s'accroître soi-même, construire sa santé et son identité » (Molinier, 2002)
- Trois dimensions du sens du travail : utilité sociale / cohérence éthique / capacité de développement

- Responsabilité de l'organisation du travail et du management par le chiffre (dans le secteur privé comme le secteur public):
 - Exigences de traçabilité de la performance productive et financière
 - « Management désincarné »
 - Restructurations, externalisation et autres changements organisationnels récurrents
- Un management fonctionnel à des organisations du travail où les salarié.es n'ont pas leur mot à dire sur leur travail (une spécificité française ? => cf. rapport de l'Igas, 2025);
- Que les salarié.es aient leur « mot à dire » sur leur travail, son organisation, ses finalités, comporte des enjeux : économiques, de santé publique, démocratiques.

Que faire?

- Le diagnostic (sur la dégradation des conditions de travail, les problèmes de sens du travail et de motivation...) semble partagé...

(cf. *Re-considérer le travail*, Rapport des garants des Assises du travail, Thiéry & Sénard, 2023 et *Du sens à l'ouvrage*, J.B. Barfety, +10 DRH, 2023) ;

- ...mais pas les causes
- L'organisation du travail : un impensé ?

- Le droit d'expression directe et collective des salarié.es est tombé en désuétude après les Lois Auroux (cf. Dupuy, Louvion, Simha, 2024)
 - peu d'accords sur ce thème;
 - des groupes d'expression souvent « à la main des managers » et « peu suivis d'effets sur les décisions prises par les directions »...
 - ...qui remplissent des fonctions « palliative », « informationnelle », « contournement syndical »
- L'ANI du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle proposait la création d'« espaces de discussion » donnant aux salariés la possibilité de d'exprimer sur « leur travail, sur la qualité des biens et services qu'ils produisent, sur les conditions d'exercice du travail et sur l'efficacité du travail » (art. 12).

La proposition : créer de nouveaux droits pour les salarié.es

- Le délégué au travail réel (DTR) et un Comité Sécurité, Conditions et Délibération du Travail pour organiser la prise de parole des salarié.es sur le travail réel et améliorer les politiques de prévention des atteintes à la santé au travail;
- DTR : élus comme les anciens DP mais avec des missions un peu différentes (comme mener des enquêtes sur le travail réel); animation de réunions de délibération sur le travail dans unité de travail... => formations adéquates

- Un accroissement du temps minimum alloué aux salarié.es dans le cadre du droit d'expression (1/2 par mois), des réunions animées par DTR en l'absence de la hiérarchie, une obligation de réponse de celle-ci aux propositions portées par les DTR au CSCDT);

Au total, permettre aux salarié.es de faire entendre leur voix face aux transformations à l'œuvre dans les organisations (technologiques, écologiques...) => bousculer les rapports de pouvoir au sein des organisations



TRAITER LES EFFETS NÉFASTES DE LA FLEXIBILITÉ DU TRAVAIL ET DE L'EMPLOI

LES TRAVAILLEURS ET TRAVAILLEUSES ESSENTIEL-LES : EN FINIR AVEC LES HORAIRES ATYPIQUES

François-Xavier DEVETTER

IRES, Clersé, Université de Lille

CONDITIONS D'EMPLOI ET CONTRATS COURTS : FAUT-IL RÉGLEMENTER ?

Héloïse PETIT

CNAM, Lirsa, CEET

DISCUSSION

Jacques TALLEC (FO) et Sandrine VILLALON (CFDT)

Modération : Jennifer URASADETTAN

LiRIS, Université Rennes 2

Des temps de travail non reconnus : les horaires atypiques dans les métiers à temps partiels

Ampleur, coût social et pistes de régulation

François-Xavier Devetter,
Université de Lille, Clersé, IRES



Centre lillois d'études et de recherches sociologiques et économiques
UMR 8019



Des métiers à temps partiel qui constituent une part importante des très bas salaires mensuels

	Taux de salariés sous le Smic mensuel	Part dans l'emploi salarié sous le Smic mensuel	Part dans l'emploi salarié	Salaire médian	Taux de pauvreté monétaire (seuil à 60%)	
					Ensemble	Temps partiel
SAP-AD – particulier emp.	85%	4,9%	1,3%	500 €	14,6%	16,1%
SAP-AD - prestataire	75%	5,1%	1,4%	1 100 €	19,8%	23,7%
AMP et AESH	66%	2,7%	0,9%	1 000 €	13,5%	18,1%
Nettoyage	72%	4,5%	1,4%	1 075 €	20,8%	27,1%
Ensemble ouvrier-employés	35%	80,0%	51,1%	1 500 €	8,9%	16,4%
Cadres et professions intermédiaires	9%	20,0%	48,9%	2 300 €	1,9%	5,5%
ENSEMBLE	22%	100,0%	100,0%	1 800 €	5,4%	12,6%

Source : enquête Emploi, Insee, 2022. ERFIS, 2022. Maquette Sofi.

Champ : France hexagonale, salariés vivant dans un logement ordinaire.

Des horaires contraignants et décalés

- Sur-présence aux horaires à la marge de la journée et sous-présence au cœur de la journée
- Or les horaires des marges sont également celles qui impliquent le plus de contraintes de conciliation
- Un cumul de durées courtes et d'amplitudes longues

Figure 1. Working day and work-life balance

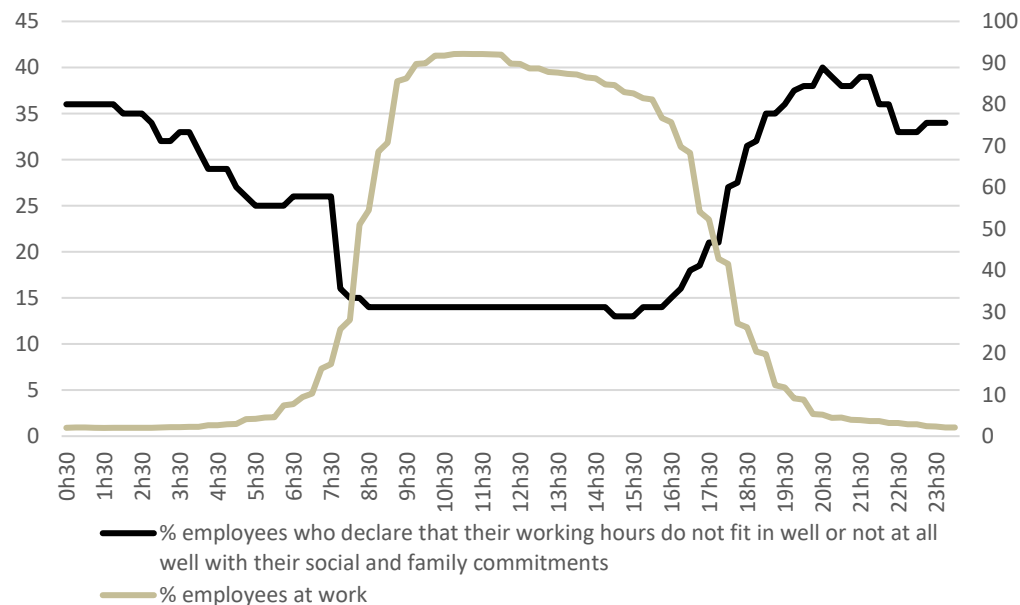
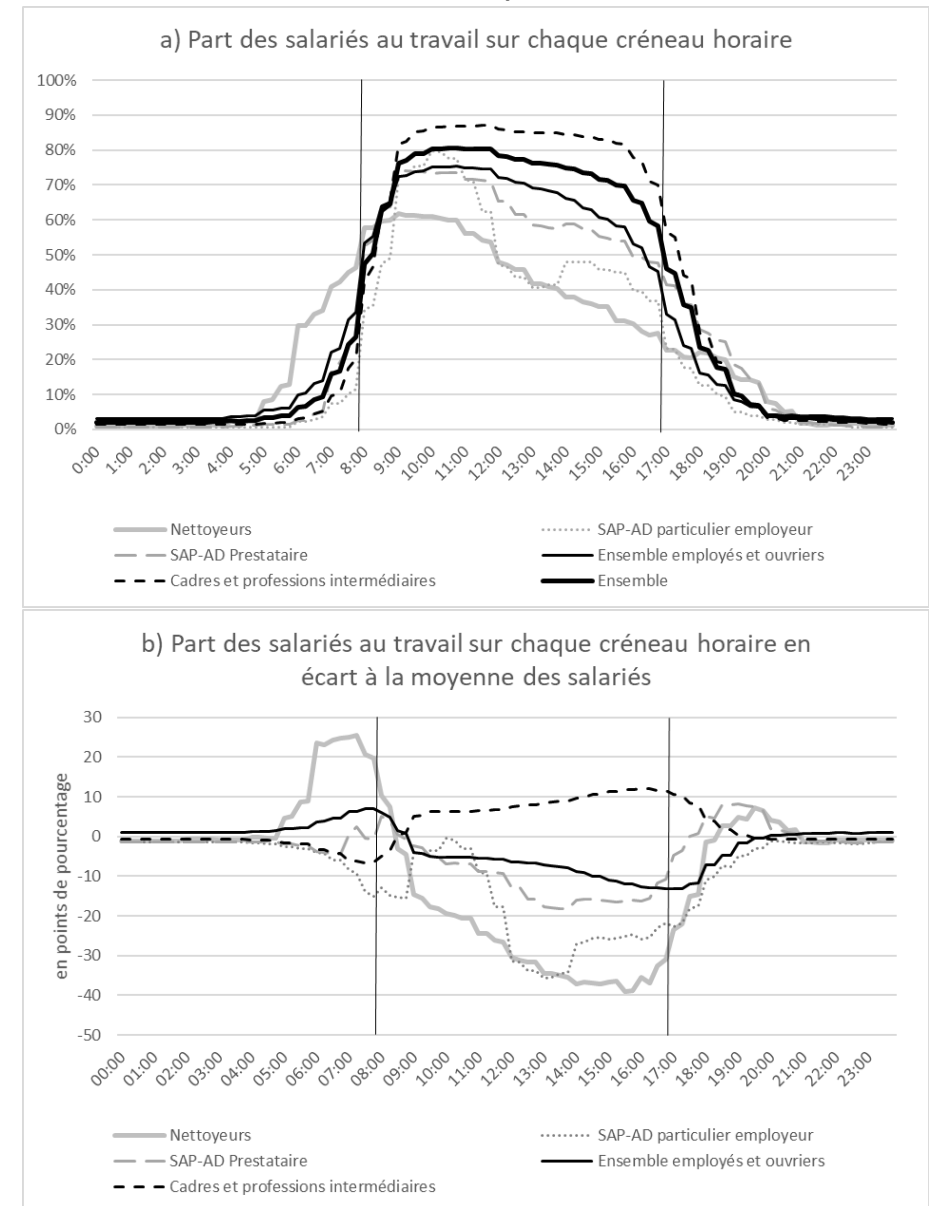


Figure 5. Part des salariés au travail selon l'horaire et la profession



Source : enquête Conditions de travail, Dares, 2019.

Champ : France hexagonale, salariés.

Note : les barres verticales correspondent aux horaires 8h et 17h.

Lecture : À 6h du matin, 30% des nettoyeurs sont au travail. C'est 22 points de pourcentage de plus que pour l'ensemble des salariés.

Figure 2 Représentation de la journée de travail des nettoyeurs et des secrétaires

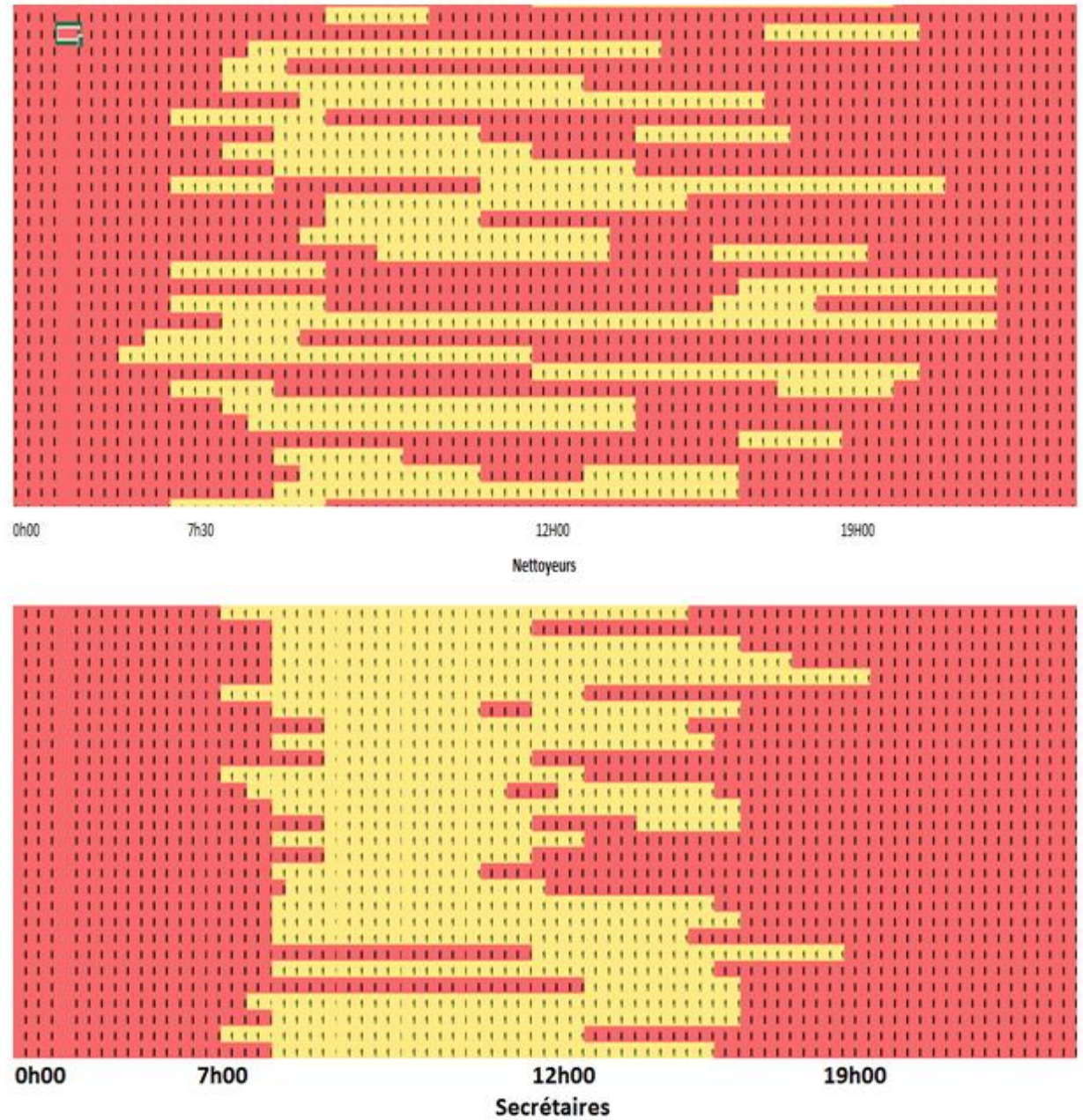
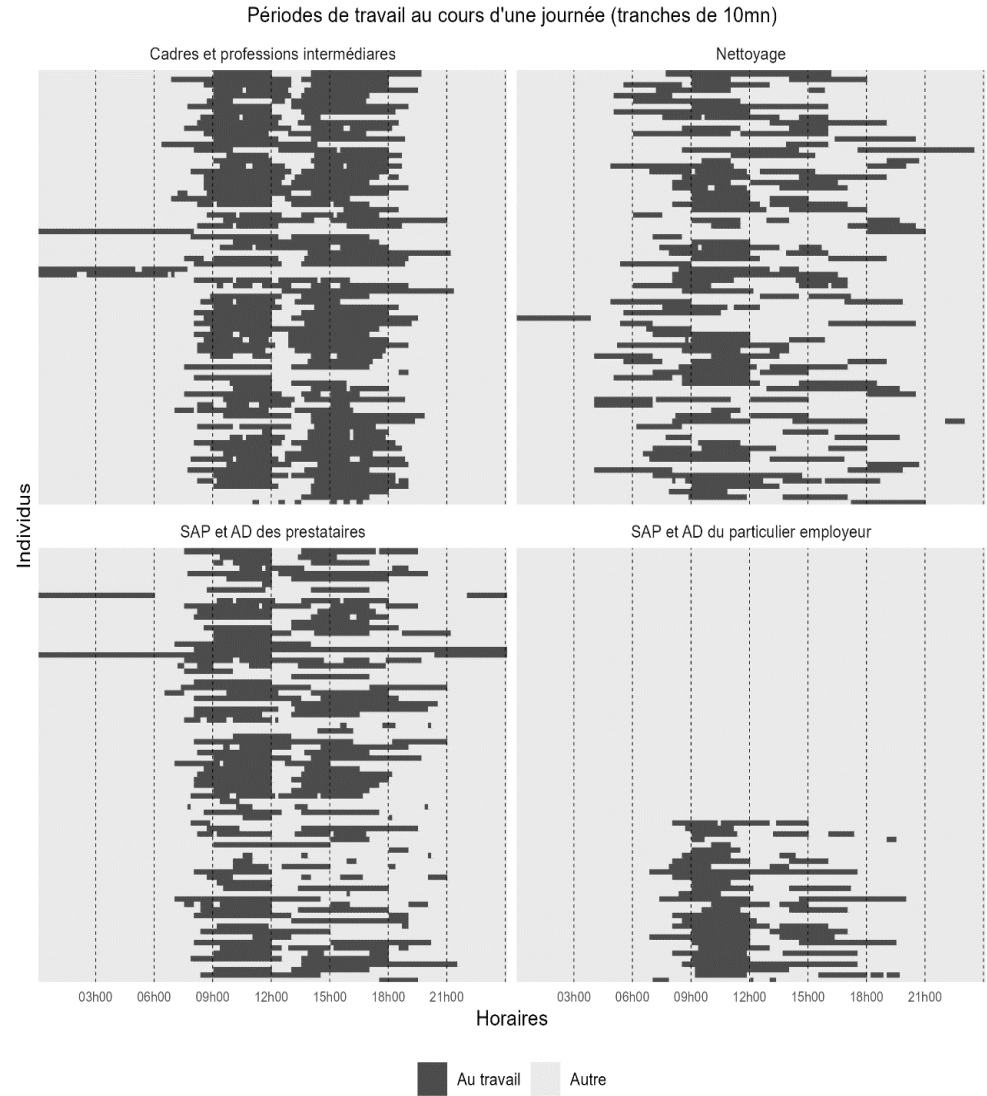


Figure 4. Représentation en tapis des journées de travail (échantillon aléatoire de 80 observations)



Source : enquête Emploi du temps, Insee, 2009-2010

Champ : France hexagonale.

Note : Les barres verticales indiquent l'heure de début de tranches horaires.

- **Densité** =
$$\frac{\text{durée moyenne d'une journée de travail}}{\text{amplitude de la journée de référence}}$$
- **Taux de normalité** =
$$\frac{\text{nombre de } \frac{1}{4} \text{ d'heures travaillés entre 8h et 17h}}{\text{Nombre total de } \frac{1}{4} \text{ d'heures travaillés au cours de la journée}}$$

Tableau 5. Densité et normalité des horaires de travail

	Densité de la journée de travail	Taux de normalité des heures de travail	Très bonne conciliation des horaires*		
			Temps complet	Temps partiel	ensemble
SAP-AD - particulier employeur	64	92	33	73	64
SAP-AD - prestataire	59	81	38	24	29
AMP et AESH	70	93	9	65	49
Nettoyage	69	66	44	46	44
Ensemble ouvrier-employés	80	84	34	42	36
Cadres et professions intermédiaires	84	88	40	45	41
ENSEMBLE	82	86	36	44	37

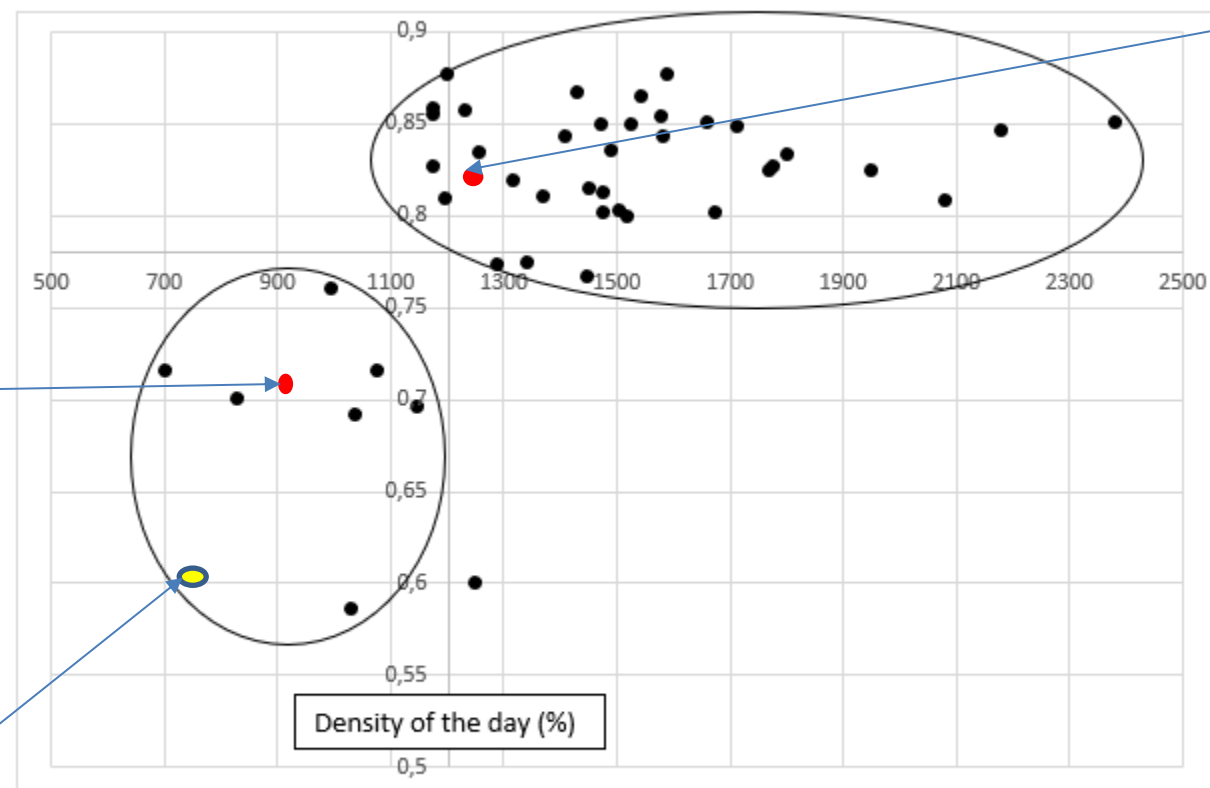
Source : enquête Conditions de travail, Dares, 2019.

Champ : France hexagonale, salariés.

(*) Réponse « très bien » à la question « En général, vos horaires de travail s'accordent-ils avec vos engagements sociaux et familiaux en dehors de votre travail ? »

Lecture : en moyenne, pour les AMP et AESH, la durée de travail représente 67% de l'amplitude de la journée de travail et 99% des heures sont réalisées entre 8h et 17h.

Figure 5: Working time density by average monthly wages



70% de densité
(113/163) et
salaire de 920€
(113h payées
légèrement au
dessus du Smic

Situation des
employeurs
« low cost »

82% de densité
(135/163) et salaire
de 1250€. Soit un temps
plein, une amplitude brute de
163h et un salaire légèrement
supérieur au Smic.

Monthly
wages (€)

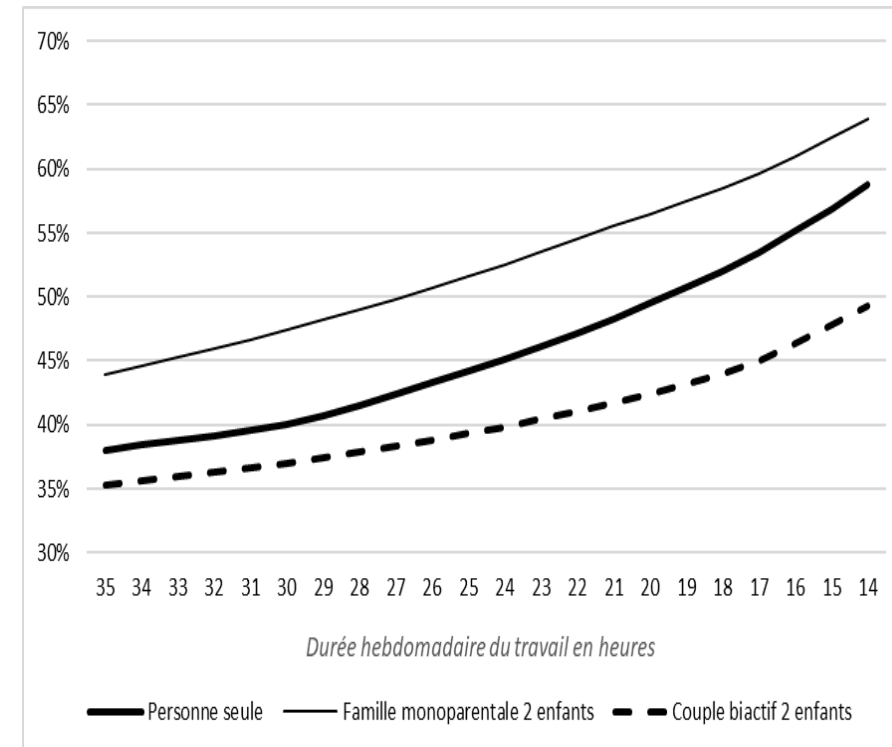
Source: working conditions survey. Dares. 2019.

Note: Each point represents an occupation. All occupations with more than 60 individuals in the survey were retained except for teachers.

Des organisations temporelles au coût social élevé

- Une pénibilité importante et une usure professionnelle rapide → *des temps complets payés partiellement*
- Une exposition à la pauvreté forte et des dépenses publiques « imparfaitement compensatrices » élevées

Figure 7. Taux de subvention d'un salarié rémunéré au Smic horaire selon la durée hebdomadaire de travail (régime général)



Source : Maquette de transferts sociaux et fiscaux X, législation 2022, locataire en zone 2 au loyer plafond, Smic horaire fixé à 8,57€.

Note : le taux de subvention est la part du coût public (exonérations de cotisations et prestations sociales) dans le coût total de l'emploi (coût total employeur et coût public).

Lecture : pour un salarié célibataire sans enfant rémunéré au Smic horaire, le taux de subvention est de 35% pour un temps plein et de 45% pour un temps partiel de 24 heures par semaine.

Quelles réglementations ?

1. Définition de plages horaires minimales, interdiction ou compensation des « coupures »

(certaines CCN française comme l'interim ou la sécurité, CC en Islande : 3h mini, réglementations locales aux Etats-Unis, ...) Intégration de temps de « prise de poste » (type habillage / déshabillage)

Comment ?

Conventions collectives... mais des secteurs marqués par un rapport de force défavorable

Législation... mais des secteurs pratiquant déjà un fort « illégalisme »

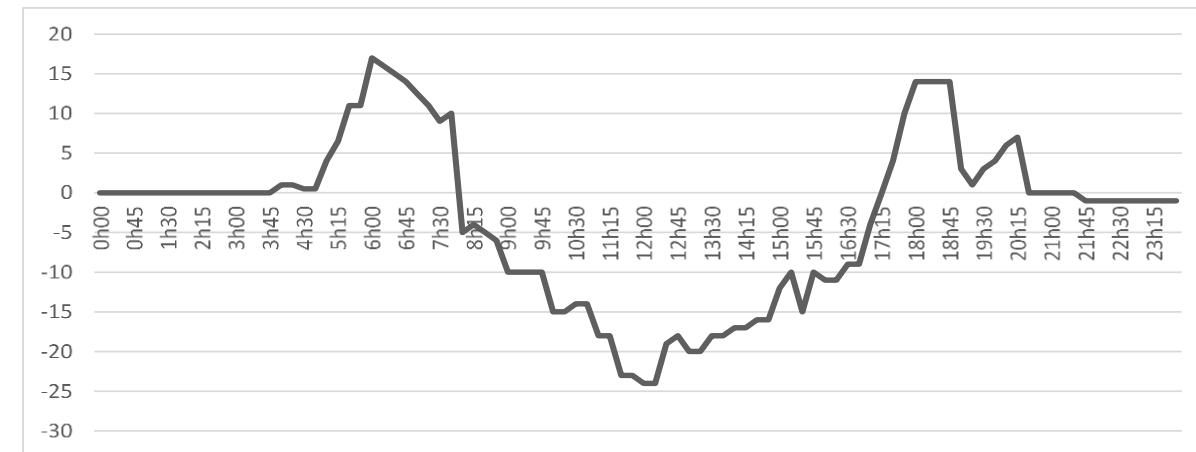
Une limite économique ? Quel impact sur les coûts, les profits, les prix ?

Responsabilité des employeurs et/ou des clients ?

2. Majoration des heures de travail effectuées en dehors des « horaires de bureau »

A l'image de la nuit ou du dimanche mais en intégrant les (Danemark +3€ entre 18h et 5h, Islande +33% entre 17h et 24h puis +55%)

Figure 4. Difference between external cleaners and other cleaners



Source: Working Conditions survey, Dares, 2019. Reading: at 06:00, the attendance rate of external agents is 16 points higher than that of public service agents.

Conditions d'emploi et contrats courts: faut-il réglementer?

Marion Mauchaussée, Université Catholique de Lille,
LITL, CEET- Cnam

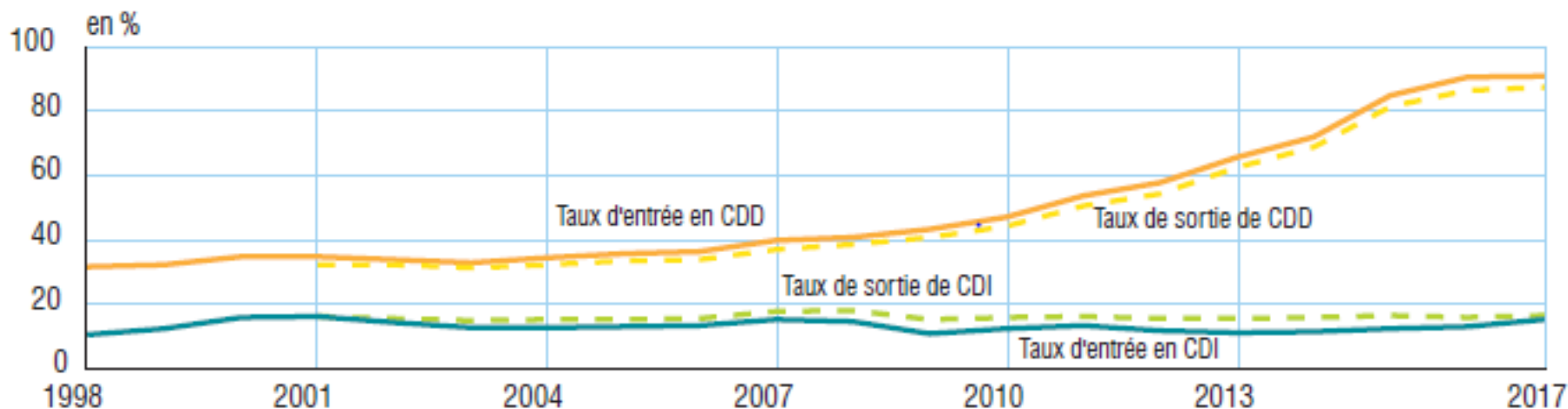
Héloïse Petit, LIRSA, CEET- Cnam

Hugo Rouzade, LIRSA, CEET- Cnam

Constat et enjeux (1/3)

- La part des CDD dans les embauches a fortement augmenté à partir du milieu des années 2000
- Et elle reste majeure aujourd'hui

Taux d'entrée et taux de sortie en CDD et CDI de 1998 à 2017



Taux d'entrée en CDD et CDI,
en moyenne pour la période 2016-2023

CDD	93,5
CDI	16,7

Mauchaussée et al, 2025

Champ : France métropolitaine, établissements de dix salariés ou plus du champ privé (hors agriculture, hors intérim), champ MMO. Note : les entrées et sorties n'intègrent pas les transferts entre établissements d'une même entreprise. Les sorties ne peuvent être ventilées par nature de contrat qu'à partir de 2001.

Source : Dares, MMO, données rétrospectives avant 2016.

Constat et enjeux (2/3)

- Cette augmentation est le fruit du raccourcissement des CDD

Taux d'entrée en CDD et CDI,
en moyenne pour la période 2016-2023

CDD	93,5
CDI	16,7

Mauchaussée et al, 2025



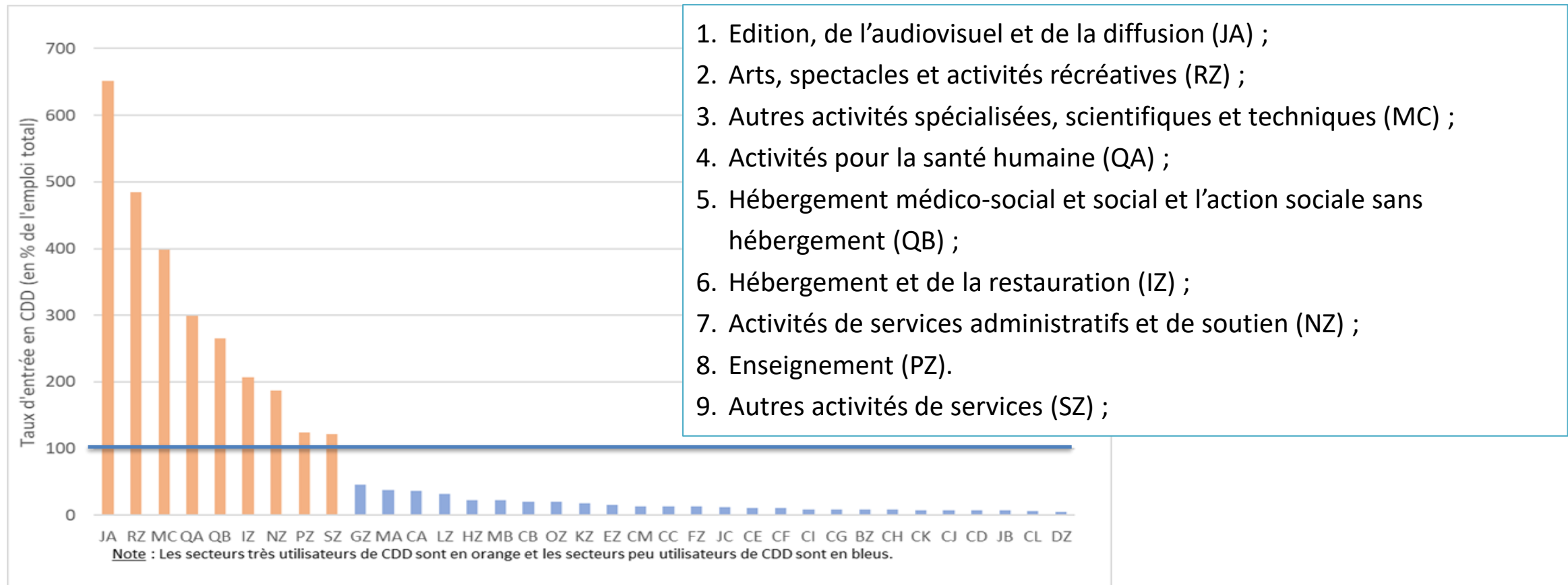
Taux d'entrée en CDD et CDI,
en moyenne pour la période 2016-2023

CDD de moins d'1 mois	76,5
CDD de plus d'1 mois	17
CDI	16,7

Mauchaussée et al, 2025

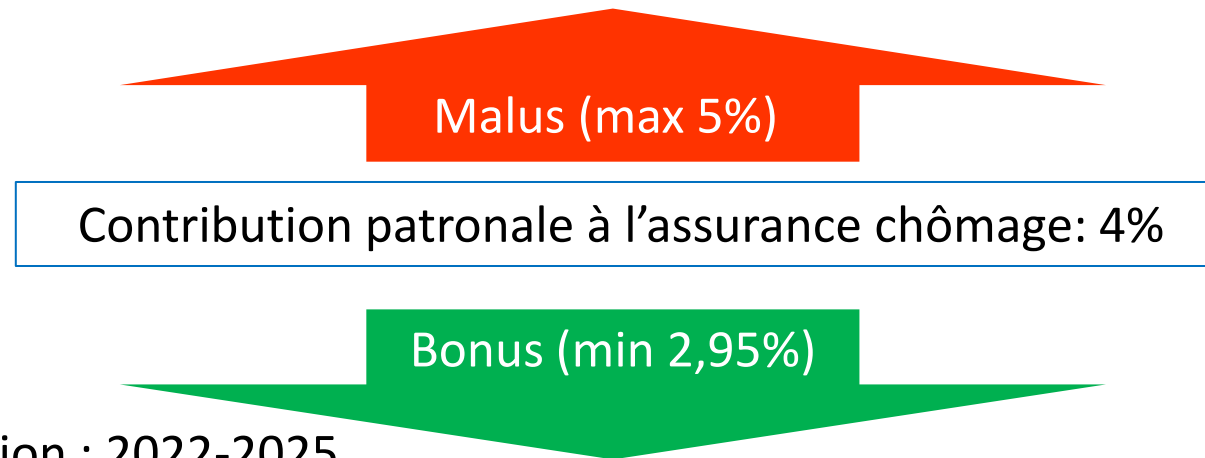
Constat et enjeux (3/3)

- Des CDD (courts) concentrés dans un petit nombre de secteurs d'activité



Politique publique : le bonus-malus (1/3)

- Réforme 2019-2021: Modulation du taux de contribution patronale d'assurance chômage par entreprise en fonction de leur taux de séparation
- Le taux de séparation de chaque entreprise est comparé au taux médian *dans son secteur (NAF38)*



- Période d'application : 2022-2025
- Champ d'application : 7 secteurs (ceux où taux de séparation > 150%)

Politique publique : le bonus-malus (2/3)

- Evaluation de l'impact du bonus/malus (AO et comité d'évaluation DARES) :
 - ✓ Données statistiques montrent un **faible impact sur les taux de séparations** uniquement pour les petites entreprises
 - ✓ Données d'entretiens montrent : **peu d'impact sur les pratiques...** surtout dans les petites entreprises
 - ✓ **Critique du seuil**: Le seuil, calculé au niveau sectoriel NAF38, rends l'accès au bonus quasi impossible pour certaines entreprises
souligne la très forte **hétérogénéité sectorielle**, au niveau fin (NAF272)
et la **limite d'une comparaison intra-sectorielle...**

« autres activités spécialisées, scientifiques et techniques » (MC)	81,6
Publicité (731)	90,88
Etudes de marché et sondages (732)	191,25
Activités spécialisées de design (741)	2,04
Activités photographiques (742)	4,05
Traduction et interprétation (743)	8,90
Autres activités spécialisées, scientifiques et techniques n.c.a (749)	2,29
Activités vétérinaires (750)	4,32

Politique publique : le bonus-malus (3/3)

- Nouvelle mouture (2026-2028)
 - ✓ Exclu contrats de plus de trois mois et contrats saisonniers
 - ✓ La référence sectorielle se fera au niveau NAF272
 - Réponds à la critique du seuil inaccessible... mais ne fait qu'accentuer la **limite inhérente à la comparaison intra-sectorielle**
- ⇒ On peut espérer un impact relatif au sein du groupe des entreprises les plus utilisatrices
- ⇒ Mais on ne peut s'attendre à une baisse d'ensemble du recours aux contrats court, au niveau national

Proposition : Réglementer le CDDU (1/3)

Constat

- Utilisation des contrats courts est très focalisée sur certains secteurs fins... qui sont souvent ceux qui recourent aux **CDD d'usage** (CDDU)
- Les CDDU permettent un coût du travail réduit du fait qu'**aucune des réglementations applicables aux CDD n'est applicable** (pas de prime de précarité, pas de délai de carence, pas de limite aux renouvellements,...)
- Bien qu' ils constituent des **conditions d'emploi dégradées pour les salariés** et sont souvent associés à des **conditions de travail particulièrement difficiles** (Rémy et Simonnet, 2021)

Proposition : Réglementer le CDDU (2/3)

Conditions d'application des CDDU

- Les **conditions et pratiques de recours** aux CDDU sont mal (pas) définies par la loi et mal connues (IGAS, 2015, CNIS, 2016)
 - Instauré par loi (février 1982) mais la définition du champ et des conditions de régulations du CDDU ont été largement déléguée aux Conventions Collectives
 - Sans condition et sans contrôle
 - ⇒ Rapport IGAS, 2015: « La mission a constaté en premier lieu que le champ des CDDU ne faisait l'objet d'aucune compréhension partagée par ses parties prenantes et d'aucune transparence ni juridique, ni statistique »
- Les **contreparties** offertes aux salariés sont très variables d'un secteur à l'autre et largement laissées à la discrétion des employeurs
 - Ex très spécifique du système d'indemnisation chômage propre aux intermittents du spectacle

Proposition : Réglementer le CDDU (3/3)

Proposition:

- Définir une **liste exhaustive** des secteurs et métiers autorisés à mobiliser des CDDU
 - Conférence sociale (Ministères, représentants employeurs et salariés des secteurs, experts)
 - ANI?
- Faire un **suivi des conditions de travail et d'emploi** des salariés concernés
 - Services statistiques ministériels
- **Négocier, au niveau des branches, les contreparties** offertes aux salariés
 - Obligation de négociation régulière
 - Avec pénalités si pas de contreparties

Merci de votre attention

Des liens pour aller plus loin:

[Rapport de recherche pour la CGT- IRES](#)
[Proposition sur le site de La vie des Idées](#)



NÉGOCIER LE TRAVAIL

QUEL DIALOGUE SOCIAL ET “PROFESSIONNEL” POUR TRAVAILLER MIEUX ?

Jérôme GAUTIE

CES, Université Paris 1

TABLE RONDE

**Sylvain AUVRAY (FO), Catherine PARIS (CGT) et Sandrine VILLALON
(CFDT)**

Modération : Pierre ROUXEL

Arènes, Université Rennes 2

Quel dialogue social et professionnel pour travailler mieux ?

Rennes- ISSTO – 5 décembre 2025



Introduction

A partir des 3 contributions (+ recherche en cours, Univ.P1-Cepremap)

- Gautié J., Perez C. (2025), « Pour une IA au service des travailleurs », in Erhel C. et Palier B. (dir) *Travailler mieux*. PUF, p.97-118.
- Gautié J., Perez C. (2023), « La taylorisme à l'âge du numérique. Le cas des entrepôts logistiques ». in Palier B. (coord.) *Que sait-on tu travail ?*. Presses de Sciences Po, p.323-336.
- Gautié J. (2023), « Le *Lean* à la française. Management technocratique et faiblesse du dialogue social ». in Palier B. (coord.) *Que sait-on tu travail ?*. Presses de Sciences Po, p.277-290.

Définitions

- *Dialogue social (DS)*: au sens de la recherche effective de compromis négociés, est nécessaire
- Le terme de « *dialogue professionnel* » (**DP**) désigne les démarches de concertation directe avec les salarié·es encouragé·es notamment par l'Accord national interprofessionnel du 19 juin 2013 relatif à une politique d'amélioration de la qualité de vie au travail et de l'égalité professionnelle. Il stipulait, dans son article 12, que « *les entreprises développeront des initiatives [...] favorisant l'expression directe des salariés sur leur travail.* »

Introduction

Le contexte : faiblesse / retard (?) du **DS** et du **DP** en France sur les questions de travail

- L'héritage long d'une certaine réticence syndicale (commune au pays d'Europe du Sud) à aborder les questions de travail (thèse de [Bruno Trentin](#))
- Des employeurs arc-boutés sur leurs prérogatives en matière de décision sur tout ce qui est organisation du travail / Des formes de management très « verticales-descendantes » (« technocratiques »)
- Des syndicats divisés, se faisant concurrence, et rejetant, pour certains d'entre eux, tout ce qui pourrait s'apparenter à de la cogestion => stratégies « défensives » (« réactives ») *ex post*, plutôt que proactive *ex ante*.

Introduction

Mais les choses changent

- Depuis un certain nombre d'années les syndicats ont commencé à s'emparer des questions du travail
- La révolution digitale en cours (et notamment IA) => à la fois accélération et changement d'ampleur => énorme défi, prise de conscience et changements de pratique cf. [DIAL-IA](#), animé côté IRES par [Odile Chagny](#)

Aujourd'hui : quelle marge du **DS** et **DP** dans l'implémentation des transformations digitales qui soient en faveurs des travailleur/ses ?

- Quelques constats
- Quelques pistes

1. Quelques constats

Des obstacles au **DS** et **DP** liés à la nature des transformations en cours

- Le manque de connaissance et de maîtrise de ses enjeux aussi bien côté syndical que côté employeur => peut accroître dans les entreprises le rôle de l'expertise au niveau central et externalisée (recours à cabinets consultants – achat d'outils « sur étagères »), à distance du travail réel et des acteurs de terrain, avec des outils imposés d'en-haut
- Des transformations « à bas bruit », incrémentales dans leur déploiement, mais potentiellement radicales dans leurs effets ; l'IA est souvent « embarquée » dans des changements organisationnels et présentée comme un simple support technique, sans conséquences évidentes pour les dimensions faisant l'objet de négociation traditionnelle (salaire, temps de travail, égalité professionnelle)

1. Quelques constats

- Les transformations numériques bousculent le référentiel « espace-temps » du dialogue social traditionnel – *i. e.* à la fois le périmètre, les objets et la temporalité de la négociation
 - Déplacent la centralité thématique de la trilogie traditionnelle « salaire-temps de travail-emploi » vers les questions de travail (qualité de vie au travail, gestion prévisionnelle de l'emploi et des compétences et gestion des parcours professionnels)
 - Du fait de leur caractère évolutif : elles supposent une négociation en continu, avant, pendant, après, avec possibilités de retour.

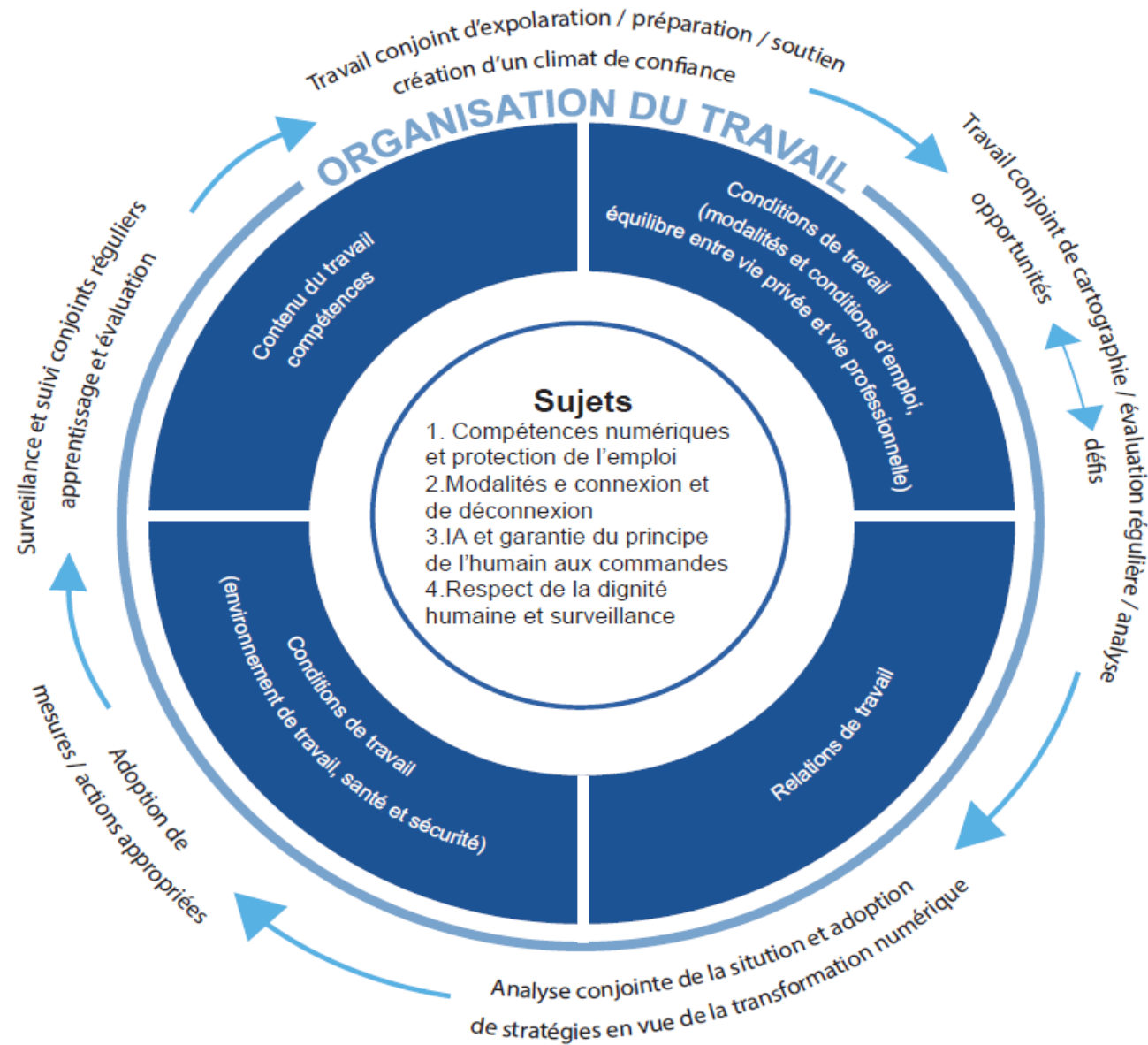
1. Quelques constats

La consultation directe (groupes de travail, « experts métiers »...) et **DP** nécessaires mais insuffisantes

- Elle n'implique pas nécessairement la participation effective aux choix organisationnels et technologiques
- Nécessité d'aborder les enjeux de façon transversale (au-delà des seuls travailleurs directement concernés) et globale (i. e. saisissant l'ensemble des dimensions des conditions de travail et d'emploi, dans une perspective systémique) => nécessite d'un encadrement qui dépasse la relation individuelle de travail >>>> toute la place du **DS**.

Mais **DS** sur transformation digitales et IA encore faiblement développé (retard sur Allemagne et pays Nordiques) : non transposition de l'accord cadre européen de 2020 ; faible nombre d'accords collectifs ([Greenan, al., 2024](#))....

TECHNOLOGIES NUMÉRIQUES



2. Quelques pistes

Renforcer le cadre institutionnel du **DS** et **DP** et la mobilisation des ses ressources

- Rôle des CSE (moins de prérogatives que les CE en Allemagne); cf. notamment la décision du Tribunal judiciaire de Pontoise du 20 avril 2022 a précisé le droit au recours à l'expertise dans ce cas, en affirmant que l'introduction d'une nouvelle technologie justifie à elle seule le droit de recourir à une expertise sans qu'il soit nécessaire de démontrer l'existence de répercussions sur les conditions de travail des salariés
- Instaurer des « délégués au travail réel » ?

Renforcer les capacités d'expertises des représentants des salariés

- Rôle de l'IRES et des Instituts du Travail
- Des experts syndicaux, au niveau des branches, pouvant prendre part aux négo d'entreprise ?
- Des observatoires au niveau des branches ?

2. Quelques pistes

Renforcer le cadre institutionnel du **DS** et **DP** et la mobilisation des ses ressources

- Rôle des CSE (moins de prérogatives que les CE en Allemagne); cf. notamment la décision du Tribunal judiciaire de Pontoise du 20 avril 2022 a précisé le droit au recours à l'expertise dans ce cas, en affirmant que l'introduction d'une nouvelle technologie justifie à elle seule le droit de recourir à une expertise sans qu'il soit nécessaire de démontrer l'existence de répercussions sur les conditions de travail des salariés
- Des experts syndicaux, au niveau des branches, pouvant prendre part aux négociations d'entreprise ?
- Instaurer des « délégués au travail réel » ?

Renforcer les capacités d'expertise des représentants des salariés

- La formation (rôle et des Instituts du Travail)
- L'« écosystème d'expertise et d'appui à la négociation » (cf. IRES, Anact..) ... Des observatoires au niveau des branches ?



CONCLUSION : DU LOW COST AU “TRAVAILLER MIEUX”



Bruno PALIER

CEE, LIEPP, Sciences Po

Centre d'études européennes
et de politique comparée

Laboratoire interdisciplinaire
d'évaluation des politiques publiques

Bruno Palier

politiste,

Directeur de recherche du

CNRS

au Centre d'études

européennes

Et de politique comparée

de Sciences Po.



Que sait-on du travail?

- 37 contributions, 60 contributrices et contributeurs
- économistes et sociologues du travail, anthropologues ou psychologues du travail, sciences de gestion, ergonomes, politistes
- enquêtes et projets de recherche
- Chapitres accessibles, précis et détaillés mais concis
- mieux faire connaître les réalités du travail en France aujourd'hui.
- Lancé fin mars 2023, [LIEPP](#), [Le Monde](#), [ouvrage](#), [événements](#)

Travailler Mieux

- Un [ouvrage collectif](#) hors collection de la Vie des Idées publié en octobre 2025
- Qui repose sur le [recueil de propositions](#) rassemblées sur le site de la Vie des Idées

- [Introduction. Travailler mieux, un enjeu social, économique, environnemental et politique](#), par **Christine Erhel & Bruno Palier**

- Améliorer la qualité de l'emploi et du travail : des pratiques d'entreprise à la régulation internationale, par **Christine Erhel**
- Instituer le « mot à dire » sur son travail, par **Thomas Coutrot & Coralie Perez**

- Comment améliorer durablement le management à la française ?, par **Laurent Cappelletti**

- Pour une IA en faveur des travailleur·ses, par **Jérôme Gautié & Coralie Perez**

- Travailler mieux au temps de la transition écologique, par **Nathalie Moncel**

- Pourquoi les dirigeants d'entreprise devraient s'intéresser à la recherche sur le travail, par **Anne Rodier**

- Du « low cost » à la qualité pour toutes et tous, une nouvelle stratégie de prospérité pour la France, par **Bruno Palier**

La stratégie du low cost

- Considérer le travail comme un coût
- Réduire le coût du travail pour lutter contre le chômage et restaurer la compétitivité.
- Les exonérations de cotisations sociales
- Les délocalisations,
- la sous-traitance,
- Se débarrasser des seniors
- Intensification du travail

Des solutions

- Recueil de solutions sur le site de la Vie des idées
- Travailler mieux

- [recueil de propositions](#)

rassemblées sur le site de la Vie des Idées, 5 thèmes:

- Renforcer la capacité des salariés à avoir une influence sur la définition et l'organisation de leur travail
- Améliorer la représentation collective des salariés et renforcer les capacités des syndicats
- Limiter les horaires atypiques et fragmentés, les contrats courts
- Garantir de meilleures conditions de formation
- Œuvrer à un travail soutenable
- Réduire les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes

12/10/2025

The screenshot shows the 'la vie des idées' website. At the top, there's a navigation bar with various icons and a search bar. Below it, a secondary navigation bar lists categories like 'Politique', 'Société', 'Économie', 'Arts', 'International', 'Philosophie', 'Histoire', 'Sciences', 'Essais', 'Recensions', and 'Entretiens'. The main content area features a large image of two construction workers in blue uniforms and safety harnesses working on a yellow metal structure against a clear blue sky. Overlaid on the bottom right of this image is a white box containing the article title 'Travailler mieux, un recueil de propositions' in a large, bold, black font. Above the title, in smaller text, are the words 'Dossier' and 'Société'. The website's logo, 'la vie des idées', is visible in the top right corner of the page content area.

Renforcer la capacité des salariés à avoir une influence sur la définition et l'organisation de leur travail

- « Organiser l'élection directe de « délégués au travail réel » »

Thomas Coutrot et Coarlie Perez

- « Instaurer un droit des salariés d'avoir leur « mot à dire » sur leur travail » »

Thomas Coutrot et Coarlie Perez

- « Donner aux salariés une capacité de contrôle sur leurs horaires de travail » »

ChristineErhel , MathildeGuergoat-Larivière, MaloMofakhami

Améliorer la représentation collective des salariés et renforcer les capacités des syndicats

- « [Créer un droit interprofessionnel d'organisateur syndical.](#) »

Baptiste Giraud , Karel Yon

- « [Rétablir et créer des mécanismes de négociation protecteurs pour les salariés](#) »

Baptiste Giraud, Jérôme Pelisse

- « [Accroître la représentation des salariés au conseil d'administration.](#) »

Antoine Rebérioux

Limiter les horaires atypiques et fragmentés, les contrats courts

- « [Encadrer les temps partiels et fragmentés](#) ».

François-Xavier Devetter, Julie Valentin

- « [Décourager le recours aux horaires atypiques](#) ».

François-Xavier Devetter, Julie Valentin

- « [Réglementer le CDD d'usage](#) »

Marion Mauchaussée, Héloïse Petit, Hugo

Œuvrer à un travail soutenable

- « [Vers un travail soutenable.](#) »

Catherine Delgoulet

- « [Créer un index de qualité de l'emploi](#) »

Christine Erhel

- « [Réduire les coûts annuels de l'absentéisme, des rotations et des accidents du travail](#) »

Laurent Cappelletti

- « [Adapter les postes aux besoins et capacités des travailleurs handicapés](#) »

Fanny Jaffrès

Réduire les inégalités professionnelles entre les hommes et les femmes

- « Un salaire égal pour un travail de valeur égale »

Séverine Lemière, Rachel Silvera

- « Rendre égalitaires les congés maternité et paternité »

Vanessa di Paola, Stéphanie Moullet

Garantir de meilleures conditions de formation

- « [Améliorer l'insertion professionnelle des apprentis.](#) »

Pierre Courtioux , Malo Mofakhami

- « [Mettre en place une Garantie de revenu pour les études](#) » Pierre Courtioux , Malo Mofakhami

Du low cost à la qualité pour toutes et tous

- Une nouvelle stratégie de prospérité pour la France

Sortir de la logique du low cost

- Depuis les années 1980, les politiques publiques ont privilégié la baisse du « coût du travail » : exonérations de cotisations, aides aux entreprises, flexibilité accrue.
- Ces mesures, qui représentent près de 80 milliards d'euros par an, ont eu peu d'effets sur l'emploi durable.
- Elles ont surtout contribué à tirer les salaires et les conditions de travail vers le bas.
- La stratégie du low cost a conduit à intensifier le travail, multiplier les contrats précaires et externaliser les risques vers les sous-traitants.
- Résultat : un épuisement humain et écologique, une faible productivité globale, et une économie coincée dans le milieu de gamme.

Vers une économie de la qualité

- Plutôt que de baisser les coûts, il s'agit de monter en qualité. Cela suppose de repenser le contenu et l'organisation du travail, d'encourager la recherche et le développement, et d'investir dans les compétences.
- La France dépense moins pour la R&D que ses voisins européens, alors que l'avenir économique dépend de l'innovation et des savoirs.
- Une économie de la qualité valorise la créativité, l'autonomie et la coopération plutôt que la simple intensification du travail.
- Cette transition exige de nouvelles formes d'organisation, plus apprenantes et participatives, où les salariés ont voix au chapitre.

Transformer l'organisation du travail

- Les entreprises les plus performantes sont celles qui favorisent l'apprentissage collectif et la participation.
- Dans ces « organisations apprenantes », les salariés peuvent proposer des idées, contribuer à la résolution de problèmes et participer à la définition des objectifs.
- Cela améliore non seulement la qualité du travail et des produits, mais aussi la satisfaction et la motivation.
- À l'inverse, le management vertical et la pression par les chiffres – encore dominants en France – génèrent stress, absentéisme et désengagement.
- Rendre visibles les coûts cachés de ces pratiques (turnover, accidents, arrêts maladie) inciterait les entreprises à adopter un management plus humain et efficace.

Donner du pouvoir d'agir aux salariés

- Pour réussir cette transformation, il faut redonner aux salariés un véritable pouvoir d'expression et de décision sur leur travail.
- Cela passe par une meilleure représentation dans les conseils d'administration, mais aussi par l'instauration d'espaces de parole indépendants, où chacun peut évoquer ses conditions de travail et proposer des améliorations.
- Le sens et la santé au travail en dépendent. La France est en retard dans ce domaine : renforcer la démocratie au travail est donc un levier majeur pour améliorer la qualité globale de l'économie.

Améliorer la qualité des emplois

- La stratégie de la qualité ne peut se limiter à quelques secteurs d'élite. Elle doit concerner tous les métiers, y compris les emplois dits peu qualifiés, souvent essentiels au fonctionnement collectif.
- Ces emplois essentiels – dans le soin, le nettoyage, la logistique, le commerce, la sécurité – sont encore trop souvent précaires et mal payés.
- Garantir des salaires décents, des temps de travail soutenable et des perspectives d'évolution constitue un investissement collectif.
- L'idée d'un « salaire vital » ou de planchers de rémunération adaptés aux besoins réels permettrait de redonner dignité et stabilité à ces professions.
- La revalorisation des métiers féminisés et essentiels est également un enjeu majeur d'égalité et d'efficacité sociale.

Mieux concilier vie professionnelle et vie personnelle

- Les horaires fragmentés, décalés ou imprévisibles pèsent lourdement sur la santé et la vie sociale.
- Limiter le recours à ces horaires, les mieux rémunérer et donner aux salariés davantage de contrôle sur leurs plannings sont des conditions essentielles d'un travail soutenable.
- Le développement d'un service public de la petite enfance accessible à toutes les familles constitue également une politique clé pour favoriser l'égalité et la participation des femmes au marché du travail.

Vers un travail soutenable

- L'enjeu n'est plus seulement de compenser la pénibilité, mais de la prévenir.
- Les réformes récentes ont affaibli les dispositifs de santé au travail et de prévention, alors que les accidents et l'usure professionnelle demeurent élevés.
- Promouvoir un travail soutenable, c'est permettre à chacun d'apprendre, de transmettre et de progresser tout au long de sa vie, sans sacrifier sa santé.
- Cela suppose de recréer des espaces de discussion, de renforcer la prévention et de soutenir les collectifs de travail.
- Ce principe de soutenabilité vaut aussi pour les personnes handicapées, dont les besoins d'adaptation doivent être durablement intégrés.

Former et qualifier toute la main-d'œuvre

- Une économie de la qualité repose sur une main-d'œuvre qualifiée à tous les niveaux.
- Investir dans l'éducation, la formation continue et l'apprentissage tout au long de la vie est essentiel.
- Il faut rompre avec une logique élitiste et favoriser la réussite de chacun.
- Cela passe par un meilleur accès aux formations, un soutien renforcé aux jeunes et la reconnaissance des compétences acquises dans l'expérience.
- Les politiques d'investissement social – de la petite enfance à la formation des adultes – offrent un cadre cohérent pour élever collectivement le niveau de qualification et d'innovation.

Conclusion : la prospérité par la qualité

- Le modèle français fondé sur la réduction des coûts et l'intensification du travail montre ses limites.
- La stratégie de la qualité offre une voie alternative : produire mieux plutôt que plus, investir dans les personnes plutôt que les épuiser.
- Cela implique de valoriser le travail, d'améliorer les conditions d'emploi, de renforcer la formation et la démocratie dans les entreprises.
- [Un index de la qualité du travail](#), comme le propose Christine Erhel, pourrait devenir un outil clé pour mesurer les progrès accomplis et orienter les politiques publiques.
- En s'appuyant sur les salariés, la France peut faire de la qualité du travail et de la vie un moteur de sa prospérité future.