

# Travail et entreprise : nouvelle époque, nouveau contrat ?

**D**epuis la crise du COVID, les relations entre le travail et l'entreprise ont été profondément modifiées. Cela n'a fait que confirmer une tendance observée depuis quelques années, poussée par les générations qui arrivaient sur le marché de l'emploi.

Que cela soit dans le public ou dans le privé, l'organisation du travail a changé, ce qui ne veut pas dire que l'on travaille moins. Mais différemment, en privilégiant la santé, la vie personnelle et familiale. Les entreprises doivent s'adapter à ces changements, sous peine de disparaître en étant moins attractive, moins innovante, moins moderne et dans son temps. Aucun secteur d'activité ni aucune fonction également ne sont épargnées, à l'exception bien entendu de celles nécessitant des conditions d'exercice particuliers (présence physique, ...).

Ces évolutions dans l'exercice du travail s'inscrivent sans aucun doute dans le grand chantier de la RSE (« Responsabilité Sociétale des Entreprises ») et des critères d'évaluation ESG (« Environnement, Social, Gouvernance ») dans lequel toutes les entreprises doivent s'engager, à plus ou moins brève échéance. Les impacts financiers de ces changements « au » et « du » travail ne sont pas tous encore facilement ou précisément évaluables, mais le bilan carbone par exemple est un excellent indicateur des efforts réalisés par l'entreprise sur le volet environnement.

Mais ces bouleversements s'accompagnent également d'un facteur très important et structurant qui va modifier l'équilibre des relations et des conditions de travail dans l'entreprise : l'allongement de la durée du travail, qui fait que les dé-



## EMMANUEL MILLARD,

Secrétaire Général,  
Groupe ENDRIX,  
Président Commission  
des Finances, ETHIC  
Président, International  
CFO Alliance

parts en retraite se feront d'ici quelques années à 64 ans minimum, la plupart du temps au-delà de cet âge et plus proche de 67 voire 70 ans... Or la France est l'un des pays où le taux d'emploi des « seniors » est le plus faible des pays de l'OCDE, souvent à partir de 50 ans voire moins.

Si l'on veut réconcilier les français avec le travail, il faut que les entreprises intègrent ces évolutions et jouent le jeu, apportent des solutions, ... Tout ne peut pas se régler par la loi, et quand bien même il y aurait une loi contraignante, les entreprises ne pourraient pas toutes la respecter et l'appliquer. Il faut chercher d'autres leviers, travailler sur l'intergénérationnel, pourquoi pas créer un contrat d'alternance pour les « seniors » qui leur permettraient de passer progressivement et dignement la main sur leurs fonctions, en choisissant et formant leurs successeurs. Les solutions existent et ça fonctionne plutôt bien dans d'autres pays. Pourquoi ne pourrions-nous pas y arriver en France ? Terminer sa carrière sereinement reste tout aussi important que bien la commencer !

Tout cela démontre que le premier actif d'une entreprise dans son bilan, c'est le capital humain, les ressources humaines. Et cela n'a pas de valeur quand les salariés sont épanouis et attachés à leur entreprise. C'est probablement le facteur de croissance le plus important pour l'entreprise, devant la technologie et l'innovation. Pas de développement possible sans attachement à son entreprise, sans projet humain, sans projet d'entreprise. Les solutions seront d'autant plus évidentes et intuitives si l'entreprise et son capital humain sont en harmonie, à tout le moins avancent avec la même conviction et dans le même sens. ■